



Международная экономика

Евгений САВЕЛЬЕВ,  
Виталина КУРИЛЯК,  
Галина СМАЛЮК

**БЕНЧМАРКИНГОВЫЕ МЕТОДЫ  
УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНЦИЕЙ  
В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ\***

**Резюме**

Разработаны методы формирования, развития и распространения отношений взаимопомощи в условиях современной конкуренции. Раскрывается содержание категории бенчмаркинга и его исторические корни. Показана роль бенчмаркинга для постсоциалистических стран, экономика ко-

---

© Евгений Савельев, Виталина Куриляк, Галина Смалюк, 2013.

Савельев Евгений, докт. экон. наук, профессор, Тернопольский национальный экономический университет, Украина.

Куриляк Виталина, докт. экон. наук, профессор, Тернопольский национальный экономический университет, Украина.

Смалюк Галина, канд. экон. наук, доцент, Тернопольский национальный экономический университет, Украина.

\* Статья подготовлена в рамках проекта Седьмой рамочной программы ЕС «Functioning of the Local Production Systems in the Conditions of Economic Crisis (Comparative Analysis and Benchmarking for the EU and Beyond)», Номер Грантового договора: PIRSES-GA-2011.

Статья является расширенным вариантом статьи Ye. V. Savelyev. Benchmarking: integration of rivalry and mutual assistance / Ye. V. Savelyev, V. Ye. Kuryliak, H. F. Smalyuk // *Економічний вісник Донбасу*. – 2012. – № 4. – С. 140–151.

торых находится на начальном этапе создания собственной модели «рывка вдогонку». Развивается точка зрения, что для преодоления традиционной идеологии конкуренции необходимо выйти за пределы сугубо экономических отношений и перейти к сфере этики. Значительное внимание уделено использованию модели совершенства в системе стандартов, в частности международных. Авторы считают, что в деятельности по выявлению передового опыта нельзя ограничиваться лишь анализом процесса и результата, а необходимо изучать также образ мышления индивидуума, команды или нации как составляющую мотивационного механизма. Бенчмаркинг требует формирования системы, которая обеспечивает удовлетворение интереса как отстающих, так и лидеров, то есть выигрыш для всех. В значительной степени эта задача решается в рамках партнерского бенчмаркинга, что является особенно эффективным в условиях создания инновационных сетей сотрудничества и кластеров. В основу отношений соперничества и взаимопомощи должно закладываться достижение высокого уровня доверия между партнерами.

### **Ключевые слова**

Бенчмаркинг, бенчмаркинг знаний, взаимопомощь, отстающий, доверие, состоятельность, индивидуальный бенчмаркинг, кодекс правил проведения бенчмаркинга, конкуренция, лидерство, партнерский бенчмаркинг, передовой опыт, образ мышления, соперничество.

**Классификация по JEL:** F40, M31.

## **1. Бенчмаркинг: с истории становления**

Бенчмаркинг – направление научных исследований и сфера практической деятельности, которая в последние десятилетия XX и в начале XXI веков получила распространение в мировой экономике. Специалисты, работающие в этой отрасли знаний, определяют содержание термина, опираясь на этимологию слова, которое происходит от английского benchmark, что переводится на украинский язык как «засечка», «начало отсчета». На самом деле, этим термином воспользовались для определения процесса, который начался в 1972 году и имел местом зарождения США. Он был введен Институтом стратегического планирования Кембриджа и исследовательско-консалтинговой компанией Prims. Именно эти институты выяснили, что эффективные управленческие решения в условиях конкуренции могут и должны разрабатываться с ориентацией на опыт других предприятий, кото-

рые успешно действуют в родственных отраслях. *А для этого необходимо разработать систему, которая, несмотря на конкуренцию, позволяет изучать и применять лучший опыт.*

В учебники по менеджменту и маркетингу бенчмаркинг вошел после 1979 года благодаря удачному осуществлению *фирмой Хегох* проекта «Бенчмаркинг конкурентоспособности». Он заключался в проведении сравнительного системного анализа своих затрат и изделий в отношении японских компаний и разработке на этой основе эффективных мероприятий по применению их опыта. Обратиться к изучению практики деятельности конкурентов компанию побуждало значительное давление на мировом рынке со стороны японцев, которые начали вытеснять фирму с рынка. Это позволило выявить и решить большой круг «узких мест», связанных с реализацией продукции в сфере ее складирования, отгрузки и т. д.<sup>1</sup>. Базой исследования был принят филиал компании на японском рынке Fuji Хегох. Для сравнения использовалась информация о рыночных ценах на копировальную технику, что позволило осуществить непрямую оценку операционных затрат конкурентов и выделить области, где они демонстрировали лучшие финансовые показатели. Результатом исследования Хегох стали как оценка величины отставания от конкурентов, так и выявление и устранение его причин. Хотя для того, чтобы догнать их, понадобилось немало времени. Согласно публикациям, лишь в 1987 году Хегох достиг уровня своих конкурентов в тех областях, где до этого были очевидные недостатки<sup>2</sup>. Более того, успех фирмы Хегох привлек внимание к бенчмаркингу экономистов разных профессиональных направлений. Отныне к нему начали с доверием относиться предприниматели и активизировали свои исследования ученые.

Другой опыт, также ставший образцом, принадлежит компании Southwest Airlines, которой удалось существенно повысить свою конкурентоспособность благодаря сравнительному тестированию операций по выполнению заказов, транспортированию багажа, организации бизнеса и финансов. При этом фирма не ограничилась изучением опыта конкурентов, а обратилась также к изучению методов деятельности в других отраслях. В частности, выявив, что на техническое обслуживание и заправку самолетов тратится не больше времени, чем на операции по заправке в автотранспортной сфере, менеджеры Southwest Airlines взяли за эталон опыт механиков «Формулы-1» и сократили процедуру с 45 до 15 минут, что позволило увеличить количество рейсов<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> См.: Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / О. О. Терещенко // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fingal.com.ua/content/view/319/54/1/1/>.

<sup>2</sup> Ватсон Г. Х. Бенчмаркинг в примерах / Грегори Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 8. – С. 29.

<sup>3</sup> Фуколова Ю. Всё лучшее – себе. Бенчмаркинг / Юлия Фуколова, Игорь Шелухин, Артём Белов // Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.finansy.ru/publ/mark/001.htm>.

## **2. Изучение и распространение передового опыта в условиях административно-командной (социалистической) экономики**

Большой опыт в сфере изучения и распространения лучшего опыта накоплен в бывших странах социализма в рамках практики организации социалистического соревнования. В Советском Союзе оно начало масштабно развиваться с провозглашением курса на индустриализацию страны в 1926 году и приобрело форму массового рабочего движения за повышение производительности труда и достижение высоких производственных показателей. Эта тенденция зародилась на основе создания бюро производственной пропаганды, а также ударных групп из коммунистов, членов заводских комитетов профессиональных союзов и передовых рабочих. Они должны были своим личным примером показывать широким массам образцы производительности труда. В 30-е годы прошлого века взаимопомощь в заимствовании передового опыта получила название «общественного буксира», в котором нашла свое выражение товарищеская поддержка отстающих со стороны передовых работников в направлениях выполнения и перевыполнения норм выработки, снижения себестоимости продукции и повышения ее качества.

В 1932 году возник широко пропагандируемое коммунистической партийной номенклатурой «изотовское движение», связанное с именем забойщика шахты № 1 «Кочегарка» (г. Горловка Донецкой (тогда – Сталинской) области Никиты Изотова. Он достиг высокой производительности труда, перевыполнив норму выработки в 3–4 раза, благодаря тщательному изучению угольного пласта, умению быстро осуществлять крепление горных выработок, четкой организации труда, надлежащему удержанию инструментов. Однако новейшим в изотовском движении было принятие на себя передовиком обязательства помогать отстающим работникам и наблюдать за их трудом.

