

Е.Е. СИДОРОВА
(Волгоград)

**ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ
БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Рассматривается бенчмаркинг как технология повышения эффективности деятельности организации, приведены некоторые эталонные показатели, применяемые для анализа эффективности финансовой и хозяйственной деятельности организации.



Ключевые слова: бенчмаркинг, эталонные показатели, эффективность деятельности организации.

Под эффективностью деятельности организации понимается соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и др.). Рост эффективности деятельности является условием стабильного развития и совершенствования организации в условиях конкурентной среды.

Бенчмаркинг позволяет провести анализ эффективности деятельности организаций на основе выявленных эталонных показателей без необходимости их одновременного учета.

Происхождение термина «бенчмаркинг» (контрольные сравнения) связано с геодезической практикой, когда понятие «бенчмарка» (отметка уровня) использовалось для обозначения высоты скалы, стены или здания. В более широком смысле понятие отметки уровня соответствует выбранной точке, из которой осуществлялись измерения или устанавливались стандарты. В управленческом контексте бенчмаркинг означает использование или существующего примера, или расчетного показателя в качестве отправной точки для оценки эффективности в том или ином аспекте.

Председатель Международной академии качества Х. Джеймс Харрингтон понимает бенчмаркинг как «систематический способ определения, понимания и развития наилучших по качеству продуктов, услуг, дизайна, оборудования, процессов и практик с целью улучшения реальной эффективности вашей организации» [6].

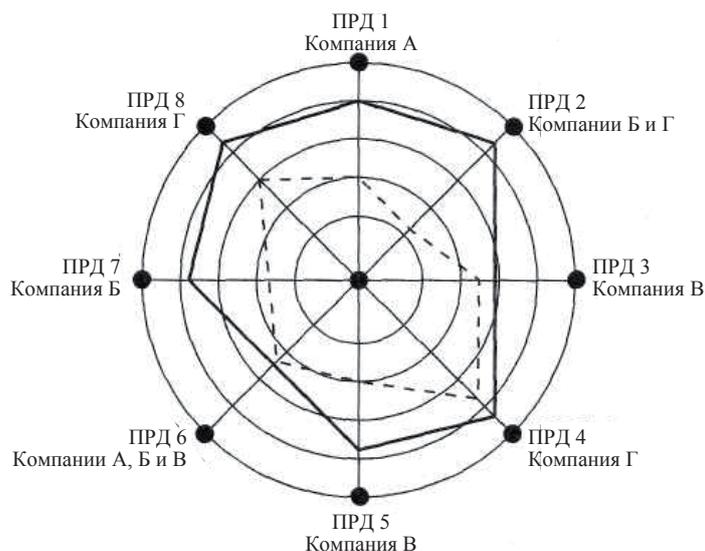
С помощью технологии бенчмаркинга проводится анализ эффективности отдельных функций и процессов в организации. Это позволяет более точно определить причины неэффективности производственной деятельности и дать рекомендации по решению выявленных проблем. Практическая ценность бенчмаркинга заключается в том, что сравниваются не просто основные показатели работы двух или более организаций, а сопоставляются причины и результаты тех или иных действий.

Можно выделить следующие этапы проведения бенчмаркинга в организации:

1. *Изучение результатов деятельности собственного предприятия.* Следует отметить следующую очевидную закономерность: чем больше размер компании, тем сложнее собрать полную и достоверную информацию даже о ключевых организационно-производственных взаимосвязях внутри организации. При многоуровневой иерархии получение полной или совершенной информации об организации требует значительных транзакционных затрат. Как правило, для проведения бенчмаркинга в первую очередь требуется проведение самостоятельного, весьма длительного и дорогостоящего сбора информации о собственном предприятии.

2. *Сравнение результатов деятельности собственной организации с опытом других организаций.* Основная задача, которая должна решаться на данном этапе, – определение того, какие именно показатели считать репрезентативными для оценки результатов деятельности организации. В качестве таких показателей могут выступать размер прибыли, объем продаж, средний или предельный продукт переменного фактора производства, производственная эффективность и т. д. В зависимости от целей, которые ставятся перед организацией, могут выбираться различные критерии для сравнения.

3. *Объяснение различий в значениях выбранных показателей.* Определение причин отставания от конкурентов по значениям выбранных показателей является первым шагом при выработке стратегии развития предприятия. В ряде случаев может оказаться, что на значения выбранных показателей оказывают негативное влияние условия внешней среды и улучшение эффективности работы предприятия возможно только за счет использования альтернативных сценариев развития.



Условные обозначения:

- наилучшие показатели;
- - - текущий уровень вашей компании;
- PRD — показатель результатов деятельности

Сравнительный анализ эффективности деятельности организаций.

