

На правах рукописи

БЕЛОКОРОВИН Эрнест Анатольевич

**ЭТАЛОННОЕ СОПОСТАВЛЕНИЕ И АДАПТАЦИЯ ЛУЧШЕЙ
ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКИ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами: промышленность; управление инновациями и
инвестиционной деятельностью)

А в т о р е ф е р а т
на соискание ученой степени кандидата
экономических наук



Москва – 2006

Работа выполнена на кафедре конкретной экономики и финансов Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Научный руководитель: доктор экономических наук
Колесникова Людмила Арнольдовна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Маршев Вадим Иванович

кандидат экономических наук, доцент
Кочеткова Александра Игоревна

Ведущая организация: **Академия народного хозяйства при
Правительстве Российской Федерации**

Защита состоится 5 декабря 2006 г. в 14.00 час. на заседании диссертационного совета Д 502.006.05 при Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации по адресу: 119606, г. Москва, пр. Вернадского, 84, корп. 1, ауд. 2228.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Автореферат разослан 3 ноября 2006 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Чванов Р.А.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационной работы. Решение приоритетных задач социально-экономического развития России, сформулированных руководством страны в рамках национальных проектов, а также Президентом РФ в его Послании Федеральному Собранию от 11 мая 2006 г., требует активизации всех имеющихся резервов, многие из которых скрыты в малом предпринимательстве. Потенциал малых предприятий необходимо использовать, стимулируя частную инициативу как на федеральном, так и на региональном уровнях. При этом, помимо внешних стимулов, необходимо обеспечить условия для роста производительности малых предприятий за счет внутренних факторов, например, резервов в их системах управления, далеко не всегда отвечающих мировым стандартам. В этой связи необходимо, учитывая национальную специфику, перенимать там, где это целесообразно, богатый опыт управления в условиях конкуренции у зарубежных компаний, а также учиться на примерах лучших отечественных фирм. Для решения этих задач полезно применение методов эталонного сопоставления и адаптации лучшей деловой практики (бенчмаркинга), получивших в 90-е годы XX в. в промышленно развитых странах признание как инструмент совершенствования систем управления и стимулирования трансфера организационных инноваций. В России уже появляются предприятия, использующие бенчмаркинг, но пока, в основном, это отдельные представители крупного бизнеса, имеющие устойчивые деловые связи с зарубежными партнерами. Вместе с тем, возможности, связанные с бенчмаркингом, расширяются с присоединением России в 2004 г. к Глобальной сети бенчмаркинга (GBN). Департамент «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества (ВОК) представляет GBN в России и формирует инфраструктуру для бенчмаркинга в нашей стране. Таким образом, актуальность проблемы формирования методологической базы эталонного сопоставления для российского бизнеса в целом, и для малых предприятий, в особенности, обусловила выбор темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Отдельные элементы методологии эталонного сопоставления разрабатывались еще в СССР, преимущественно, в закрытых НИИ ВПК применительно к задачам сравнительного анализа качества продукции. Сопоставление продуктов, процессов имело локальный характер и не столько в системе управления, сколько в организации производственной деятельности предприятий. В общедоступном виде теоретические основы бенчмаркинга как целостной системы были заложены в трудах ведущих специалистов по управлению качеством Э.Деминга, Ф.Кросби, К.Исикавы. Научные черты методология бенчмаркинга приобретает в конце 1980-х г.г. в трудах основателей этого направления Р.Кемпа, Г.Ватсона, М.Заири, Х.Дж.Харрингтона, Дж.Шотмиллера и других. С середины 90-х г.г. XX в. бенчмаркинг становится объектом исследований крупных консультационных компаний («Arthur Andersen & Co» и др.), и организаций, занимающихся развитием систем управления и организационным совершенствованием в рамках международных проектов, в том числе Глобальной сети бенчмаркинга, Американского центра производительности и качества (APQC). Дистанционные формы эталонного сопоставления с использованием сети Интернет развивают исследователи Европейского фонда управления качеством (EFQM), новозеландского Центра организационного совершенства (COER) R.Mann, S.Welch, N.Grigg, а также D.Marchand (Швейцария) и другие. Среди современных российских исследований бенчмаркинга отметим работы Т.Г.Голубевой, И.П.Данилова, Т.В.Даниловой, Д.В.Маслова, Е.А.Михайловой, М.Р.Михайловой. Из организаций, активно развивающих этот метод, выделим Департамент «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества, Японский центр МГУ, исследовательско-консультационную фирму «Альт», а также ряд крупных российских компаний («Калина», «Нижфарм») и др.