Наивысшим этапом в развитии социалистического соревнования и распространения лучшего опыта стало «стахановское движение». Начало ему было положено 31 августа 1935 года забойщиком шахты «Центральное-Ирмино» (г. Кадеевка Луганской области) Алексеем Стахановым. Он в течение смены добывал 102 тонны угля при норме 7 тонн. В сентябре 1935 г. А. Стаханов обновил свое достижение, добыв 175 т, а через несколько дней – 227 т. Его достижения были использованы правящей партийной верхушкой для широкого движения за улучшение производственных показателей, которое ею было превращено в раздувание рекордомании. Только на шахте «Центральное-Ирмино», которую переименовали в шахту имени Сталина,

лишь за неполный 1937 зафиксировано тысячи самых разнообразных рекордов на всех видах угольных работ, но при этом шахта выполнила лишь 70 % государственного плана. Стахановское движение насаждалось административными методами во всех отраслях экономики. При этом, как правило, будущему передовику создавались все необходимые условия для установления рекорда, а когда этого было недостаточно, допускалось очковтирательство и нарушение технических условий. Так, известный в Украине стахановскими рекордами М. Мазай как зачинатель движения за скоростное сталеварение сократил продолжительность плавки в 1,5 раза, хотя при этом мартеновская печь, по оценкам экспертов, изнашивалась вдвое быстрее.

Следует отметить, что выявление и распространение передового опыта в рамках организации социалистического соревнования было в центре внимания партийного и государственного аппарата Советского Союза в течение всей его невоенной истории. Речь шла о поиске альтернативы конкуренции, при которой состязательность должны была дополняться открытостью, доступностью лучшего опыта в условиях отказа от рычагов рыночной экономики. При этом в теоретическом смысле пользовались работами В. Ленина, который, в частности в работе «Очередные задачи Советской власти», писал, что «нам остается теперь только организовать соревнования, то есть обеспечить гласность, которая давала бы возможность все общества государства знакомить с тем, как именно пошло развитие в разных местностях, – обеспечить, во-вторых, сопоставимость результатов движения к социализму в одной и другой коммуне государства, – обеспечить, в-третьих, возможность практического повторения передового опыта, сделанного одним сообществом, другими гражданами, – обеспечить возможность обмена теми материальными силами, которые проявили себя с лучшей стороны в соответствующей области народного хозяйства или государственного управления»<sup>4</sup>. В течение существования Советского Союза шел непрерывный поиск разных форм состязательности и повторения лучшего опыта, однако в условиях административно-командной экономики они так и не дали желаемого результата – обеспечение успешного экономического развития. Однако, можно признать, что при этом были отработаны методы анализа, выделение лучшего опыта субъектов хозяйствования, отдельных подразделений предприятий и работников, и они могут быть в определенной степени использованы в системе бенчмаркинга.

---

<sup>4</sup> Ленин В. И. Первоначальный вариант статьи «Очередные задачи Советской власти» / Ленин Владимир Ильич // В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36.

### **3. Бенчмаркинг как новое научное направление**

За всю историю возникновения и развития бенчмаркинга сформировалось большое количество его определений, которые не несут в себе принципиальных расхождений. Как правило, под бенчмаркингом понимают изучение чужого опыта, оценку его ценности для своей компании, организации, отрасли или страны и адаптацию к условиям их деятельности. В самом широком понимании бенчмаркинг – это эталонное сравнение и «тюнинг» своей организации и ее бизнес-процессов по использованию чужого опыта. Сегодня бенчмаркинг вместе с менеджментом и маркетингом входит в тройку распространенных методов управления бизнесом и вполне справедливо воспринимается как новое направление развития экономической науки.

Осмысливая место бенчмаркинга в современной науке, было бы неправильным представлять его как нечто такое, что является абсолютно новым и неизвестным до сих пор. Он не может рассматриваться по аналогии с новоявленными болезнями на птичий или свиной грипп или мировым потеплением. Всегда в странах с рыночной экономикой существовали промышленный шпионаж, конкурентная и экономическая разведки, целью которых было изучение секретов, лежащих в основе достижений и успехов чужих предприятий и стран. Именно благодаря этому лишились монополии изобретатели добычи огня, изготовления шелка, производства фарфора, открытия алхимиков и т. д.<sup>5</sup>

Специалисты по бенчмаркингу выделяют в экономической истории разнообразные формы и методы привлечения чужого опыта для целей достижения коммерческих успехов. Возможно, наиболее масштабно такая практика имела место в странах бывшего социалистического лагеря. Следует обратиться к опыту организации социалистического соревнования, которое было распространено в посткоммунистических странах в условиях плановой экономики. Поскольку в основе его идеологии лежало товарищеское соперничество и взаимопомощь, от участников социалистического соревнования требовался обязательный обмен передовым опытом. На предмет этого заключались соглашения, осуществлялись взаимные посещения и стажировки, отрабатывались методы мотивации. К сожалению, система социалистического соревнования не могла играть решающей роли в экономическом развитии из-за ограниченности целей деятельности государственным планом и доминирования в экономическом механизме административных рычагов его выполнения. Таким образом, обмен опытом из-за этого

---

<sup>5</sup> Сгоров В. 3 історії розвитку промислового шпигунства // Дзеркало тижня. – 1994. – 31 грудня. – № 13. – С. 14.

чаще всего имел поверхностный характер и сводился к взаимным визитам и уважению друг друга.

Нельзя сказать, что сегодня развитие рыночных отношений в мире, даже в экономиках-лидерах, достиг такого уровня, при котором бенчмаркинг для каждой фирмы является функциональной составляющей деятельности ее работников. В большей степени это справедливо для малых и средних предприятий, 90 % которых, по данным Европейской Комиссии, не используют его в своей практике. К нему обращаются лишь большие фирмы, на которых работают свыше 1000 человек. Что касается постсоветских стран, то в использовании бенчмаркинга они отстают от европейских государств. Сегодня лишь Россия принимает участие в деятельности Европейского форума по бенчмаркингу (European Benchmarking Forum – EBF) и предоставляет официальные отчеты этой организации, хотя она была создана еще в 1997 году. Это происходит несмотря на то, что EBF ставит своей задачей превращение Европы в мирового лидера в отрасли бенчмаркинга с тем, чтобы использовать его в качестве инструмента непрерывного развития предприятий и повышения их эффективности в условиях обострения международной конкуренции. К тому же, особое внимание в рамках форума уделяется малому и среднему бизнесу.

Казалось бы, наибольшую активность в использовании бенчмаркинга должны проявлять страны посткоммунистической группы, ведь им присуще наибольшее отставание от лидеров. Казалось бы, не надо доказывать, что задачу «догнать» в значительной степени **можно** решать, прибегая к достижениям лидеров. Однако пока такого не случилось, что объясняется разными причинами. Среди них следует выделить такие, как несоответствие кадрового обеспечения задачам эффективного использования бенчмаркинга в решении проблем конкурентоспособности и предвзятость менеджмента по дороговизне и сложности его проведения. При этом следует отметить, что такие факторы имели и имеют место и в развитых странах, однако в посткоммунистических их действие проявляется гораздо сильнее.

Важное значение имеет бенчмаркинг на нынешнем этапе развития для Украины, экономика которой пребывает на начальном этапе создания собственной модели «рывка вдогонку». Ввиду этого, следует принимать во внимание, что такая задача в определенной мере **решалась** и решается многими национальными экономиками, и они имеют при этом как положительные, так и отрицательные результаты. Для Украины поучительным может быть опыт как развитых, так и, в не меньшей степени, новых индустриальных стран. При этом «уроки» последних во многих аспектах являются не менее значимыми, особенно в тех аспектах, что их реформаторы начинали с открытого признания отсталости и решительного отказа от предыдущих моделей, которые оказались неспособными обеспечить развитие в новых условиях. Претензиям на статус «большого государства» и амбициям от-

дельных слоев населения противопоставлялась острая критика всего того, с чем необходимо было поспешить.

Примером может служить Махатхир бин Мохаммад, который 22 года занимал пост премьер-министра Малайзии. В его книге «Малайская дилемма», написанной в период, когда он временно отошел от активной политической деятельности, дана критическая оценка человеческим качествам малайцев. В частности, в ней открыто говорится об их лени, инертности, привычке полагаться на судьбу, замкнутости и нежелании обучаться, то есть о том, что мешает им стать успешными, из чего напрашивается вывод, что малайцы должны изменить себя. Это говорит о том, что реформаторы должны быть готовыми идти вопреки течению, не способствующим модернизации, и не пренебрегать опытом других стран и культур.

