

УДК 338.001.36

## БЕНЧМАРКИНГ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Трошин И.А.

*ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, troshin\_ivan@mail.ru*

---

Современные тенденции развития промышленных структур формируют возможности для использования бенчмаркинга для оценивания интеграции в инновационной среде, и, таким образом, создания инновационного потенциала и повышения эффективности инновационной деятельности предприятия. Нельзя согласиться с мнением, что бенчмаркинг связан исключительно с улучшением бизнес-процессов. Бенчмаркинг как метод исследования чужого опыта позволяет с меньшими затратами и относительно быстро совершенствовать различные стороны деятельности предприятия путем осуществления инноваций. В итоге, бенчмаркинг должен быть направлен на развитие всей системы ключевых внутрифирменных факторов, которые согласно ресурсно-ориентированному подходу обеспечивают стабильное конкурентное преимущество предприятия. Ключевое значение здесь имеет совершенствование организационных способностей посредством организационных инноваций. Процесс бенчмаркинга дает возможность апробировать, исследовать и выявить лучшую практику иных систем, то есть лучшие методы и подходы, которые обеспечивают получение выдающихся результатов, инновационные в плане использования ресурсов и технологий и которые получили признание экспертов и пользователей.

---

Ключевые слова: инновационный потенциал, организационные способности, инновационная среда, бенчмаркинг.

## BENCHMARKING INNOVATION ACTIVITIES

Troshin I.A.

*Federal state budgetary educational institution of higher professional education "Saint-Petersburg state University of Economics", Saint-Petersburg , troshin\_ivan@mail.ru*

---

Current trends of development of industrial structures form opportunities for use of a benchmarking for estimation of integration in the innovative environment, and, thus, creations of innovative potential and increase of efficiency of innovative activity of the enterprise. It is impossible to agree with opinion that the benchmarking is connected only with improvement of business processes. The benchmarking as a method of research of others experience allows with smaller expenses and rather quickly to improve various aspects of activity of the enterprise by implementation of innovations. As a result, the benchmarking has to be aimed at the development of all system of key intra firm factors which according to the resource focused approach provide stable competitive advantage of the enterprise. Key value has improvement of organizational abilities by means of organizational innovations here. Process of a benchmarking gives the chance to approve, investigate and reveal the best practice of other systems, that is the best methods and approaches which provide given result, innovative in respect of use of resources and technologies and which gained recognition of experts and users.

---

Keywords: innovation potential, organizational capabilities, innovation environment, benchmarking.

Современные тенденции развития промышленных структур формируют возможности для использования бенчмаркинга для оценивания интеграции в инновационной среде, и, таким образом, создания инновационного потенциала и повышения эффективности инновационной деятельности предприятия. Нельзя согласиться с мнением, что бенчмаркинг связан исключительно с улучшением бизнес-процессов. Бенчмаркинг как метод исследования чужого опыта позволяет с меньшими затратами и относительно быстро совершенствовать различные стороны деятельности предприятия путем осуществления инноваций. В итоге, бенчмаркинг должен быть направлен на развитие всей системы ключевых внутрифирменных факторов, которые согласно ресурсно-ориентированному

подходу обеспечивают стабильное конкурентное преимущество предприятия.[2] Ключевое значение здесь имеет совершенствование организационных способностей посредством организационных инноваций. Процесс бенчмаркинга дает возможность апробировать, исследовать и выявить лучшую практику иных систем, то есть лучшие методы и подходы, которые обеспечивают получение выдающихся результатов, инновационные в плане использования ресурсов и технологий и которые получили признание экспертов и пользователей.