Изучением особенностей бенчмаркинга для малых предприятий за рубежом занимаются такие исследователи, как С.Cassel, М.Kelly, R.McAdam, M.J.Micklewright, E.Monkhouse, S.Nadin, С.Pratten, P.Hannon и др. В России пока сложно выделить какие-либо исследования, углубленно

отражающие вопросы бенчмаркинга в малом бизнесе. Недостаток разработанности проблемы обусловил выбор **главной цели** диссертационного исследования – систематизировать теоретико-методологические основы, раскрыть особенности, обосновать возможности и показать условия практического применения эталонного сопоставления как метода повышения производительности и стимулирования трансфера организационных инноваций на малых предприятиях в России.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи.

- Систематизировать теоретико-методологическую базу бенчмаркинга как метода стимулирования трансфера инноваций для повышения их производительности современных организаций.

- Раскрыть содержание форм и процедур проведения эталонного сопоставления систем и технологий управления современным предприятием.

- Определить особенности применения методов эталонного сопоставления и адаптации лучшей деловой практики на малых предприятиях.

- Разработать адаптированную методику проведения эталонного сопоставления для малых предприятий России на основе соответствующей методики Российской премии качества.

- Апробировать разработанную методику на конкретных малых предприятиях Архангельской и Ивановской областей.

- Сформулировать концепцию развития бенчмаркинга на основе регионального конкурса качества для малых предприятий и разработать практические рекомендации по его проведению.

Объект исследования – системы управления малыми предприятиями в Российской экономике в процессе их преобразования на микроуровне методом эталонного сопоставления и адаптации лучшей деловой практики.

Предмет исследования – совокупность экономических отношений, возникающих в процессе преобразования систем управления предприятий методом эталонного сопоставления, и особенности стимулирования этих преобразования на малых предприятиях в России на региональном уровне.

Теоретическая и методологическая база исследования. Поставленные задачи решались на основе теоретических положений, содержащихся в трудах отечественных и зарубежных исследователей проблем эталонного сопоставления систем управления, современных теорий управления качеством и экономической эффективности. На различных этапах работы применялись методы абстрактно-логического, системного, сравнительного, структурного, функционального, причинно-следственного, экономико-статистического анализа.

Информационную базу исследования составили монографии, научно-практические публикации в ведущих экономических и специализированных отраслевых журналах, нормативно-правовые документы, материалы научных и научно-практических конференций, а также информация из сети Интернет по данной тематике. Эмпирической базой исследования послужили данные отечественной и зарубежной статистики, материалы центральной и региональной периодической печати, прогнозы экономического и социального развития страны, региона, а также материалы российско-японских семинаров в Японском центре МГУ, и материалы, собранные автором во время стажировки в Японском центре производительности для социально-экономического развития (Токио, 2003). Дополнительную фактологическую базу исследования составили данные, полученные автором в ходе практического применения эталонного сопоставления на малых предприятиях Архангельской и Ивановской областей.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом и методическом обосновании особенностей, возможностей и ограничений применения эталонного сопоставления и адаптации лучшей деловой практики для стимулирования процессов трансфера организационных инноваций и повышения производительности малых предприятий в России, в том числе, по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)»:

1. Уточнено содержание понятия «эталонное сопоставление и адаптация лучшей деловой практики» (бенчмаркинг) как метода совершенст-

вованья деятельности организаций и повышения их производительности на основе меж- и/или внутриорганизационной оценки и сравнения показателей, процессов и технологий деятельности с последующим изучением и применением лучшего опыта в своей системе управления; в качестве лучшей деловой практики могут выступать как передовые методы и технологии управления, так и методы/технологии, показавшие свое относительное превосходство среди участников данного конкретного сопоставления. Выявлены тенденции распространения этого метода из сферы промышленного производства в сферу услуг, и из сектора крупного бизнеса – в малый и средний бизнес.

2. Систематизированы виды эталонного сопоставления в зависимости от характера объекта анализа, специфики субъектов анализа (их отраслевой принадлежности, степени конкурентности отношений), специфики проекта сопоставления (целевой ориентации, уровня стратегической значимости, степени информационной открытости и масштабности).

3. Выявлены функции бенчмаркинга для совершенствования деятельности малых предприятий, которые могут быть реализованы в рамках проводимых на регулярной основе конкурсов на национальную и региональные премии в области качества: (1) экономическая (повышение производительности малых предприятий и их конкурентоспособности); (2) социальная (стимулирование процессов выхода из тени малого бизнеса); (3) информационная (формирование национальной и региональных баз данных лучшей деловой практики, предоставление доступа к бенчмаркиговой информации для участников конкурсов и организаций, желающих применять эталонное сопоставление в своей деятельности); (4) образовательная (обучение современным подходам к управлению предприятием); (5) социо-культурная (содействие формированию позитивного имиджа предпринимательства и деловой культуры инновационной направленности).

По специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,

отраслями, комплексами: управление инновациями и инвестиционной деятельностью»:

4. Выявлено ключевое противоречие между базовой идеей бенчмаркинга о продуктивности трансфера деловой практики и такими фундаментальными особенностями малых фирм, как неидентичность бизнес-процессов и персонифицированная природа производительности, основанная не столько на оптимальных, сколько на доступных и, зачастую, уникально скомбинированных локальных ресурсных возможностях. Это обуславливает основные барьеры для проведения бенчмаркинга и трансфера организационных инноваций в малом бизнесе: высокие уровни «асимметрии информации» об объектах сопоставления, связанные с информационной закрытостью и непрозрачностью, отсутствие универсальных критериев сопоставления, недостаток знаний предпринимателей о современных подходах к управлению. Вместе с тем, выявлены и преимущества малых фирм перед предприятиями крупного бизнеса при проведении эталонного сопоставления: более сильная роль лидера, близость к потребителю и более высокие уровни клиентоориентации, более высокая способность к изменениям.

5. Определены особенности применения бенчмаркинга на малых предприятиях: необходимость обеспечения ясности и простоты процедур эталонного сопоставления с акцентированием условности количественных показателей критериев качества систем управления, ощутимых стимулов для преодоления информационной закрытости и гарантий информационной безопасности, аргументации целесообразности вовлечения в бенчмаркинговые проекты.

6. Разработаны методические принципы самооценки и эталонного сопоставления для малых предприятий на основе адаптации методики Российской премии качества.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Эталонное сопоставление и адаптация лучшей деловой практики (бенчмаркинг), как метод совершенствования деятельности и повышения производительности малых предприятий за счет преобразований в систе-

мах их управления и стимулирования процессов трансфера организационных инноваций.

2. Развитие теоретических основ метода эталонного сопоставления, включая классификацию его видов в зависимости от характера объекта анализа, специфики субъектов анализа (их отраслевой принадлежности, степени конкурентности отношений), специфики проекта сопоставления (целевой ориентации, уровня стратегической значимости, степени информационной открытости и масштабности).

3. Выявленные преимущества и ограничения при проведении эталонного сопоставления на малых предприятиях, обусловленные ключевым противоречием между базовой идеей бенчмаркинга о продуктивности трансфера деловой практики и фундаментальными особенностями малых фирм (неидентичность бизнес-процессов и персонифицированная природа производительности в малом бизнесе).

4. Выявленные особенности проведения бенчмаркинга на малых предприятиях (необходимость обеспечения ясности и простоты процедур эталонного сопоставления с акцентированием условности количественных показателей критериев качества систем управления, ощутимых стимулов для преодоления информационной закрытости и гарантий информационной безопасности, аргументации целесообразности вовлечения в бенчмаркинг проекты).

5. Адаптированная методика самооценки и эталонного сопоставления для малых предприятий на основе методики присуждения российской Премии качества и система мер по стимулированию вовлечения малых предприятий в проекты эталонного сопоставления и адаптации лучшей деловой практики на региональном уровне.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов исследования обусловлена тем, что разработанный комплекс теоретических положений и методических рекомендаций по применению эталонного сопоставления как метода совершенствования систем управления обладает потенциалом оказания положительного эффекта как на микро-, так и на макроэкономическом уровне, что подтверждается результатами вне-

дрения авторских разработок на малых предприятиях Архангельской и Ивановской областей и апробацией методического обеспечения по организации регионального конкурса качества в Архангельской области. Теоретические выводы автора могут быть использованы в работе государственных органов управления при разработке и реализации программ поддержки и развития малого предпринимательства. Адаптированная методика эталонного сопоставления для малых предприятий, а также предложенная система их вовлечения в обмен знаниями и опытом позволяют формировать общедоступную базу данных лучшей деловой практики в сфере малого бизнеса, содействуя его выходу из тени. Сформулированная концепция регионального конкурса качества для малых предприятий содержит практические рекомендации, включая упрощенную систему оценки и самооценки для организаций – участников конкурса. Результаты исследования могут быть полезны научным работникам и консультантам, руководителям, преподавателям экономических и управленческих дисциплин.

