

БЕНЧМАРКИНГ В МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ¹

В. В. Масленников

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Устойчивое развитие любой организации сегодня требует от руководителей бизнеса внимательности, стратегического подхода и умения строить бизнес-модели, которые учитывают быстроизменяющиеся тенденции на рынке и в обществе. Для этого необходимо уметь анализировать рынок, потребителей, изучать степень влияния политических, социальных и иных внешних факторов на деятельность организации. В статье показано, что при моделировании бизнеса можно использовать различные инструменты, выбор которых определит способность организации приспосабливаться к изменениям, адаптироваться к ним и быть устойчивой. Для того чтобы бизнес-модель успешно функционировала и приносила результаты, многие руководители используют опыт крупных компаний-лидеров на рынке. Это путь к выходу из кризиса, а также эффективный способ модернизации этой бизнес-модели под сферу деятельности организации. Изучение опыта компаний, а также анализ внешней среды связаны с таким процессом, как бенчмаркинг. Автором обосновано, что его применение позволяет не просто учитывать опыт конкурентов при формировании собственной стратегии развития, но и перестраивать архитектуру организации для достижения высоких результатов. Бенчмаркинг включает маркетинговый анализ рынка, исследования потребителей, изучение всех факторов, оказывающих влияние на организацию, исследование сегментации рынка в зависимости от времени года и от других важных факторов. В бенчмаркинг включены также инструменты контроля.

Ключевые слова: моделирование, бизнес-модель, концепция устойчивости, модернизация.

BENCHMARKING IN THE MODEL OF ORGANIZATION SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Valeriy V. Maslennikov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Sustainable development of any organization today demands from business executives thoughtfulness, strategic approach and capability to build business-models that take into account fast changing trends on market and in society. For this end it is necessary to be able to analyze market and customers, to study the degree of impact of political, social and other external factors on organization functioning. The article shows that during business modeling it is possible to use different tools, whose choice can identify the ability of the organization to adapt to changes, to adjust to them and be sustainable. Some executives use the experience of big companies-leaders on market to provide successful functioning of the business-model. This is the way to overcome the crisis and the effective method to modernize this business-model and adjust it to the sphere of organization work. Studying the companies' experience and analyzing the external environment are connected with such a process as benchmarking. According to the author, its use can give an opportunity not only to take into account competitors' experience for plotting the own strategy of development but to re-build organization architecture in order to reach high results. Benchmarking includes marketing analysis of market, customer research, study of all the factors influencing the organization, investigation of market segmentation depending on seasons of the year and other important facts. Benchmarking also includes control tools.

Keywords: modeling, business-model, sustainability concept, modernization.

¹ Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы по теме «Моделирование процессов обеспечения устойчивого развития российских субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях пандемии коронавирусной инфекции COVID-19», финансируемой из средств ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова».

Согласно общему определению фундаментальными свойствами систем, в том числе и организационных, являются устойчивость и надежность. Любая организация – это система, и она противостоит внешним воздействиям. Надежность как свойство подразумевает сохранение первоначальной структуры системы, даже если некоторые элементы упраздняются или не используются [1. – С. 15].

При моделировании важно учитывать, что сама по себе система управления бизнесом – это не материальный, а скорее интеллектуальный продукт. А такой продукт всегда тяжело оценивать и тем более предъявлять к нему требования. Кроме того, внешняя среда постоянно меняется, соответственно, изменяются и требования к организации по мере ее развития и построения внутренней системы.

В связи с этим процесс моделирования организации должен представлять собой некий проект с характерными чертами стратегического развития. Такой проект также должен быть итерационным, т. е. включать в себя определенные значимые циклы, которые в конечном итоге и приведут к устойчивой фиксации организации на рынке.

При моделировании развития организации используют разные инструменты. Среди основных инструментов можно выделить специализированное программное обеспечение, которое применяется как для малого частного бизнеса, так и для государственных организаций и учреждений. В эпоху цифровизации и компьютерных технологий этот инструмент стал доступен почти каждому предпринимателю и руководителям бизнеса и позволяет построить четкие бизнес-модели. К таким программам относятся Business Plan Pro, ARIS Express, ELMA и т. п.