Одна из основных, с точки зрения обеспечения достаточности ресурсов для устойчивого развития и успешного формирования, проблем – это создание инвестиционной привлекательности инновационной среды предприятия. Формирование инвестиционной привлекательности должно быть самостоятельной задачей, которая требует изучения направлений ее решения с выходом на разработку соответствующих методик и подходов. Изучение этих вопросов обязано начинаться с оценки инвестиционного потенциала предприятия и выявления способов его формирования. В настоящее время существуют современные аналитические инструменты, которые обширно используются в бизнес-среде для анализа альтернатив по инвестиционным решениям.[8]

Бенчмаркинг на сегодняшний день стал неотъемлемой частью совершенствования и стратегического планирования деятельности промышленных предприятий. Долговременная стратегия выживания требует от предприятия приспособления к нынешним и будущим потребностям рынка и постоянного развития.[10]

Бенчмаркинг как инструмент управления – это систематическая деятельность, которая направлена на поиск, анализ и изучение лучших примеров, вне зависимости от их географического положения, сферы и размера.[11] Бенчмаркинг считается искусством обнаружения того, что иные делают лучше нас и исследование, применение и улучшение их методов работы.

В общем понимании процесс бенчмаркинга – это процесс улучшения, в ходе которого предприятие исполняет 3 процедуры:

- сравнивает показатели своего предприятия с показателями предприятий, которые считаются лучшими в данной сфере;
- определяет, как лидерам удалось достичь собственного положения;
- использует полученные данные для улучшения работы своего предприятия.

Для инновационной среды бенчмаркинг особенно важен, так как в настоящее время в рамках процесса бенчмаркинга можно проводить сравнение деятельности предприятий как одной отрасли, так и различных отраслей. Такой подход в особенности важен в рамках инновационной среды в условиях взаимодействия участников из разных отраслей, при

котором каждый из них при использовании тесных связей, может иметь доступ к наилучшим практикам деятельности предприятий-партнеров. Методы и концепции, используемые в процессе бенчмаркинга, позволяют оптимизировать деятельность предприятия – участника, повышать прибыль и сокращать затраты, улучшая тем самым показатели инновационного потенциала. Бенчмаркинг также рассматривается как метод, аналогичный методу измерения интеллектуального капитала.[3]

Бенчмаркинг на сегодняшний день используется в разных отраслях деятельности. В современных условиях, процесс бенчмаркинга становится не просто приемлемым в промышленной сфере, но практически обязательным.

Есть разные подходы к классификации видов и методики процесса бенчмаркинга. Так при бенчмаркинге бизнес-процессов, каждый бизнес-процесс обязан быть промаркирован, то есть иметь несколько точек (легко распознаваемых), по которым можно и определить успешность протекания бизнес-процессов, и спланировать внедрение изменений, которые могут отслеживать достижения промышленного предприятия в сфере совершенствования бизнес-процессов.

При поиске эталона в целях сравнения для заимствования наилучшей практики по определенному бизнес-процессу нужно руководствоваться тем, чтобы процессы в предприятиях были схожими. Источники информации при поиске партнера могут быть различными (специальные базы данных, отраслевые журналы, профессиональные ассоциации и пр.).

В процессе бенчмаркинга нужно собрать как можно более детальную информацию. Сбор информации осуществляется с помощью вторичных и первичных данных.

После получения данных можно составить представление о методе организации определенного бизнес-процесса у партнера и выявить отличия собственной практики. Методология процесса бенчмаркинга предполагает взаимосвязь между различием в бизнес-процессах и расхождением в их эффективности. Нужно помнить, что исследуемый бизнес-процесс может быть связан с сопряженными процессами, исследование которых тоже необходимо, так как наличие взаимосвязей делает невозможным улучшение определенного процесса без совершенствования других процессов.

После анализа и сбора всей информации, рассмотрения возможностей ее использования на практике, нужно разработать рекомендации по развитию организационных способностей, определяющих формирование стабильного конкурентного преимущества предприятий, так как именно реализация рекомендаций считается конечной целью, ради которой проводится процесс бенчмаркинга. При этом наиболее важны для инновационной деятельности рекомендации, направленные на развитие организационных способностей.[6]

Таким образом, процесс бенчмаркинга проводится по определенной технологии, согласно которой нужно осуществить несколько последовательных шагов, которые в конечном итоге ведут к желаемому результату. В основе всех имеющихся моделей лежит цикл непрерывного совершенствования промышленного предприятия. Главное отличие разных методик состоит в количестве этапов процесса бенчмаркинга. Число шагов может быть различным в зависимости от предпочтений в уровне детализации при разбиении процесса бенчмаркинга на этапы.