Апробация результатов исследования. Предложенная методика проведения эталонного сопоставления для предприятий малого бизнеса апробирована на ряде предприятий Архангельской и Ивановской областей, что подтверждено актами о внедрении. Основные положения и выводы диссертации отражены в 23 публикациях объемом п.л., в том числе в двух книгах (в соавторстве с Д.В.Масловым): «Малый бизнес: пути развития» (Архангельск: «Март», 2003) и «Малый бизнес: японский путь к успеху» (М.: «ДМК-Пресс», 2005), а также докладывались на международных, всероссийских и региональных научно-практических конференциях, семинарах и «круглых столах» по проблемам малого предпринимательства.

Структура работы. Цели, задачи, общий концептуальный замысел и логика исследования определили структуру работы, которая включает введение, три главы, объединяющие шесть параграфов, заключение, список использованных источников из 139 наименований и 3 приложения. Текст диссертации изложен на 160 страницах машинописного текста, проиллюстрирован 17 таблицами и 15 рисунками.

II. СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫХ НА ЗАЩИТУ

1. Эталонное сопоставление и адаптация лучшей деловой практики (бенчмаркинг), как метод совершенствования деятельности и повышения производительности малых предприятий в результате преобразований в системах их управления и стимулирования процессов трансфера организационных инноваций.

Сложившиеся подходы к определению понятия «эталонное сопоставление и адаптация лучшей деловой практики» («бенчмаркинг») включают две основные его разновидности с точки зрения специфики субъекта анализа: во-первых, это сравнение показателей организации с показателями других организаций (конкурентов, партнеров, лидеров отрасли); во-вторых, это изучение успешного опыта, адаптация и применение лучших подходов, методов, стратегий у себя в организации.

Для более глубокого понимания содержания бенчмаркинга приведен хронологический анализ процесса его становления и развития с выделением пяти стадий или поколений вариантов метода:

- формирование **первого поколения** вариантов метода (преимущественно до середины 70-х гг. XX в.) в рамках проектов реинжиниринга (по сути, ретроспективного анализа продукта);

-**второе поколение** (1976-1986 гг.) – конкурентный бенчмаркинг (сравнение с конкурентами);

-**третье поколение** (1982-1986 гг.) – эталонное сопоставление процессов, функциональный бенчмаркинг;

-**четвертое поколение** (середина 80-х – 90-е гг.) – стратегический бенчмаркинг или систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и повышение производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий-партнеров;

-**пятое поколение** (с середины 90-х гг. XX в.) – глобальный бенчмаркинг как инструмент международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

Таким образом, для конкретизации содержания понятия бенчмаркинга в научный оборот введено следующее определение: *«эталонное сопоставление и адаптация лучшей деловой практики» (бенчмаркинг) – это метод совершенствования деятельности организаций и повышения их производительности на основе меж- и/или внутриорганизационной оценки и сравнения показателей, процессов и технологий деятельности с последующим изучением и применением лучшего опыта в своей системе управления. При этом в качестве лучшей деловой практики могут выступать как передовые методы и технологии управления, так и методы, технологии, показавшие свое относительное превосходство среди участников данного конкретного сопоставления.*

2. Развитие теоретических основ метода эталонного сопоставления, включая классификацию его видов в зависимости от характера объекта анализа, специфики субъектов анализа (их отраслевой принадлежности, степени конкурентности отношений), специфики проекта сопоставления (целевой ориентации, уровня стратегической значимости, степени информационной открытости и масштабности).

С целью упорядочения представления о возможных разновидностях эталонного сопоставления предложен подход к систематизации различных видов бенчмаркинга в зависимости от специфики (1) объекта сопоставления, (2) субъектов проведения сопоставления и (3) специфики проекта эталонного сопоставления.

Проникновение эталонного сопоставления в различные сферы деятельности организаций способствует обособлению отдельных его разновидностей в зависимости от выбора *объекта сравнения*:

- **товарное** – сравнение с товарами (продуктами и услугами конкурентов (реальных или потенциальных) на основе психологии «и я тоже» (этот вид широко распространен в Японии);

- **процессное** – сравнение организации сходных по задачам процессов внутри организации и у конкурентов, компаний-лидеров отрасли, компаний из других отраслей, в деятельности которых могут встречаться

сходные по задачам процессы (например, процесс обработки клиентского запроса);

- **функциональное** – сравнение функций/ организации и производительности функциональных подсистем бизнеса (например, сравнение финансовых показателей и систем финансового менеджмента конкурентов и лидеров отрасли со своими результатами);

- **организационное** – комплексное сравнение показателей производительности, систем управления и организации производства компаний в родственных сферах деятельности.