Главным минусом применения таких программ является то, что они не могут учитывать все изменения во внешней среде организации. Известно, что с каждым годом число изменений вырастает, увеличивается число факторов, которые так или

иначе влияют на развитие организации, что требует от нее большей мобильности и устойчивости к этим изменениям. Из-за происходящих изменений составленная бизнес-модель может попросту устареть уже спустя полгода или даже раньше [2].

Крупные специалисты в области моделирования отмечают, что организации в результате происходящих быстрых изменений не успевают вовремя адаптироваться – не все они обладают достаточным количеством ресурсов и средств, чтобы реагировать на эти изменения вовремя и правильно. Главная проблема в обеспечении этой адаптивности – отсутствие согласования действий между отделами внутри организации и недостаточный контроль этих изменений.

Если меняются цели, то меняется и бизнес-стратегия, что приводит к изменениям в бизнес-процессах, в организационной структуре и т. д. Изменяются также и информационные потоки внутри организации: старые информационные системы уже неактуальны, а новые не успевают должным образом сформироваться. Компьютерная программа такие изменения не может предугадать или спланировать, в результате чего устойчивость организации находится под угрозой [6].

Вышеобозначенные проблемы предполагают обязательное проведение анализа всех элементов организации, а также способности этих элементов реагировать на внешние изменения. Совокупность внутренних элементов принято называть архитектурой организации.

Архитектура любой организации позволяет создать прочную основу для внутренней синхронизации всех элементов, а также для запуска цикла непрерывного изменения этих элементов для достижения оптимальных целей бизнеса, в том числе для устойчивого развития.

Бизнес-процессы в архитектуре организации функционируют более эффективно, если она учитывает особенности рынка и влияние внешних факторов. На сегодняшний день существуют образцы бизнес-

моделей, которыми пользуются крупные организации, например, модель Захмана или матрицы Хосин Канри.

Система взаимодействия внутренних элементов в матрице Хосин Канри отражена на рис. 1. В нее входят долгосрочные цели, миссии, задачи, которые определяют место каждого бизнес-процесса организации [2].

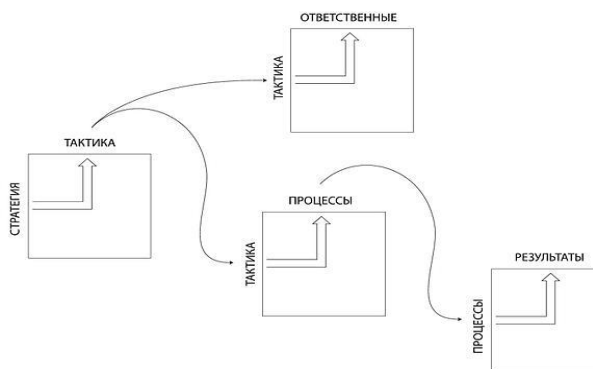


Рис. 1. Матрица бизнес-процессов Хосин Канри

При построении такой подробной модели руководитель видит не только всю последовательность задач, но и всех ответственных лиц, а также может определить всю совокупность необходимых ресурсов, материалов для выполнения этих задач.

У каждого работника будет своя роль в достижении устойчивого положения организации, которая подразумевает ответственность и выполнение обязанностей и функций в соответствии с принятой моделью.

Для того чтобы бизнес-модель успешно функционировала и приносила плоды, многие руководители опираются на опыт крупных компаний и лидеров на рынке. Это путь к выходу из кризиса, а также эффективный способ модернизации бизнес-модели под сферу деятельности организации.

Изучение опыта компаний-лидеров, а также анализ внешней среды связаны с таким процессом, как бенчмаркинг. Применение этого процесса позволяет перестраивать архитектуру организации для достижения наиболее высоких результатов, чем у конкурентов.

Бенчмаркинг включает в себя маркетинговый анализ рынка, исследования потребителей, изучение всех факторов, оказывающих влияние на организацию, исследование сегментации рынка в зависимости от различных факторов. В бенчмаркинг включены также и инструменты контроля.