Украинская модернизация в своей первооснове имеет «гамлетовскую» проблему: «быть или не быть». Несмотря на то, что страна в течение 20 лет независимости строила на руинах плановой экономики национальный вариант олигархического устройства хозяйства, он, надо признать, не стал фундаментом для «украинского чуда». При этой модели существенно тормозится потенциал подъема конкуренции, государство не приближается к уровню мировых лидеров. Контролируя почти целые отрасли, олигархи не заинтересованы в межотраслевом движении капитала и структурных изменениях, поскольку приумножают свои состояния через каналы политической ренты с помощью своего влияния на государственные институты и сращивания с ними. Главной чертой олигархической экономики является доминирование коррупции в тесных (которые часто принимают форму партнерских) отношениях между экономической и административно-политической «элитой». При этом от приватизации отстранено и уже давно не принимает в ней участия население страны, также в ней не задействован иностранный капитал. Такое состояние дел не может быть исправлено без изучения и смелого внедрения международного опыта с учетом национальных особенностей. Особенно важным в этом аспекте может быть опыт разработки национальной доктрины решения экономических, социальных и экологических проблем на уровне общепризнанных в мире эталонных показателей.

Препятствием распространения бенчмаркинга является и то, что, к сожалению, никто еще в рыночной экономике не отменял конкуренцию, при которой заинтересованность лидеров в прогрессе конкурентов остается, по меньшей мере, ограниченной. Не случайно методы бенчмаркинга основаны преимущественно на использовании отчетной информации. Непосредственное изучение опыта лучших предприятий, поиск механизмов включения лидеров в процесс освоения их опыта отстающими не получает достаточного распространения даже там, где хорошо поставлена пропаганда успешного бизнеса. Так, в Великобритании список фирм Министерства торговли и



промышленности, которые принимают посетителей по так называемой программе визитов Inside UK Enterprise (IUKE), насчитывает 180 компаний<sup>6</sup>.

Не вызывает сомнений, что при таких масштабах для выделенных центральной правительственной организацией предприятий в качестве образцовых важна бесплатная реклама и своего рода официальная презентация, которая надолго обеспечивает им доверие и преимущество у потребителей, несмотря даже на то, что конкуренты могут быть практически равными им по показателям деятельности. Хотя в каждом случае они способствуют достижению определенного прогресса, особенно на основе формирования мотивации совершенствования. Не случайно IUKE, будучи наибольшей в мире такого рода программой, пользуется популярностью у предпринимателей, о чем свидетельствует то, что в ее рамках организованы десятки однодневных экскурсий с целью обмена опытом.

Преодоление традиционной идеологии конкуренции – важный аспект успешного использования бенчмаркинга. Эта проблема выходит за пределы чисто экономических отношений и требует выхода в сферу этики. Так, в США и ЕС разрабатываются специальные правила поведения, целью которых является содействие достижению взаимопонимания с потенциальными партнерами. Например, член Совета бенчмаркинга Института стратегического планирования США компания Ameritech разработала и утвердила кодекс поведения, состоящий из девяти позиций: соблюдайте законы; будьте готовы предоставить информацию, аналогичную той, которую хотите узнать; уважайте чужие секреты; не распространяйте полученную информацию за рамки вашей компании; начинайте контакт лишь с ответственными за бенчмаркинг; не делайте ссылок без разрешения; выходите подготовленными уже на первый контакт; хорошо изучите бенчмаркинг и соблюдайте процесс; определите, что подвергать бенчмаркингу; проведите жесткую самооценку<sup>7</sup>.

По аналогии с американским Европейским фондом менеджмента качества (EFQM) разработан Европейский кодекс правил проведения бенчмаркинга (European benchmarking code of conduct)<sup>8</sup>. Он состоит из десяти разделов, которые освещают принципы осуществления всего процесса бенчмаркинга: подготовки; налаживания связей и контактов с учетом корпоративной культуры партнеров; взаимного обмена информацией; конфиденциальности; ответственности за взятые обязательства, связанные с использованием полученной информации лишь для обсуждаемых с партне-

<sup>6</sup> Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании / Терри Пилчер // Европейское качество. Дайджест. – 2004. – № 1. – С. 44.

<sup>7</sup> Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством. Стратегии и технологии, применяемые в самых успешных компаниях. – С.-Пб.: Victory, 2002.

<sup>8</sup> European benchmarking code of conduct // EFQM [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.efqm.org/en/PdfResources/Benchmarking %20Code %20of %20Conduct %202009.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/Benchmarking%20Code%20of%20Conduct%202009.pdf).

ром целей; соблюдения законности в использовании информации, особенно в консалтинговой деятельности или неразглашении для конкурентов; завершенности в выполнении взятых обязательств; понимания и согласия; применения бенчмаркинга для существующих и будущих конкурентов; протокольные вопросы<sup>9</sup>.

В практической работе по осуществлению бенчмаркинга и использованию его результатов специалисты чаще всего сталкиваются с проблемой адаптивности выявленного опыта. Его, по большому счету, невозможно клонировать на другом предприятии. К тому же, лидеры не останавливаются на достигнутом, а пытаются непрерывно прогрессировать. Именно поэтому концепция бенчмаркинга не завершается процедурами его проведения. Как для лидеров, так и тех, кто стремится им подражать, должно иметь одинаково важное значение подчинение всей деятельности задачам неуклонного повышения своих результатов. Качественно они будут отличаться друг от друга тем, что лидеры обречены главным образом искать новейшие, до них никем не задействованные, методы деятельности. Можно сказать, что они должны совершенствовать то, что на данный момент воспринимается как верх совершенства. Для тех, кто от них отстал, необходимо решать двойственную задачу: задействовать достижение лидеров и искать возможности высшего совершенства «продуцированием» собственных идей и методов деятельности. Причем, если у первых будет доминировать деятельность по самооцениванию, то у других – с оцениванием конкурентов.

Существенным подспорьем для роста национальной экономики в целом и каждого экономического субъекта, в частности, является модель совершенства, разработанная Международной организацией по стандартизации (ISO) и вошедшая в стандарт ISO 9004:2009<sup>10</sup>. Значение этого стандарта заключается в том, что он впервые предоставляет в распоряжение менеджеров методы для аналитической самооценки степени зрелости организации, для которой используется инструментарий стандарта ISO

<sup>9</sup> Принципы европейского кодекса проведения бенчмаркинга не имеют официального перевода на украинский язык. В оригинале они формулируются следующим образом: Introduction, principle of preparation, principle of contact, principle of exchange, principle of confidentiality, principle of use, principle of legality, principle of completion, principle of understanding and agreement, benchmarking with competitors, benchmarking protocol.

<sup>10</sup> ISO 9004:2009. Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach (Управление с целью стабильного успеха организации. Подход с позиции управления качеством).

10014:2006<sup>11</sup> в сочетании с традиционным аудитом систем управления качеством<sup>12</sup>.

В экономической литературе распространена точка зрения, что модели оценивания EFQM не соответствуют индивидуальным потребностям и требуют замены индивидуальными. «Все большее количество организаций отказываются от модели оценивания EFQM как общей и не соответствующей индивидуальным потребностям, и двигаются к созданию собственных, индивидуальных моделей самооценивания, которые постоянно совершенствуются вместе с совершенствованием организации»<sup>13</sup>, – пишет В. Новиков. С таким подходом можно согласиться лишь в том смысле, что индивидуальные методы оценивания действительно необходимы. Однако они не могут заменить стандартные, а должны их дополнять. Особенно целесообразными и эффективными индивидуальные методы могут оказаться при поиске управленческих решений инновационного характера относительно опережающего развития (для отстающих) или удержании позиций лидера (для лучших).

Учитывая тенденции развития методов проведения бенчмаркинга, следует отметить, что анализ передового опыта, как правило, концентрируется на двух аспектах: процессе и результатах. В методологическом смысле они определены Т. Конти как «лево-правые» (от системных факторов через процессы к результатам) и «право-левые» (от результатов через процессы к системным факторам)<sup>14</sup>. Однако в обоих этих распространенных подходах отсутствует элемент, который сопровождает и обеспечивает их трансформацию в качественно наивысший количественный и качественный результат, а именно механизм мотивации всех участников процесса на наилучшие достижения. Его отсутствие или недостаточная мощность ведут к тому, что бенчмаркинг сам по себе не всегда является достаточным методом для достижения наиболее желаемого эффекта – лидерства. А это то, без чего не бывает высоких достижений, хотя каждой фирме на рынке должно быть присуще желание «сыграть лучше всего». В этом смысле достаточно уместным является афоризм, который приписывается Наполеону: «He is a bad soldier who doesn't dream of becoming a general»<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> ISO 10014:2006. Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits (Управление качеством. Руководство по реализации финансовых и экономических выгод).