В зависимости от *специфики субъекта сопоставления* (или выбора аналога для сравнения) в свою очередь, можно выделить:

- **внутрифирменное** эталонное сопоставление – сравнение различных процессов, функций внутри одной организации (особенно это развито для крупных предприятий с территориальной сетевой структурой своей производственно-сбытовой системы) и **межфирменное**, включающее, в свою очередь: **конкурентное** эталонное сопоставление – анализ стратегии, процессов и практических методов конкурентов в той же отрасли; **партнерское** – сравнение между организациями – потенциальными или реальными партнерами (например, членами ассоциации, франчайзинговой сети и др.); **общее, нейтральное** – анализ процессов, функций систем управления лучших организаций без ограничения по отраслевой принадлежности. С точки же зрения отраслевой принадлежности можно выделить **внутриотраслевое** (сравнение между компаниям одной отрасли), **межотраслевое** (в смежных отраслях) и **кроссотраслевое** (в отраслях, не связанных цепочкой создания стоимости).

Исходя из специфики проекта сопоставления, в частности, поставленных *целей*, можно выделить следующие основные виды бенчмаркинга:

- **рейтинговые, имиджевые** сопоставления для измерения бизнес-результатов, их оценки и сравнения показателей деятельности организации с целью выявления уровня ее развития. Уровни развития организаций рассматриваются в качестве контрольных значений (*бенчмарков*), а лучшие показатели устанавливаются компаниями – лидерами в своей области.

Бенчмарки также используются в форме индексов, например, Американский и Европейский индексы потребительской удовлетворенности. Собранный информация может также использоваться для определения возможностей совершенствования и/или установления стратегических целей;

- **поисковые** эталонные сопоставления проводятся с целью поиска организаций, имеющих лучшие достижения в той или иной сфере деятельности, для их детального исследования и выявления собственных резервов развития. В поисковом бенчмаркинге два основных направления. Во-первых, поиск лучших операционных хозяйственных решений (лучшей операционной практики), характеризующийся детальным изучением процессов эталонной организации для осознания механизма функционирования изучаемого процесса. Измерение же разрывов показателей этого процесса с показателями аналогичного своего имеет, скорее, обеспечивающее значение, в отличие от рейтинговых сопоставлений. Знания, получаемые в ходе поискового **операционного** сопоставления, адаптируются и внедряются в собственные процессы организации. Во-вторых, изучение факторов, содействующих реализации стратегии, или факторов ее осуществления – это методы, подходы, инструменты, улучшающие результаты деятельности организации. Стратегическое поисковое сопоставление – это опережающий анализ будущих направлений и вариантов для выбора приоритетной модели поведения на рынках, способов организации процессов, технологий, распределения ресурсов, которые могут оказать влияние на стратегическое направление развития.

В зависимости от степени масштабности проекта, отражающей уровни известности торговых марок субъектов сопоставления, масштабность их операций, а соответственно, уровни лидерства, выделяют также: **международный** или **глобальный** бенчмаркинг (сравнение с предприятиями мирового уровня); **национальный**, **региональный** и **локальный** по своим задачам и масштабам бенчмаркинговых проектов. Возможны также и **смешанные** их варианты. Резюме предложенного варианта классификации дано в таблице 1.

**Виды эталонного сопоставления и адаптации лучшей
деловой практики**

Критерий классификации	Виды эталонного сопоставления
<i>Специфика объекта сопоставления</i>	
Что выступает в качестве объекта сравнения	<ul style="list-style-type: none"> • Товарное (товар) • Процессное (процесс) • Функциональное (функция) • Организационное (организация в целом и система ее управления)
<i>Специфика субъектов сопоставления</i>	
Характер границ проекта сопоставления	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрифирменное • Межфирменное
Степень конкурентности отношений субъектов сопоставления	<ul style="list-style-type: none"> • Партнерское • Нейтральное (общее) • Конкурентное
Отраслевая принадлежность	<ul style="list-style-type: none"> • Внутриотраслевое • Межотраслевое • Кроссотраслевое
<i>Специфика проекта сопоставления</i>	
Целевая ориентация проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Рейтинговые / нмиджевые • поисковые
Уровень стратегической значимости	<ul style="list-style-type: none"> • операционные • стратегические
Степень информационной открытости результатов сопоставления	<ul style="list-style-type: none"> • закрытые • частично открытые • с высокой степенью открытости (публичные)
Масштабность проекта	<ul style="list-style-type: none"> • международные // глобальные • национальные • региональные • локальные • смешанные

3. Выявленные преимущества и ограничения при проведении эталонного сопоставления на малых предприятиях, обусловленные ключевым противоречием между базовой идеей бенчмаркинга о продуктивности трансфера деловой практики и фундаментальными особенностями малых фирм (неидентичность бизнес-процессов и персонафицированная природа производительности в малом бизнесе).