При проведении процесса бенчмаркинга необходимо помнить, что бенчмаркинг – это процесс непрерывного изменения и совершенствования процесса управления, который как единовременный проект рассматриваться не может. Любой проект нециклический и он имеет протяженность во времени. Бесконечно тянущийся инновационный проект был бы серьезным нарушением принципов инновационного менеджмента.[5] Однажды начав процесс бенчмаркинга, предприятие должно постоянно проводить сравнительный анализ самых успешных предприятий для постоянного совершенствования собственной деятельности.

Существует определенная последовательность оценки и анализа интеграции процесса бенчмаркинга:

1. Формирование системы показателей для оценки инновационного потенциала промышленного предприятия как интегрированной структуры.
2. Определение оценки интеграции в инновационной среде.
3. Определение направлений совершенствования деятельности предприятия.

Сначала нужно определить показатели, которые характеризуют интеграционные процессы и имеют самое большое влияние на выявление инновационного потенциала предприятия. Эффективным решением в данном случае, может стать использование бенчмаркинга для совершенствования ключевых показателей инновационной деятельности. Важнейшее их преимущество заключается в разработке показателей деятельности на основе стратегии фирмы.[1] На этом этапе процесса бенчмаркинга начинается процесс увязки исследования со стратегическими целями управления инновационной средой, т.е. формирование конкурентной позиции результатов инновационной деятельности предприятия с использованием его интеллектуального потенциала. Методом определения относительной важности считается составление списка с использованием выборочного метода: определить факторы интеграции; установить задачу, цель и миссию процесса или функции; определить процессы, которые оказывают большее влияние на результат, а какие считаются более затратными; составить перечень основных претензий и потребностей; систематизировать и сгруппировать показатели, которые характеризуют инновационный потенциал предприятия.

Прежде чем собрать данных об объектах для сравнения, нужно собрать базовые данные о собственных процессах, сбор которых позволит улучшить процесс оценки и разработать заключительный перечень факторов, которые будут использоваться при сравнительном анализе. Оценка интеграции даст возможность выявить показатели, имеющие самое важное значение для реализации цели – создания инновационной среды предприятия, именно на них стоит обратить внимание, прежде всего. Влияние показателей также должно быть учтено при выборе вида процесса бенчмаркинга.

Наиболее распространенный подход – начинать с процесса внутреннего бенчмаркинга, а потом переходят к функциональному или конкурентному бенчмаркингу.

Определение потенциальных партнеров по процессу бенчмаркинга – это следующий этап в стадии изучения. Готовность потенциальных партнеров к сотрудничеству определяет типы бенчмаркинга, которые будут использоваться. Методы бенчмаркинга изначально подразумевали применение самого передового опыта, который существовал в мире и, тем самым, его реализация должны относиться к инновационной деятельности, в части, распространения инноваций.

Потом собирается информация с помощью вторичных и первичных данных.

На следующем этапе данные систематизируются, классифицируются и анализируются, определяются возможности использования полученных данных и их применения для постановки новейших целей.

Этот тип анализа данных чаще всего содержит определение возможностей использования полученных данных, их интерпретацию и подведение итогов, а также приведение в соответствие данных по процессу партнера и собственному процессу, использование полученных данных для определения новейших целей. Затем адаптируется полученный опыт, разрабатываются процедуры контроля и план внедрения, применяются наилучшие практические разработки. На этом этапе происходит разработка процедур контроля и плана внедрения посредством проведения анализа и оценки процесса внедрения, использования наилучших практических разработок.

Процесс бенчмаркинга тесно связан с процессом организационных изменений. Перед тем как разрабатывать стратегию, нужно обменяться мнениями с участниками процесса обновления. Результаты бенчмаркинга должны использоваться в бюджетировании, в первую очередь при разработке инвестиционного бюджета, который позволяет направлять ресурсы на реализацию необходимых изменений и является связующим звеном между стратегией и операционной деятельностью.[4] Практика свидетельствует, что наилучшие результаты от процесса бенчмаркинга имеют предприятия, обобщающие полученные данные в несколько основных принципов.