Известно, что слово «бенчмаркинг» произошло от слова *benchmark* (англ. – точка отсчета) и означает отметку на фиксированном объекте, обладающем определенными качествами. Этот объект берут как шаблон при сравнении с другими объектами [2]. Иными словами, в маркетинге или стратегическом развитии при разработке стратегии компания ориентируется на более крупную и успешную компанию как на образец.

Концепция бенчмаркинга зародилась в 50-е гг. прошлого века в Японии. Его элементы можно обнаружить и в теории М. Портера, который одним из первых заговорил о важности исследования внешней среды и конкурентных сил для развития компании. Анализ конкурентных сил, по модели М. Портера, сегодня считают важным инструментом бенчмаркинга.

Инструменты бенчмаркинга во многом зависят от его вида. На современном этапе выделяют общий, внутренний, внешний, конкурентный и функциональный бенчмаркинг. Если общий бенчмаркинг подразумевает комплекс анализов и исследований, то, например, конкурентный бенчмаркинг нацелен только на анализ конкурентов и включает определенный набор инструментов.

Можно выделить и бенчмаркинг персонала, т. е. оценку эффективности системы управления персоналом в другой организации.

В бенчмаркинге выделяют и другие подцели, например, оценку работы персонала. При этом сравнивают и анализируют как совокупность объектов, так и отдельные категории. Все зависит от поставленных целей и задач.

Рассматривая связь бенчмаркинга и моделирования устойчивого развития, следует отметить, что большинство авторов считают бенчмаркинг инструментом моделирования устойчивого развития.

Так, Е. В. Сидоренко описывает в своих работах важность бенчмаркинга при реализации моделирования устойчивого развития [7. – С. 17]. Однако следует заметить, что концепция бенчмаркинга начала свое развитие примерно в 50–70-х гг. прошлого века, но в России она развивалась лишь в конце 90-х – начале 2000-х [3]. А теория устойчивого развития организации была сформирована в самом начале XX в. и связана с учениями Дж. М. Кейнса.

Уже далее философию устойчивого развития организации разрабатывали та-

кие ученые, как С. Г. Фалько, С. В. Рубцов [6; 8]. С. Г. Фалько отмечал, что долгосрочная перспектива в деятельности организации возможна только с построением четкой философии и осмысленного ее понимания, которая в дальнейшем выражается в такой же четкой реализации основных ее этапов [6].

Задачи бенчмаркинга и модели устойчивого развития схожи между собой, однако есть и различия. Моделирование развития организации – многоструктурный процесс, рассчитанный на долгую перспективу. А бенчмаркинг – это анализ здесь и сейчас, а также взгляд на прошлое. В таблице представлены задачи бенчмаркинга и модели устойчивого развития, сформулированные в их концепциях.

Задачи бенчмаркинга и модели устойчивого развития, сформулированные в их концепциях

Задачи бенчмаркинга	Задачи модели устойчивого развития
1. Анализ имеющихся ресурсов организации. 2. Анализ конкурентов и определение лидеров рынка. 3. Сравнительный анализ с компанией-эталонном (лидером). 4. Анализ практик эталона и поиск пути их достижения. 5. Составление стратегии согласно опыту эталона. 6. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности	1. Построение системы стратегических показателей организации. 2. Повышение конкурентоспособности организации. 3. Обеспечение согласованной работы работников организации. 4. Поиск и подбор альтернатив развития организации

Как видно из таблицы, задачи модели устойчивого развития более широкие и объектные, а задачи бенчмаркинга достаточно узкие. Это подтверждает тот факт, что бенчмаркинг можно считать именно инструментом для достижения целей и задач моделирования, а не наоборот.

Функции бенчмаркинга и модели устойчивого развития в сравнении показаны на рис. 2. Из рисунка видно, что аналитическая и измерительная функции есть и в концепции бенчмаркинга, и в модели устойчивого развития. Поэтому рассматриваемые элементы схожи между собой. В обоих явлениях можно применять одни и те же инструменты: конкурентный ана-

лиз Портера, PEST-анализ, матрицу БКГ и т. д.