Подробное рассмотрение существующих подходов к организации и проведению эталонного сопоставления, проведенное в работе, позволило заключить, что несмотря на то, что механизм бенчмаркинга варьируется от компании к компании довольно широко, а число его этапов (шагов, стадий, фаз) может достигать 15 (как в компании IBM), стандартный цикл бенчмаркинга включает четыре основных этапа: *планирование, сбор данных, анализ данных, адаптация* результатов изучения. В работе также рассмотрены способы поиска информации и партнеров для сопоставления. Полученное комплексное представление о методах бенчмаркинга и способах его проведения позволило сфокусироваться на задаче выявления специфики возможностей и барьеров для внедрения бенчмаркинга в малом бизнесе.

Во-первых, малые компании в силу ограниченности ресурсов не стремятся привлекать специалистов со стороны и пользоваться услугами консультационных фирм. Во-вторых, все меньше специалистов из крупных компаний со знанием современных методов управления переходят на работу в малые фирмы. В-третьих, членство в серьезных бенчмаркинговых организациях и клубах дорого для малых фирм. (Так, членство в Европейском фонде управления качеством для небольшой компании составит от 1350 евро в год, вступительный взнос в российский клуб бенчмаркинга «Деловое совершенство» – 400 евро, ежегодные взносы – 800 евро). В-четвертых, менеджеры малых фирм ближе к своим потребителям, работникам и конкурентам, чем их коллеги из корпораций, а их внимание часто рассеивается между стратегической и оперативной информацией. Как преимущество здесь можно отметить возможность постоянно «держать руку на пульсе» в отношении показателей ежедневной деятельности, от которых менеджеры в больших компаниях относительно удалены. С другой стороны, подобное положение менеджеров малых компаний не всегда позволяет иметь объективное представление о деятельности организации в стратегическом плане. В-пятых, для достижения желаемого эффекта от эталонного сопоставления измеряемые показатели должны отражать разнообразные особенности бизнеса. Мировой опыт применения бенчмар-

кинга показывает, что предприятия малого бизнеса преимущественно используют для эталонного сопоставления показатели, которые отражают проблемы, лежащие «на поверхности», такие как финансовое состояние, качество продукции. Более «тонкие» показатели, такие как «командный дух» или «уровень стрессов организации», используются реже, в этой связи трудно произвести нормализацию информации.

Для многих российских предприятий закрытость компаний-партнеров и собственный комплекс «засекреченности» (а в рамках проекта эталонного сопоставления принято запрашивать у компании партнера только ту информацию, которую вы сами готовы предоставить) является важнейшей преградой для инициирования бенчмаркингowego исследования. Кроме того, существующие системы налогообложения и финансового учета не всегда позволяют иметь реальные данные по тем или иным показателям даже самим руководителям компаний. На практике руководители, вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурентами, часто используют лучшие достижения друг друга у себя в компаниях, внедряют новые формы управления, программные продукты, новые технологии производства. Потенциал для развития эталонного сопоставления и залог успеха бенчмаркингowych инициатив кроется в заинтересованности руководителей. Недаром *лидерство* – один из основных принципов философии современного предпринимательства, играющий ключевую роль для построения систем всеобщего управления качеством, в стандартах ISO 9000: 2000, в моделях совершенствования на базе премий качества и многих других современных методах управления. Важная роль лидера в малых компаниях обусловлена более тесной взаимосвязью руководителей и работников, чем в крупных компаниях. Это может служить преимуществом малых фирм при проведении бенчмаркинга.

В качестве резюме отметим ключевое противоречие между базовой идеей бенчмаркинга о продуктивности трансфера деловой практики и такими фундаментальными особенностями малых фирм, как неидентичность бизнес-процессов и персонифицированная природа производительности, основанная не столько на оптимальных, сколько на доступных и, зачас-

тую, уникально скомбинированных локальных ресурсных возможностях. Это обуславливает основные барьеры для проведения бенчмаркинга в малом бизнесе: высокие уровни «асимметрии информации» об объектах сопоставления, связанные с информационной закрытостью и непрозрачностью, отсутствие универсальных критериев сопоставления, недостаток знаний предпринимателей о современных подходах к управлению. Вместе с тем, выявлены и преимущества малых фирм перед предприятиями крупного бизнеса для проведения эталонного сопоставления: определяющая и более сильная роль лидера, близость к потребителю и более высокие уровни клиентоориентации, гибкость и более высокая способность организации к изменениям.

Но даже при энтузиазме руководства, следует понимать, что настоящее бенчмаркинговое исследование обычно занимает около шести месяцев. Более короткого пути нет. Если нужны быстрые перемены, лучше выбрать другой способ.