<sup>12</sup> ISO 10014:2006. Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits (Управление качеством. Руководство по реализации финансовых и экономических выгод).

<sup>13</sup> Новиков В. Діагностичне оцінювання як невід'ємний елемент сучасної системи управління / В. Новиков // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2011. – № 2. – С. 40.

<sup>14</sup> Конти Т. Самооценка в организациях. – М.: СМЦ «Приоритет», 1999. – 337 с.

<sup>15</sup> Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом (В России его приписывают полководцу А. В. Суворову).

Следовательно, лидерская мотивированность и амбициозность – это существенные, скорее всего, решающие элементы достижения высоких результатов. Однако их следует рассматривать в более широком ракурсе, а именно исходить из того, что они являются составляющей *способа мышления* индивида, команды, нации, которая определяется преимущественно мотивационным механизмом. На наш взгляд, этот слой деятельности практически выпал из систем бенчмаркинга, из-за чего усилия по накоплению и использованию передового опыта не всегда приносят желаемые результаты. Особенно это прослеживается в тех случаях, когда в системе управления отсутствует взаимопонимание в отношении цели и методов ее достижения.

Понимание необходимости включения в методологию и методику бенчмаркинга систем изучения способа мышления уже вызревает и формируется среди специалистов. Так, J. Pfeffer и R. I. Sutton из Гарвардской бизнес-школы пришли к выводу, что «вместо того, чтобы копировать то, что делают другие, мы должны копировать то, как они мыслят» (Instead of copying what others do, we ought to copy how they think)<sup>16</sup>. Тем более, что опыт – это всегда прошлое, которое не подлежит слепому копированию. Прошлое имело свои условия, конъюнктуру, клиентскую среду, международную ситуацию и т. д.

Наконец, существует еще и фактор человеческой исключительности. Он может быть в определенной степени очевидным в фирмах с ярко творческим характером продукта и услуг, но сложнее изучить роль руководителя, подбора команды, мотивации работников, межлических отношений в существующих достижениях производственных предприятий. Однако сложность не должна вести к уклонению от выяснения их ресурсного потенциала. Другое дело, что при подготовке к проведению бенчмаркинга надо разработать и согласовать с партнером методику изучения фирменного образа мышления как в целом, так и относительно отдельных работников и их групп. Частично эта составляющая может осуществляться в аспектах анализа суммы знаний, которыми владеет организация. Они частично рассредоточены в базах данных, хранилищах документов, сообщениях электронной почты и отчетах. Хотя значительный объем знаний и опыта сконцентрирован в головах работников, доступ к которым можно получить во время индивидуальных контактов.

Бенчмаркинг знаний должен включать системы управления знаниями (Knowledge Management). Это позволит не ограничиваться ознакомлением с отдельными информационными массивами, а выделять всеохватывающую стратегию предприятия и систему ее коллективной реализации на основе использования как всей существующей информации и опыта, так и квали-

<sup>16</sup> Pfeffer J. Three Myths of Management / Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton // HBS. – Working Knowledge. – 2006. – 3/27.

фикации сотрудников. Особое значение при этом должно уделяться сокращению времени реакции на изменчивые условия рынка, достижению преимуществ перед конкурентами в обработке накопленных специалистами знаний, недопущению их старения и генерации новых знаний.

Таким образом, бенчмаркинг знаний – это изучение конкурентных преимуществ фирмы в интеллектуальной сфере, и для его осуществления должны быть разработаны специальные методы и соответствующим образом подготовлены работники. Мало того, их подбор должен проводиться таким образом, чтобы они не уступали по своим квалификационным и творческим потенциалом работников конкурента с тем, чтобы быть способными аналитически сравнить знания и систему управления ими на своем и конкурирующем предприятиях. Хорошим примером в этом отношении могут быть японцы, в традиции которых есть владение эталонным мышлением, что дает им возможность из посещений других стран привозить новые знания, которые можно применить в своей стране. Поговаривают, что много идей советского журнала «Юный техник» было использовано японскими предпринимателями, в то время как отечественные специалисты их воспринимали лишь в качестве популярной информации для профессиональной ориентации детей и молодежи.

При освещении сути бенчмаркинга исследователи оставляют без внимания такой его элемент, как *творческое обучение*. Между тем, глобализация и современная практика требуют постоянного освоения новых достижений науки, техники и технологии. Творческое обучение в системе бенчмаркинга должно восприниматься как потребность в том, чтобы накопленные конкурентами знания не переносились механически по принципу «думай, как я; делай, как я». Специалисты по бенчмаркингу должны осваивать и развивать достижения конкурентов с привязкой к задачам деятельности фирмы в условиях научно-технического прогресса. Сопоставление своей компании с выбранной по эталону, должно стать основой порождения новой идеи или их множества и вдохновлять на инновационные изменения. Если такая деятельность осуществляется постоянно, а не от случая к случаю, то она развивает творческие способности работников и формирует корпоративное творчество в направлении создания нового лица своей фирмы. Благодаря этому бенчмаркинг постепенно приобретает потенциал, который при успешном творческом обучении прокладывает путь в лидеры.

Следует отметить, что в литературе по бенчмаркингу иногда используется термин «самообучающаяся организация» (*learning organization*). В него вкладывается, как правило, двойственное содержание: изучение чужого опыта и творческая адаптация его к условиям своей деятельности. К сожалению, в таком определении сужается и даже отходит в «тень» творческий элемент в смысле *разработки оригинальных решений* технико-технологического, организационного, финансово-экономического, социального и экологического характера. Этот процесс может происходить почти

исключительно при условии сочетания обучения и исследования. Если его опустить, то в этом случае содержание бенчмаркинга сводится лишь к тому, что «самообучающаяся организация» имеет лишь «учителя» – конкурента, опыт которого творчески копируется. Как нам представляется, творческое обучение «самообучающейся организации» точнее было бы признать формулой «сам себе учитель», имея в виду, что все предыдущие знания изучаются преимущественно для формирования своего лица в бизнесе, своей узнаваемости на рынке, своего alter ego.

#### 4. Сотрудничество и взаимопомощь в системе бенчмаркинга

Бенчмаркинг возрождает в системе конкуренции черты, которые должны быть присущи каждому соревнованию – отношения *сотрудничества и взаимопомощи*. По логике рыночных отношений, экономические субъекты-лидеры не заинтересованы в том, чтобы конкуренты повторили их результаты, а тем более – чтобы они их превзошли. В этом проявляется элемент соревнования. Он является двигателем экономического прогресса, потому что мотивирует предпринимателей постоянно искать, создавать и реализовывать ресурсы роста. Одновременно с соревнованиями в человеческом обществе вообще и в экономике в частности, действует другой основополагающий закон эволюции человечества – сотрудничества и взаимопомощи. Его суть всесторонне исследовал П. А. Кропоткин. В его теоретической концепции сотрудничество и взаимопомощь определены как естественный закон так же, как и взаимная борьба, хотя соревнования для развития имеют более важное значение<sup>17</sup>. В значительной степени можно согласиться с Д. Масловым, что «совместная работа на благо компании имеет гораздо больший потенциал, чем работа, основанная на конфликте, ранжировании и соревновании. Идеи, заложенные в бенчмаркинге, как нельзя лучше соответствуют принципу «Выигрываем все вместе», а, следовательно, соответствуют парадигме современного менеджмента. Кроме того, механизм методов бенчмаркинга имеет сдерживающие элементы, регламентирующиеся кодексом поведения при бенчмаркинге»<sup>18</sup>.

Специфика отношений сотрудничества и взаимопомощи заключается в том, что они на поверхности явлений выглядят как таковые, в которых

<sup>17</sup> Кропоткин П. А. Взаимная помощь среди животных и людей как двигатель прогресса [Электронный ресурс] Кропоткин П. А. – Режим доступа: <http://aitrus.info/node/767>.