Рис. 2. Функции бенчмаркинга и модели устойчивого развития [1. – С. 80]

Также в модели устойчивого развития выделяют модель маркетинга и сбыта, модель персонала, моделирование внешней среды. Исходя из этого можно сделать вывод, что моделирование внешней среды – это наиболее схожий вид деятельности с бенчмаркингом [3. – С. 217].

Анализ внешней среды и бенчмаркинг в теории происходили почти одновременно. Влияние внешних факторов на развитие организации всегда было и остается наиболее весомым и значимым.

Следует отметить важное сходство бенчмаркинга и контроллинга: и бенчмаркинг, и контроллинг ставят перед собой одну из подцелей – повышение конкурентоспособности организации. При использовании обоих методов организация сможет разработать эффективную систему мероприятий по повышению своих конкурентных преимуществ [4. – С. 130].

Исследователь И. Пинье в своей настольной книге «Построение бизнес-моделей» по-своему раскрывает сущность моделирования устойчивого развития организаций. Автор указывает, что при моделировании важно в первую очередь создать ценности для самой организации, потребителей и общества. Суть моделирования состоит в замене устаревшего образца на современный, учитывающий все инновации и изменения [5].

Некоторые исследователи подходят к моделированию как к сложному математическому процессу. Н. Е. Егорова и А. Ф. Ахметшин разработали свою концепцию устойчивости, согласно которой малые предприятия могут использовать методы формирования устойчивой стратегии своего развития, а также применять ряд процедур принятия решений, например, оптимизацию распределения прибыли, экспресс-анализ основных экономических показателей, анализ вероятности банкротства и др. [1]. Для инновационно ориентированных малых предприятий авторы предлагают применять модификацию производственной функции знаний типа Грилихеса – Пейкса, которая получе-

на с помощью методов регрессионного анализа. Такой анализ основан на статистических методах оценки отношений между переменными [1. – С. 12].

Моделирование устойчивого развития в целом базируется на таких принципах, как целеориентированность, динамичность, гибкость, адаптивность. Перечисленные выше принципы при их соблюдении позволят достичь такого отношения между элементами, при котором у организации будут сохраняться и поддерживаться долгосрочные стимулы устойчивого развития.

В условиях быстроменяющейся экономической ситуации для того, чтобы быть конкурентоспособным, промышленным предприятиям важно эффективно функционировать и развиваться в соответствии с современными требованиями [4]. Готовность предприятия к изменениям характеризуется уровнем устойчивости развития. Низкая готовность предприятия не позволяет удерживать уже внедренные преобразования и блокирует возможность дальнейшего развития [4. – С. 21]. В этих условиях актуальной представляется задача оценки текущего уровня развитости производственной системы, с тем чтобы определиться с набором инструментов (методов и практик) для моделирования устойчивого развития всего предприятия.

Устойчивому развитию предприятия способствуют различные методы и инструменты, такие как маркетинговый анализ, применение готовых бизнес-моделей, бенчмаркинг, экономические методы и т. д.

Сравнивая концепции бенчмаркинга и модели устойчивого развития, можно отметить, что концепция модели устойчивого развития появилась раньше теории бенчмаркинга. Бенчмаркинг в современной теории и практике следует рассматривать как важную часть процесса моделирования, а точнее, как один из его инструментов, применяемых чаще всего в анализе внешней среды. Но возможны случаи, когда бенчмаркинг может применяться и во внутренних изменениях (в архитектуре предприятия).

Некоторые исследователи считают, что для решения задач устойчивого развития следует не только учитывать опыт крупных компаний, но и опираться на каче-

ственные экономико-математические инструменты, которые в конечном итоге помогут обосновать необходимые решения по формированию устойчивой стратегии.