4. Выявленные особенности проведения бенчмаркинга на малых предприятиях (необходимость обеспечения ясности и простоты процедур эталонного сопоставления с акцентированием условности количественных показателей критериев качества систем управления, ощутимых стимулов для преодоления информационной закрытости и гарантий информационной безопасности, аргументации целесообразности вовлечения в бенчмаркинговые проекты).

По данным различных исследований до двух третей западных компаний, представляющих малый бизнес, в той или иной степени применяют эталонное сопоставление в своей практике управления. В России это пока – редкость. На рисунке 1 приведены данные авторского анализа причин отказа малых фирм от участия в проектах эталонного сопоставления.

Проведенный анализ особенностей, возможностей и барьеров для применения бенчмаркинга в малом бизнесе, позволил идентифицировать следующие основные особенности проведения эталонного сопоставления на малых предприятиях:

- необходимость обеспечения ясности и простоты процедур эталонного сопоставления;
- важность акцентирования условности количественных показателей критериев качества систем управления;
- необходимость обеспечения ощутимых стимулов для преодоления информационной закрытости и гарантий информационной безопасности;
- аргументация целесообразности вовлечения в бенчмаркинг-проекты и их популяризация.

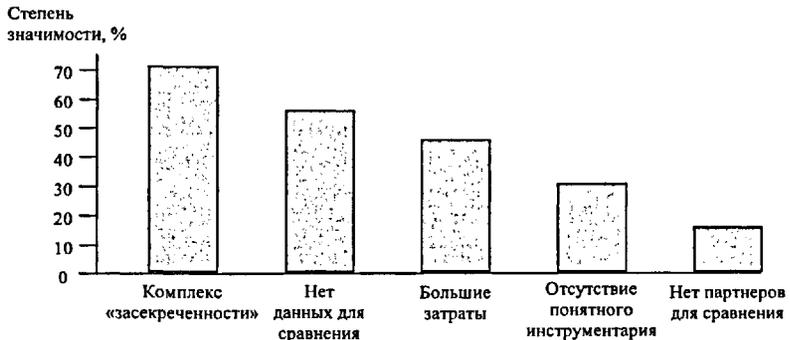


Рисунок 1. Причины отказа малых предприятий от эталонного сопоставления

5. Адаптированная методика самооценки и эталонного сопоставления для малых предприятий на основе методики присуждения российской Премии качества и система мер по стимулированию вовлечения малых предприятий в проекты эталонного сопоставления и адаптации лучшей деловой практики на региональном уровне.

Многие компании обращают внимание на бенчмаркинг благодаря программам *премий в области качества*. Критерии этих премий разрабатываются с учетом мировых тенденции в построении систем управления и отражают ключевые факторы успеха в обеспечении конкурентоспособности организации. Инфраструктура, которую создают организаторы вокруг

ведущих мировых премий, включает: базы данных лучшей деловой практики; интерактивные Интернет-ресурсы для поиска партнеров и проведения эталонного сопоставления в он-лайн режиме; разнообразные услуги по обучению бенчмаркингу; мероприятия, способствующие общению и обмену опытом между всеми участниками конкурса и организациями, использующими модели премий для совершенствования систем управления.

Несмотря на разнообразие бенчмаркинга успех эталонного сопоставления зависит от следующих условий: четкого определения объекта эталонного сопоставления, концентрации особого внимания на адаптацию эталонных процессов, методов, стратегий с учетом особенностей своей компании.

Премия Правительства РФ в области качества вручается с 1997 г. Оценочные критерии российской премии гармонизированы с моделью Европейской премии (моделью совершенствования EFQM) и помогают оценить, как соотносятся различные результаты деятельности организации с результатами конкурентов и компаний мирового уровня.

С учетом особенностей малого бизнеса в работе предложена методика реализации проекта эталонного сопоставления, адаптированная автором для МП, которая включает семь этапов:

1. Оценка организации и выявление областей возможных улучшений.
2. Определение объекта и предмета эталонного сопоставления.
3. Поиск эталонной компании и выбор формы сопоставления.
4. Сбор информации.
5. Анализ информации, определение ограничений по реализации, проекта и разработка плана проведения проекта.
6. Внедрение полученного опыта в деятельность организации.
7. Повторная самооценка и анализ достигнутых результатов.

Описание каждого из этапов включает характеристику приемов, адаптированных для МП, которые опираются на инфраструктуру конкурсов по присуждению премии качества, критерии и модель премии, базу данных лучших предприятий, сотрудничества под эгидой премии. Отчеты

по самооценке организаций-участников, содержащие информацию о методах управления, объединяются в *базах данных* лучшей деловой практики.