<sup>18</sup> Маслов Д. Бенчмаркинг – новое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России / Дмитрий Маслов // Деловое совершенство. – 2006. – № 1. – С. 18–19.

преобладает интерес отстающих. Однако в процессе более глубокого исследования оказывается, что при условии ответственного отношения друг к другу со стороны каждого партнера в выигрыше оказываются обе стороны и далеко не всегда в большем выигрыше оказывается более слабая сторона. Так, лидер, предоставляя возможность изучить свой опыт, фактически «продает» *second hand*. Тот, кто его получил, никогда не сможет механически, так сказать, «по шучьему велению» стать на один уровень с лидером. Чаще чужой опыт является лишь информационной базой для творческого поиска своей концепции развития и ее реализации.

Выше уже отмечался интерес лидера в сотрудничестве и взаимопомощи в аспектах рекламы. Еще одна, не менее важная, заинтересованность его может быть выражена латинским афоризмом *docento discimo* – «обучая, мы обучаемся». К сожалению, эта сторона наименее описана в экономической литературе, о ней редко сообщается в СМИ. Российский инженер Д. Маслов после посещения Японии сделал вывод об убежденности японцев в том, что если компания кого-то обучает, то при этом сама развивается. Он приводил пример посещения российской делегацией компании по предоставлению услуг по уборке территории и помещений Masashino со штатом 360 работников, которая является лауреатом японской премии качества. Сделав себе имя в относительно непопулярном бизнесе, компания открыла новое направление деятельности – консалтинговое. Ежедневно она принимает по 5-7 делегаций, которые оплачивают прием, и реализует свои издания с описанием опыта работы<sup>19</sup>.

Однако следует отметить, что преимущества такого сотрудничества еще далеко не всегда находят надлежащее признание среди представителей бизнеса. Согласно оценкам американского опыта, лишь 50-75 % компаний соглашались принимать участие в партнерском бенчмаркинге. А если речь идет о признанных лидерах в сфере качества, лауреатах Национальной премии качества Болдриджа, которые «завалены» такого рода предложениями, то они, как правило, отказывают всем, кроме своих смежников (поставщиков и потребителей)<sup>20</sup>. При этом, если оценивать наиболее известные и распространенные в мире премии качества, то лишь японская премиальная система Деминга ориентирована на производство и широкое распространение методов стандартизации. В Европейской премии качества акцент делается на защите интересов потребителей и окружающей среды, а премия Болдриджа ставит своей главной целью популяризацию стратегического планирования<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Маслов Д. Бенчмаркинг – новое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России / Дмитрий Маслов // Деловое совершенство. – 2006. – № 1. – С. 18.

<sup>20</sup> Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством. Стратегии, технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. – СПб.: Victory, 2002.

<sup>21</sup> Доклад на тему «Национальная премия качества Л. Болдриджа (MBNQA). – Электронный ресурс / Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=538198>.

Сотрудничество и взаимопомощь в современном мире – явление глобальное. Ныне распространяется тенденция творческого заимствования национальных наработок социально-экономического развития. При этом, если во второй половине XX века интерес вызывали преимущественно американская, европейская и японская модели, то сегодня реформаторы в разных странах внимательно анализируют другие системы более-менее успешных стран. В странах с развивающимися рынками значительной популярностью пользуются китайская, индийская, сингапурская и турецкая модели. Многие африканские страны не без успеха используют идеи индийской модели в сфере информационных технологий. Именно ей отдают предпочтение Гана, Кения, Мозамбик, Нигерия, Сенегал, Руанда, Танзания, Мадагаскар. Мировой банк популяризирует бразильскую систему обусловленных денежных трансфертов, которая оказалась инновационной в привлечении детей в школу, снижении детской и материнской смертности, а также в борьбе с бедностью без потерь для бюджета<sup>22</sup>. В этой системе условиями получения помощи по бедности, кроме низких доходов семьи, является прохождение детьми обязательного медицинского осмотра и вакцинации, посещение ими школы. Помощь может выражаться в предоставлении стипендий на получение образования в престижных федеральных и частных университетах талантливым выходцам из бедных семей. Значительная популярность в больших городах многих стран пользуется колумбийская система общественного транспорта TransMilenio со скоростными автобусными линиями, велодорожками, масштабными застройками библиотек, школ, спортивных площадок, за что мэр города Боготы получил высшую награду Венецианской архитектурной биенале «Золотого Льва». Свои достижения он презентовал также в Москве и Киеве.

К формам взаимопомощи и сотрудничества можно отнести членство в специальных фондах и сотрудничество с организациями, которые предоставляют информационные услуги по распространению лучшего опыта. В этом отношении эффективным является членство в Европейском фонде качества (EFQM), который осуществляет накопление передового опыта в области менеджмента. Члены фонда, имея интерактивный доступ к его информационной базе, имеют возможность беспрепятственно получать широкую гамму разных вариантов бенчмаркинга. Аналогичные услуги могут получать и компании, не получившие членства в фонде, но на менее выгодных условиях.

Значительной популярностью пользуются услуги департамента передового опыта Министерства торговли и промышленности Великобритании через ряд посредников (Training and Enterprise Councils, Business Links и других), известных под названиями Connect, Benchmark Index и Inside UK

<sup>22</sup> См.: Васильев С. Модернизация Бразилии: эпоха двух президентов (<http://www.polit.ru/article/2010/11/15/brasil>).



Enterprise. Радикально упрощенную процедуру предоставления консалтинговых услуг имеет схема Connect, использующая серию интерактивных модулей на CD-ROM. Задачи сравнительной оценки показателей в ключевых областях деятельности решаются с помощью услуги Benchmark Index, которая охватывает 80 направлений высококачественной информации по финансовому состоянию, менеджменту и деловому совершенству. Непосредственному сотрудничеству служит программа Inside UK Enterprise, в рамках которой организованы десятки тысяч однодневных визитов на избранные образцовые предприятия с целью обмена опытом и проведения открытых дискуссий в узком кругу коллег. Особое внимание при этом уделяется вопросам использования гибкого автоматизированного производства, командной организации труда, установлению взаимоотношений с поставщиками.

Отношения сотрудничества и взаимопомощи в своей основе имеют доверие. Оно является важнейшим ресурсом обмена опытом и содействия со стороны лидера в освоении его приобретений. Развитие производственных отношений между экономическими субъектами в условиях взаимного доверия и веры в искренность помощи развивает сотрудничество таким образом, что в конечном итоге оно приносит партнерам синергичный эффект. Фундаментальной основой философии отношений доверия является взаимопонимание, что для ее завоевания каждый партнер должен стремиться дать другому все то, что он хочет. По такому характеру отношения партнеров друг к другу каждый может рассчитывать и реально получить как и то, что он хочет, так и более того. Ведь в этих условиях формируется ощущение уверенности в целесообразности партнерства. В случае же его отсутствия, как считает Дж. Кейнс, порождается хаос, непредсказуемость, безответственность, нарушение условий сотрудничества и т. д. Согласно исследованиям В. Куриляк, чем ниже доверие на рынке, тем сдержаннее становятся его участники даже тогда, когда целесообразно решительно действовать, что ведет к снижению темпов экономического роста, а при росте масштабов недоверия – к кризису<sup>23</sup>.

В историческом ракурсе сотрудничество и взаимопомощь выглядит как эволюционный процесс, который присущ всему естественному миру и в наибольшей степени характерен для человеческого общества. «Так что моральный прогресс человеческого рода, если рассматривать его с широкой точки зрения, кажется постепенным распространением начал взаимной помощи, от первобытного рода к нации и к сообществу народов, то есть к образованию племен и людей, все более и более крупным, пока, наконец, эти начала не охватят все человечество, без различия вероисповедания, языка

<sup>23</sup> Куриляк В. Є. Цивілізаційні і міжкультурні виміри міжнародного менеджменту / Віталіна Євгенівна Куриляк // Тернопіль: Автореферат ... д-ра економ. наук, 2011. – С. 17.

и расы»<sup>24</sup>, – писал П. А. Кропоткин. Этот вывод приобретает особую актуальность в эпоху глобализации, когда мировая экономика превращается в органично интегрированную систему национальных экономик, в сложный моноорганизм с классическими системными качествами, среди которых исключительное значение приобретает способность к саморазвитию, управлению внутренними организациями и взаимосвязями.