Список литературы

1. Егорова Н. Е., Ахметшин А. Ф. Имитационные модели устойчивого развития малых предприятий : монография. – М. : ЦЭМИ РАН, 2019.
2. Ивашкевич В. Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 7 (349). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-teorii-upravlencheskogo-ucheta-i-kontrollinga> (дата обращения: 02.09.2021).
3. Ивашковский С. Т. Дж. М. Кейнс и его экономическая теория: этический ракурс // Вестник МГИМО-Университета. – 2016. – № 3 (48). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dzh-m-keyns-i-ego-ekonomicheskaya-teoriya-eticheskiy-rakurs> (дата обращения: 03.09.2021).
4. Колобов А. В. Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия // Управленческие науки. – 2020. – № 12. – С. 21–32.
5. Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М. : Альпина Диджитал, 2010.
6. Рубцов С. В. Управление изменениями с помощью регламентации. – URL: <http://www.osp.ru/os/2005/12/380640/> (дата обращения: 03.09.2021).
7. Сидоренко Е. В. Цели, задачи и функции контроллинга затрат на газотранспортном предприятии // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2013. – № 1. – С. 15–19.
8. Фалько С. Г. Контроллинг в России: современное состояние и перспективы развития // Контроллинг на малых и средних предприятиях : сборник научных трудов. – М., 2014. – С. 3–9.

References

1. Egorova N. E., Akhmetshin A. F. Imitatsionnye modeli ustoychivogo razvitiya malyxh predpriyatiy, monografiya [Imitation Models of Sustainable Development of Small Enterprises]. Moscow, TSEMI RAN, 2019. (In Russ.).
2. Ivashkevich V. B. Problemy teorii upravlencheskogo ucheta i kontrollinga [Issues of the Theory of Managerial Accounting and Controlling]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet* [International Accounting], 2015, No. 7 (349). (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-teorii-upravlencheskogo-ucheta-i-kontrollinga> (accessed 02.09.2021).
3. Ivashkovskiy S. T. Dzh. M. Keyns i ego ekonomicheskaya teoriya: eticheskiy rakurs [J. M. Kains and his Economic Theory: Ethic View]. *Vestnik MGIMO-Universiteta* [Bulletin of MGIMO University], 2016, No. 3 (48). (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/dzh-m-keyns-i-ego-ekonomicheskaya-teoriya-eticheskiy-rakurs> (accessed 03.09.2021).
4. Kolobov A. V. Klyuchevye printsipy ustoychivogo razvitiya biznes-sistemy predpriyatiya [Key Principles of Sustainable Development of Enterprise Business-System]. *Upravlencheskie nauki* [Managerial Science], 2020, No. 12, pp. 21–32. (In Russ.).

5. Pine I. Postroenie biznes-modeley. Nastolnaya kniga stratega i novatora [Building Business-Models. Guide-Book of the Strategist and Innovator]. Moscow, Alpina Didzhital, 2010. (In Russ.).
6. Rubtsov S. V. Upravlenie izmeneniyami s pomoshchyu reglamentatsii [Change Management through Regulations]. (In Russ.). Available at: <http://www.osp.ru/os/2005/12/380640/> (accessed 03.09.2021).
7. Sidorenko E. V. Tseli, zadachi i funktsii kontrollinga zatrat na gazotransportnom predpriyatii [Goals, Objectives and Functions of Controlling Costs at Gas-Transport Enterprise]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Sotsiologiya. Ekonomika. Politika* [Izvestiya of Universities. Sociology. Economics. Politics], 2013, No. 1, pp. 15–19. (In Russ.).
8. Falko S. G. Kontrolling v Rossii: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya [Controlling in Russia: Current Standing and Prospects of Development]. *Kontrolling na mal'kikh i srednikh predpriyatiyakh: sbornik nauchnykh trudov* [Controlling at Small and Medium Enterprises: collection of academic works]. Moscow, 2014, pp. 3–9. (In Russ.).

Сведения об авторе

Валерий Владимирович Масленников

доктор экономических наук, профессор
кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Maslennikov.VV@rea.ru

Information about the author

Valeriy V. Maslennikov

Doctor of Economics, Professor
of the Department for Theory of Management
and Business-Technologies
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: Maslennikov.VV@rea.ru