Источник: по материалам [1]

4. *Улучшение: реализация и обучение.* Завершающий этап бенчмаркинга, который должен привести к повышению эффективности работы организации. На практике рекомендуется выработать программу непрерывных изменений, направленных на улучшение основных показателей работы предприятия, что требует специального обучения персонала.

На первых двух этапах бенчмаркинга главной задачей исследователя становится выявление тех критериев работы предприятия (отрасли), которые могут выступать в роли эталонных показателей. При наличии их перечня возможно определение лучшей практики, т. е. задание некоторых (в большинстве случаев количественных) значений данных показателей для проведения дальнейшего сравнительного анализа.

В качестве эталонных показателей для анализа эффективности хозяйственной и финансовой деятельности предприятия нами предложены следующие:

1) Эффективность хозяйственной деятельности:

- рентабельность продукции (балансовая прибыль/объем реализации);

- балансовая прибыль на 1 руб. совокупных активов;

- балансовая прибыль к собственным средствам;

- доля износа основных средств в первоначальной стоимости;

- балансовая прибыль к величине оборотных средств.

2) Эффективность финансовой деятельности:

- коэффициент текущей ликвидности (оборотные активы/краткосрочные обязательства);

- коэффициент срочной ликвидности (денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + дебиторская задолженность / краткосрочные обязательства);

- коэффициент абсолютной ликвидности (денежные средства + краткосрочные финансовые вложения / краткосрочные обязательства);

- отношение чистого оборотного капитала (разницы оборотных средств и краткосрочных обязательств) к объему реализации за отчетный период;

- доля собственных средств в совокупных пассивах (валюте баланса).

Сравнение показателей эффективности деятельности исследуемой организации с показателями других организаций позволит определить размер и причины отставания исследуемой организации и разработать рекомендации по повышению эффективности.

Внимание менеджеров часто сосредоточено на повышении эффективности с помощью отслеживания воздействия соответствующих изменений на конкретный эталонный показатель. Однако для того чтобы оценить эффективность деятельности организации в целом, необходимо создавать систему эталонных показателей. Такая система позволит осуществлять мониторинг влияний предпринимаемых действий на все эталонные показатели в совокупности.

Одним из наиболее действенных инструментов анализа эффективности деятельности компании является графическое отображение измерений результатов, что позволило объединить большое число взаимосвязанных показателей. Данный подход получил в корпорации «Eastman Kodak» название «Диаграммы матрицы показателей», или «М-квадрат». Она имеет форму круга и объединяет различные показатели деятельности, упорядоченные вдоль лучей кругового графика. Эталонное значение для каждого показателя находится в центре диаграммы. Соответственно, чем выше операционные результаты, тем ближе к центру круговой диаграммы «М-квадрат» располагаются достигнутые результаты деятельности [2].

Кроме того, данная диаграмма-паутина (см. с. 114) позволяет одновременно отобразить позиции, которые занимают исследуемая организация и ее партнеры, а также существующие между ними различия по одному или нескольким показателям эффективности деятельности. Преимущество диаграммы-паутины состоит в возможности проиллюстрировать разрывы в результатах деятельности.

В заключение необходимо дать следующие рекомендации для эффективного применения технологии бенчмаркинга в организации:

1) При применении технологии бенчмаркинга для анализа эффективности деятельности организации следует провести тщательный анализ имеющейся информации для вы-

явления тех эталонных показателей, которые будут непосредственно использоваться в процессе сравнения.

2) Полученные при расчете показатели должны характеризовать уровень эффективности деятельности. Не вся доступная информация может использоваться для бенчмаркинга, что значительно усложняет сбор информации.

3) Необходимо наличие методики применения результатов бенчмаркинга для выработки рекомендаций по дальнейшему развитию предприятий с учетом полученных данных об уровне производственной эффективности. Основным инструментом принятия решения становится определение причин низкой эффективности организации и возможностей ее повышения.

Литература

1. Боган К., Инглиш М. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий : пер. с англ. / под общ. ред. Б.Л. Резниченко. М. : Вершина, 2006. 368 с.
2. Кемп Р. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов : пер. с англ. / под ред. О.Б. Максимовой. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
3. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. М. : Юристъ, 2002. 110 с.
4. Сидорова Е.Е., Шаховская Л.С. Бенчмаркинг: теория и практика : учеб. пособие / ВолгГТУ. Волгоград, 2009. 156 с.
5. Сидорова Е.Е. Основы анализа эффективности системы управления предприятием : учеб. пособие / ВолгГТУ. Волгоград, 2008. 74 с.
6. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде : пер. с англ. / под ред. Б.Л. Резниченко. СПб. : Питер, 2004. 176 с.

Benchmarking technology use for growth of enterprises activity efficiency

There is considered the benchmarking as a technology of growth of enterprises activity efficiency. There are given some model signs used for the analysis of enterprise finance and economical activity.

Key words: *benchmarking, model signs, enterprises activity efficiency.*