Князю и потомку запорожских казаков П. А. Кропоткину не суждено было не только воплотить свои теории анархизма, но и увидеть «жизнь и смерть» реального социализма и превращения капитализма. С горизонта нынешнего времени можно прийти к выводу о том, что соотношение между борьбой в форме экономического соревнования либо конкуренции и взаимной помощью и сотрудничества экономических субъектов развивается по-разному. На определенных этапах человеческой истории важнейшую роль играет фактор взаимопомощи. Это присуще первобытным, древним, по сути, дикарским формам существования человечества. Именно благодаря взаимной помощи оно проложило себе путь к прогрессу. Дальнейшее развитие проходило через возрастание роли соревнования и превращения его в конкуренцию. Именно благодаря конкуренции появилась возможность ускорить технический прогресс, изобрести паровую машину, достичь исключительных успехов в области электрики и химии и создать компьютеры. Апогеем для конкуренции с учетом общечеловеческого развития можно считать XVIII–XX столетия, отмеченные промышленной и научно-технической революциями.

В условиях глобализации происходит усиление фактора взаимопомощи и сотрудничества. Вначале эта тенденция в большей степени проявлялась на глобальном и международном региональном уровнях, в геополитическом и геоэкономическом ракурсах. Прежде всего, после Второй мировой войны была создана сеть органов глобального управления: ООН, МВФ, Мировой банк, Всемирная организация торговли и др. Позже начали формироваться объединения регионального типа, среди которых наиболее развитым является Европейский Союз. В последнее время эта тенденция развивается в направлениях как расширения функций и полномочий существующих органов и союзов, так и создания новых. При этом, если ранее создававшиеся союзы и органы концентрировали свои усилия преимущественно на задачах мирного сосуществования и экономического развития, то сегодня усиливаются тенденции развития сотрудничества в сфере экологии, освоения природных ресурсов и мирового океана, космических исследований, глобального изменения климата.

Дальнейшее глобальное развитие усиливает тенденции взаимопомощи и сотрудничества не только вширь – на уровне межгосударственных и

<sup>24</sup> Кропоткин П. А. Взаимная помощь среди животных и людей как двигатель прогресса [Электронный ресурс] Кропоткин П. А. – Режим доступа: <http://aitrus.info/node/767>.

межнациональных коммуникаций. Они распространяются вглубь – на уровне предприятий, органов местного самоуправления, кластеров и т. д. В этом проявляется действие сформулированного Гегелем закона диалектики отрицания отрицания. Такая тенденция должна пониматься как то, что глобализация не прерывает развитие, а становится наследницей прошлого, повторяя определенные его свойства на новой стадии в более совершенном виде. Для экономистов это соответствует понятию «творческого разрушения», впервые введенному немецким экономистом В. Зомбартом и популяризированному австро-американским экономистом и социологом И. Шумпетером. Речь идет о том, что в процессе развития разрушаются старые отношения и формируются новые. Однако последние возобновляют те ценности, которые в прошлом пришли в упадок, а в новых условиях способны дать новые импульсы развитию. Этот процесс имеет характер двойственного отрицания, согласно которому «уничтожается» все то, что становится препятствием развития, и открывается пространство для дальнейшего прогресса с привлечением всего полезного от предыдущих уровней развития.

Для развития отношений сотрудничества и взаимопомощи на уровне конкурирующих хозяйственных субъектов принципиальным является органическое включение их в экономическую систему. При этом не должны исключаться или ослабляться элементы состязательности. Новая экономика требует и глубокой конкуренции, и действенного сотрудничества. Это настолько важная проблема, что от ее решения зависит эффективность экономической системы, формирующейся в XXI веке. Без включения отношений сотрудничества и взаимопомощи в экономический механизм невозможно обеспечить успешное и сбалансированное развитие. Весомым аргументом в пользу утверждения является то, что крах социализма в решающей степени произошел потому, что отношения конкуренции, сотрудничества и взаимопомощи были выведены из экономической системы. Таким образом, социализм был лишен инновационной и динамичной сути и обречен на использование имитационных методов разработки и производства новых продуктов.

Как отмечает Я. Корнай, «в рамках социалистической системы можно говорить о ее неспособности создавать революционные новые продукты, а также о более низких значениях многих показателей технического прогресса по сравнению с капиталистической системой. Упомянутые черты – не следствие политических ошибок, а глубоко укорененные особенности социализма как системы. К сожалению, это достаточно очевидное преимущество капитализма не получает достойной оценки. Его полностью игнорирует большинство людей и даже те, кто изучает альтернативные системы»<sup>25</sup>. Я. Кор-

<sup>25</sup> Корнай Я. Инновации и динамизм: взаимосвязь систем и технического прогресса / Корнай Я. // Вопросы экономики. – 2012. – С. 4. (Вначале – доклад, представленный на конференции UNU-WIDER «Reflections on Transition: Twenty Years After the Fall of the Berlin Wall», Helsinki, September 18–19, 2009).

наи приводит 87 революционных инноваций, которые введены в мире в производство после 1917 года (после социалистической революции в России), и компании-новаторы. Обращает на себя внимание, что освоение новых инновационных продуктов происходило исключительно в капиталистических странах. Страны социалистического лагеря, в лучшем случае, были способны использовать новаторские изобретения, которые рождались в капиталистических странах, прибегая к другим формам или имитируя, что намного легче. Как свидетельствуют материалы табл. 1, как правило, это происходило с большим опозданием.

Таблица 1

**Распространение новой технологии:  
сталелитейная промышленность, непрерывное литье (в %)**

Страна	Непрерывное литье в отношении к совокупному объему производства		
	1970	1980	1987
Социалистические страны			
Болгария	0	0	10
Чехословакия	0	2	8
ГДР	0	14	38
Венгрия	0	36	56
Польша	0	4	11
Румыния	0	18	32*
СССР	4	11	16
Капиталистические страны			
Франция	1	41	93
Италия	4	50	90
Япония	6	59	93
Испания	12	49	67
Великобритания	2	27	65
США	4	20	58
ФРГ	8	46	88

Примечание: \* – 1986.

Источник: СССР и зарубежные страны в 1987 г. – М.: Финансы и статистика, 1988. – С. 109.

## **5. Партнерский бенчмаркинг: сотрудничество и взаимопомощь**

В экономической литературе разработаны более-менее приемлемые классификации бенчмаркинга. Среди них выделяются внешний и внутренний, которые разделяются на отдельные разновидности конкурентоспособности: функциональная; стратегическая; глобальная; индивидуальная; партнерская; регионов мира или стран; сообщества стран; страны, отрасли; корпорации фирмы; подразделений фирмы; организации в целом; процесса в целом; элемента процесса; функции процесса; затрат на разных этапах процесса; продукции (рис. 1)<sup>26</sup>. Детализацию форм и видов бенчмаркинга можно продолжить с учетом управленческих, финансовых, социальных, экологических и других аспектов. Однако общим должно быть то, что все они могут быть индивидуальными либо партнерскими.

Индивидуальный бенчмаркинг, по сути дела, не является принципиально новым в деятельности предприятий. Он отображает традиционные методы сбора информации, которые используются конкурентами в борьбе между собой. Это своего рода скрытая промышленная разведка, во время которой концентрируется и анализируется открытая информация, а иногда имеет место и «получение» материалов закрытого характера. Оценивая индивидуальный бенчмаркинг, авторы учебного пособия «Системы, методы и инструменты менеджмента качества» отмечают, что он «находится на грани промышленного шпионажа, который осуждается обществом и при его разоблачении может привести к большим убыткам и утрате имиджа»<sup>27</sup>. Если же отбросить незаконные методы получения данных, то индивидуальный бенчмаркинг необходимо рассматривать как составляющую партнерского бенчмаркинга, которая обеспечивает необременительную для партнеров часть изучения передового опыта. При этом, для работы с информацией сегодня используются новейшие научные достижения.