Основной стратегией внедрения считается выбор таких решений на основе результатов бенчмаркинга, которые тоже содержат элемент непрерывного совершенствования. Прежде всего, нужно заниматься улучшением показателей, которые имеют самое большое значение, при достижении положительных результатов спланировать новый цикл улучшений и перейти к его исполнению. Следовательно, постепенно формируется стабильное конкурентное преимущество предприятия путем развития его организационных способностей.

Совершенствование процесса бенчмаркинга, т.е. выявление наилучшего опыта в самом процессе, – это еще одна стратегия внедрения. Непрерывное улучшение вносится в определенный процесс посредством гарантий, что процесс подвергается непрерывному бенчмаркингу. Процесс бенчмаркинга должен связывать все процессы на предприятии с целями предприятия и стратегией улучшения, которые связаны, в свою очередь, с нуждами потребителей.

Конечным шагом в любой деятельности по процессу бенчмаркинга считается завершение цикла непрерывного совершенствования. После этого необходимо сразу же начать планирование следующих процедур по реализации бенчмаркинга. Практика свидетельствует, что опыт, который получен в процессе бенчмаркинга, будет источником для непрерывного совершенствования самого процесса бенчмаркинга.

В заключении отметим, что процесс бенчмаркинга должен стать искусством обнаружения того, что другие предприятия делают лучше для изучения, внедрения и совершенствования, и их методов работы на практике, так как основным принципом считается «от лучшего к лучшему».

Промышленные предприятия могут использовать данный инструмент анализа как для совершенствования собственных процессов или интеграции в инновационной среде, так и как метод стратегического прогнозирования и планирования.

### **Список литературы**

1. Елисева И.И., Платонов В.В. Динамический потенциал – недостающее звено в исследовании инновационной деятельности//Финансы и бизнес. -2014. -№ 4. -С. 102-110.
2. Карлик А.Е., Платонов В.В. Аналитическая структура ресурсно-ориентированного подхода. - Ч. 1//Проблемы теории и практики управления. -2013. -№ 6. -С. 26-37.
3. Карлик А.Е., Платонов В.В., Тихомиров Н.Н, Воробьев В.П., Ковалева А.С. Управление интеллектуальными ресурсами инновационно-активных предприятий. - СПб.: Изд-во: СПбГЭУ, 2013. - с. 171.

4. Платонов В.В. Учет инвестирования в нематериальные активы как средство устранения разрыва между бюджетом и стратегией предприятия//Финансы и бизнес. -2006. -№ 4. -С. 80-85.
5. Платонов В.В. Управление инновационными проектами на предприятии. – СПб.: Издательство ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов», Санкт-Петербург, 2003.
6. Платонов В.В., Овсянко К.А., Айрапетова А.Г., Дюков И.И. Стратегическая оценка деятельности инновационно-активных предприятий/Под ред. А.Е. Карлика. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. -209 с.
7. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли// Издательство: РИА “Стандарты и качество”, 2006 г.
8. Формирование эффективных экономических отношений многоотраслевых интегрированных структур с участием ВУЗов на базе развития инноваций: монография / колл. авт. под ред. д.э.н., профессора В.А. Титовой. – Новосибирск, НГТУ, 2006.
9. Alstete, J. Benchmarking in Higher Education / J. Alstete. – 1995.
10. Evans, J.R. The management and control of quality / J.R. Evans, W.M. Lindsay – 5th ed, 2002.
11. Skelton, M. The Continuing Value of Benchmarking / M. Skelton. – APQS, 2002.
12. Tucker, S. Benchmarking: A guide for educators / S. Tucker. – Corwin Press, 1995.

**Рецензенты:**

Алексеев А.А., д.э.н., профессор, профессор, ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кафедра экономики и управления предприятие, г. Санкт-Петербург;

Погодина В.В., д.э.н., профессор, профессор, ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кафедра экономики и управления предприятие, г. Санкт-Петербург.