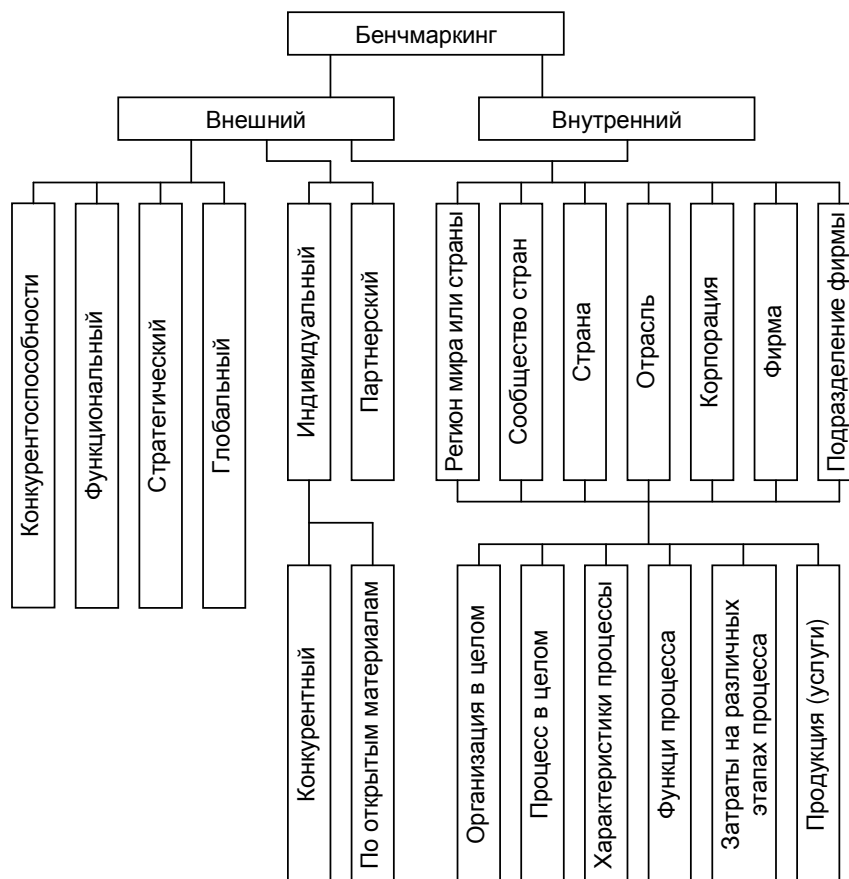
Партнерский бенчмаркинг – это современная форма сотрудничества и взаимопомощи различных организационных образований, прежде всего субъектов хозяйствования. Он предусматривает наличие общей договоренности на основе взаимной заинтересованности сторон.

<sup>26</sup> См.: Кане М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, П. В. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – М., СПб.: Питер, 2008. – С. 460.

<sup>27</sup> Кане М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, П. В. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – М., СПб.: Питер, 2008. – С. 463.

Рисунок 1

## Классификация бенчмаркинга



Источник: Кане М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, П. В. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – СПб.: Питер, 2008. – С. 460.

При партнерском бенчмаркинге заключается соглашение на проведение общих сравнительных исследований деятельности своих предприятий или других организационных и союзных образований. Целью партнерского бенчмаркинга является выявление и распространение на всех его участников передового опыта и предоставление помощи друг другу в дальнейшем

развитии. При этом он может осуществляться как разнопрофильными, так и однопрофильными предприятиями, то есть предприятиями-конкурентами. Последний выражает собой направление, которое должно распространяться в новой глобальной экономике с тем, чтобы уменьшить отрицательные черты конкуренции и побуждать к общим действиям в интересах общеэкономического развития. Во всяком случае, партнерский бенчмаркинг представляет собой определенное отступление от соперничества в пользу сотрудничества, о чем свидетельствует, в частности, японский опыт<sup>28</sup>.

Важным мотивом сотрудничества в рамках партнерского бенчмаркинга является то, что ни одно предприятие не является и не может быть абсолютно успешным во всех направлениях своей деятельности. Поэтому общая аналитическая работа, выявление лучших сторон деятельности каждого, содействие другу другу в заимствовании выявленных достижений являются условиями получения каждым пользы от сотрудничества. При этом партнеры договариваются, что результаты бенчмаркинга не будут использованы во вред участникам соглашения.

Партнерские тенденции развития бенчмаркинга не ограничиваются уровнем предприятия. Сегодня они распространяются на различные сферы деятельности и могут охватывать региональный (в национальном и международном ракурсах), государственный и межгосударственный уровни. Активно начинает использоваться бенчмаркинг по вопросам развития границ сотрудничества и кластеров. Показательным является сотрудничество между Германией и Кореей в вопросах сравнительного анализа инновационных сетей сотрудничества<sup>29</sup> и кластеров. Это бенчмаркинговое исследование инициировано Федеральным министерством образования и исследований (Bundesministerium für Bildung und Forschung) и осуществлено в рамках продолжения двадцатилетнего сотрудничества немецкого министерства с корейскими министерствами образования и науки (Ministry of Education and

<sup>28</sup> Исикава К. Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1988; Михайлова Р. М. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством / Р.М. Михайлова [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY5/benchmark.html>.

<sup>29</sup> Следует отметить, что с 1990-х годов Германия пытается развивать инновационную экономику путем концентрации отраслевой концентрации на региональном уровне. С этой целью создаются региональные конгломераты, получившие название «сети компетенции» (Kompetenznetze). Важной задачей этих сетей является осуществление разработок, выходящих за рамки традиционного отраслевого деления, для чего стимулируется объединение наиболее успешных инновационных групп и комплексов страны. Организация таких сетей осуществляется по девяти категориям: биотехнологии; микро-нано-опто; производство и обработка; транспорт и мобильность; здравоохранение и медицина; энергетика и окружающая среда; новые материалы и химикаты; информация и коммуникации; авиация и космонавтика. Опыт создания сетей компетенции приобретает широкое распространение в ЕС, хотя в Украине и странах СНГ она малоизвестна.

Science) и экономики знаний (Ministry of Knowledge Economy). Выполнение исследования было поручено берлинскому Институту инноваций и техники (Institut für Innovation und Technik). Следует также отметить, что немецкая сторона в этой инициативе выступала не только от своего имени, но и от имени Европейского Союза.

Прикладное значение бенчмаркинг-исследования немецких и корейских кластеров, выполнявшегося Институтом инноваций и техники, заключалось в том, чтобы обеспечить развитие международного регионального сотрудничества сетей сотрудничества и кластеров в области исследований и инновационных разработок с дальнейшим расширением сотрудничества малых и средних предприятий. Предусматривалось также получение эффекта по вопросам повышения конкурентоспособности немецкого бизнеса в Азии. Эта работа соответствовала и интересам Кореи в отношении более тесного сотрудничества с Европейским Союзом в области образования, науки и разработок. Результаты исследования в полном объеме размещены в Интернете<sup>30</sup> и переведены в странах ЕС<sup>31</sup>.

Осуществление партнерского бенчмаркинга в сфере сетей сотрудничества и кластеров, в рамках которых интегрируются инициативы по исследованиям и развитию, приобретает в значительной степени новые черты по сравнению с бенчмаркингом в других сферах. В рамках этой формы уделялось важное значение сравнительному анализу приоритетных целей; оценке опыта и открытости с учетом перспективы развития международного сотрудничества; формированию рекомендаций фондам и государственным органам относительно принятия решений, направленных на финансовую поддержку процессов включения национальных научно-технических и бизнес-организаций в иностранные кластерные и сетевые образования.

Так, Институт развития и инноваций совместно с корейскими партнерами на начальном этапе исследования изучал созданные в стране сети сотрудничества и кластеры, концентрируясь преимущественно на выделении национальных особенностей использования данной организационной формы. Исследователи знакомились с разными сторонами деятельности сетей сотрудничества и кластеров, изучая первичные и вторичные документы и проводя интервью с корейскими специалистами и менеджерами. Позже стало возможным определить сходные и отличительные черты сетевой и кластерной организации в Германии и Корее. Таким образом, были осозна-

<sup>30</sup> Meier zu Köcker G. Cluster als Instrumente zur Initiierung von FuE-Aktivitäten zwischen Deutschland und Korea / Gerd Meier zu Köcker, Liane Garnatz. – [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.vdi.vde-it.de/publikationen/studien/cluster-als-instrumente-zur-initiierung-von-fue-aktivitaeten-zwischen-deutschland-und-korea>.

<sup>31</sup> Так, в Польше издание на польском языке осуществлено Польским агентством развития предпринимательства под эгидой министра экономики и при финансовой поддержке ЕС.



ны взаимные интересы по делу сотрудничества в области исследований и развития.

Сотрудничество при проведении партнерского бенчмаркинга не означает, что материалы исследований могут быть полностью открытыми для всех желающих ознакомиться с ними. Стороны договариваются, как правило, об условиях анонимности. В частности, немецкий Институт инноваций и развития в своих публикациях не указывает названия кластеров, по которым приводятся конкретные выводы, и ключевые фигуры в сфере технологий, энергетики и окружающей среды, медицины и биотехнологии, микросистем и нанотехнологии.

Обсуждая проблематику партнерского бенчмаркинга, нельзя не обратить внимания не то, что его выделение как отдельного вида может вызвать сомнения, ведь сам по себе бенчмаркинг всегда должен сопровождаться взаимодействием. При условии отсутствия контактов, основанных на согласии предоставлять возможности по ознакомлению и применять опыт партнера, бенчмаркинг приобретает форму промышленного шпионажа, посягательств на интеллектуальную собственность или, по меньшей мере, граничит с этими проявлениями конкуренции. Поэтому организация партнерского бенчмаркинга всегда должна иметь определенный правовой компонент, прежде всего договорной. Партнеры должны четко оговорить порядок ведения бенчмаркинг-исследования, форму и условия участия в нем каждого партнера, состав рабочей группы, методы работы по информационным источникам и использования ее результатов, обеспечение конфиденциальности, тренинговые процедуры и т. д.

В отличие от промышленного туризма, организация бенчмаркинга не требует построения «потемкинских сел», очковтирательства и показухи. Бенчмаркинг способен принести пользу каждому партнеру при условии изучения реального состояния дел и получения внешней оценки. Это формирует новую тенденцию в развитии рыночных отношений, соответствующую принципу соперничества в пользу сотрудничества, характерную для концепции выхода из кризисных ситуаций Е. Деминга<sup>32</sup>, соблюдение которого наиболее четко можно проследить в деятельности японских фирм<sup>33</sup>. На практике с целью успешного использования бенчмаркинга для повышения эффективности производства создаются рабочие группы из работников партнерских предприятий, экспертов и консультантов.

Весомые рекомендации бенчмаркинг-рабочих групп нарабатываются при условии сопоставления результатов анализа и выводов, различных для каждой из них, особенно при рассмотрении разного рода нестыковок. За исключением случаев, когда рекомендации не имеют достаточно обоснования и из-за этого не «вписываются» в общую систему инноваций

<sup>32</sup> Деминг Э. У. Выход из кризиса. – Тверь: Альба, 1994.

<sup>33</sup> Исикава К. Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1988.

определенной группы, противоречия в результатах партнерского бенчмаркинга объясняются законами познания. Так, они могут возникнуть вследствие использования разных методик исследования; накопления недостаточного количества фактов, к которым попадут случайные; недобора материала для выявления взаимосвязей и источников развития незнания условий деятельности партнеров. Совместная работа над устранением нестыковок обеспечивает углубление аналитической части исследования и приведение его результатов в соответствии с реальными потребностями экономической практики каждого из партнеров.

Значительные возможности для использования партнерского бенчмаркинга создаются вследствие процессов слияния компаний, ведь при этом есть достаточно благоприятные условия по заимствованию лучшего опыта. Хотя основным мотивом принятия решений относительно слияния являются причины финансового характера, в частности целесообразность максимизации прибыли на основе расширения владения производственным и сбытовым процессами или ускорения возрастания доходной части по сравнению с затратной, на практике нередко наибольшую выгоду получают от распространения приобретенного опыта в рамках новой компании. Так, при слиянии автомобильных компаний Daimler-Benz и Chrysler основной эффект был получен от обменов визитами инженерно-производственным персоналом, а не от объединения сбытовых сетей и унификации компонентов. Специалисты вникли в технические и технологические детали (например, способы нанесения клея на уплотнение дверей), внедрение которых дало миллионы прибыли<sup>34</sup>.

У современных условиях партнерский бенчмаркинг является эффективным средством в реализации национальных научно-технических политик путем концентрации отдельных предпринимательских усилий в форме технопарков и бизнес-инкубаторов. Успешное исследование совершенствования эффективности инфраструктур поддержки бизнеса было проведено Европейской Комиссией в 2002 году и сетью Entrepreneurship Research and Education Network of Central European Universities в 2006 году. Это позволило выявить действенные инструменты стратегического и оперативного управления для новых организационных образований инновационным развитием.

Динамическое развитие технопарков в Европейском Союзе побудило к более широкому изучению лучшего опыта их функционирования. Заслуживает внимания опыт Польши, в которой, благодаря получению поддержки структурных фондов ЕС в рамках оперативных программ, с 2004 года началась тенденция динамического развития технопарков. С учетом неоднород-

<sup>34</sup> Козаченко С. В. Управлінський інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній / Козаченко С. В., Акімова І. С. // Вісник МНТУ імені академіка Юрія Бугая. Збірник наукових праць. Серія Економіка. – 2010. – № 1. – С. 51.

ности и неоднозначности этих процессов, осуществлялось изучение группы технопарков консорциумом компаний F5 Konsalting Sp.z.o.o. по заказу Польского агентства развития предпринимательства по тематике и Польской торгово-промышленной палаты высоких технологий (Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii) «Организация и проведение бенчмаркинга технопарков в Польше»<sup>35</sup>. На проведение бенчмаркинга было получено согласие 18-ти технопарков, один из которых после ознакомления с проектными информационными рамками отказался от участия в исследовании.

Благодаря исследованию стало возможным сформулировать рекомендации базового характера. Польский опыт свидетельствует о необходимости повышения эффективности и продуктивности существующих активов путем увеличения количества и качества услуг и рационализации затрат. Сфера контактов технопарков позволяет увеличить сотрудничество с предприятиями, научными заведениями и финансовыми организациями и на этой основе получать дополнительное количество патентов и инновационных внедрений, а также развить материальные и нематериальные ресурсы. Бенчмаркинг засвидетельствовал целесообразность решительного увеличения фирм спин-офф («отпочкованных» фирм – новых предприятий, которые образовались в ходе приобретения самостоятельности работником/работниками материнского предприятия или научной организации) и стартап (только что основанное студентами или выпускниками учебного заведения академическое предприятие). Согласно оценкам исследователей, резиденты в недостаточной степени для своего развития привлекают инвестиции типа венчурного и посевного капиталов. При этом «узким местом» польской экономики является небольшое количество патентов и торговых марок, охраняемых законом.

Развитие партнерского маркетинга имеет значительные перспективы, с учетом формирования экономики знаний. Европейский Союз выступил с инициативой создания единого образовательного и научного пространства в Европе. В 1995 году Европейская Комиссия основала сеть Инновационных релей центров (Innovation Relay Centres – IRC), целью которых является создание европейской платформы для стимулирования международных трансферов технологий и предоставления услуг в инновационной сфере. Организации подобного типа уже существуют и в Украине. В частности, создано несколько центров трансфера технологий, в том числе на базе центра «Наука» и при национальных технических университетах. Кроме того, функционирует Украинская сеть трансфера технологий и Национальная сеть трансфера технологий, построенная в соответствии с методологией и

<sup>35</sup> Бенчмаркинг технопарков в Польше. Общий отчет [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/OIB/Benchmarking\\_parkow/Benchmarking\\_of\\_TP\\_Report\\_vRussian.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/OIB/Benchmarking_parkow/Benchmarking_of_TP_Report_vRussian.pdf).

моделью Европейской сети «релей-центров»<sup>36</sup>. Сегодня возникла потребность в проведении бенчмаркинг-анализов функционирования центров трансфера технологий и разработки рекомендаций, ориентированных на содействие развитию и использованию инновационных разработок.

Статья поступила в редакцию 13 февраля 2013 г.

---

<sup>36</sup> Національна мережа трансферту технологій. Офіційний сайт / <http://www.nttn.org.ua/?idm=1&lng=1>.