Региональные базы данных могут быть полезны при поиске партнеров для эталонного сопоставления. Информация из региональных баз данных формирует общероссийскую базу данных лучшей деловой практики, доступ к которой должен предоставляться через Интернет-ресурс конкурса.

Разработанная система вовлечения предприятий малого бизнеса в эталонные сопоставления включает следующие элементы:

1. Обеспечение общественного признания как в нематериальном плане, так и в реальных формах поддержки (например, предоставление льготных кредитов победителям и участникам конкурса).

2. Бесплатное участие в конкурсе. Финансирование подготовки и проведения конкурса осуществляется из областного бюджета в рамках областной программы поддержки и развития малого предпринимательства, а также из средств спонсоров.

3. Все участники, независимо от результата, получают экспертное заключение, содержащее отмеченные экспертами сильные и слабые стороны деятельности организации и рекомендации по совершенствованию.

4. Все участники получают Диплом участника конкурса. Победители получают диплом лауреата и приз установленного образца, а также право использовать в документации и рекламных материалах эмблему премии с указанием года ее присуждения и названия организация.

5. Каждому победителю предоставляется право на бесплатную публикацию в прессе, которую он может использовать в рекламных целях.

6. Все победители получают от Администрации области рекомендацию для участия в конкурсе на соискание премии Правительства РФ в области качества и необходимую консультационную поддержку.

7. Все организации, подавшие документы для участия в конкурсе, получают доступ к базе данных лучшей деловой практики.

8. Все участники получают дополнительные преимущества при участии в различных областных целевых программах и конкурсах.

9. Организации – участники не только получают признание со стороны общественности, деловых кругов и Администрации области, но и демонстрируют социальную ответственность своего бизнеса и намерение строить конкурентоспособное предприятие на принципах постоянного совершенствования качества продукции и услуг, качества производственных процессов, качества системы управления.

Положительный практический опыт проведения эталонного сопоставления с участием автора на предприятиях Архангельской и Ивановской областей (многопрофильная торговая фирма «Морсервис», агентство транспортных пассажирских перевозок), подробно описанный в диссертации, доказывает эффективность внедрения этого метода на предприятиях малого бизнеса, и подтверждает жизнеспособность выводов и рекомендаций диссертационного исследования.

В многопрофильном предприятии «Морсервис» автор провел сравнительное эталонное сопоставление на основе модели Японской премии качества с применением методики самооценки Японского центра производительности для социально-экономического развития (JPC-SED) под общим руководством старшего консультанта центра Хирото Такахаси и выявил резервы повышения производительности. Процессное кроссотраслевое сопоставление в агентстве транспортных перевозок с японской компанией «Musashino Congroation», лауреата Японской премии качества 2000 г., представляющей сектор малого бизнеса в сфере услуг уборки и санитарно-гигиенического обслуживания, позволило улучшить качество и результативность бизнеса и добиться ощутимых конкурентных преимуществ, главными из которых являются: увеличение числа постоянных клиентов до 72%, увеличение заказов в 2,9 раза, расширение присутствия на рынке с 15 до 21%.

В заключение подчеркнем, что популяризация национальной и региональных премий качества в среде малого предпринимательства способствует повышению открытости и легализации этого сектора экономики, его производительности и конкурентоспособности.

Основные публикации автора:

1. Белокооровин Э.А., Маслов Д.В. Малый бизнес: пути развития. – Архангельск: М'арт, 2003. – 210 с. – ISBN 5-98232-021-8 (12,5 п.л., в т.ч. автора – 6,25 п.л.).

2. Маслов Д.В., Белокооровин Э.А. Малый бизнес: японский путь к ус-неху.- М.: ДМК-Пресс, 2005. – 192 с. – ISBN 5-94074-156-8 (15,6 п.л., в т.ч., автора – 7,65 п.л.).

3. Белокооровин Э.А. Бенчмаркинг: новое слово в современном менеджменте //Качество. Инновации. Образование. – 2005. – №3. (0,5 п.л.).

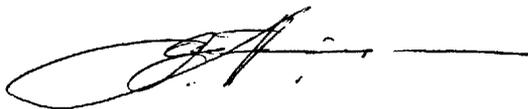
4. Белокооровин Э.А. Бенчмаркинг как инструмент совершенствования бизнеса //Корпорация. – 2005. – №6. (0,25 п.л.).

5. Белокооровин Э.А. Опыты с бенчмаркингом //Маркетолог. – 2005. – №7. (0,4 п.л.).

6. Маслов Д.В., Белокооровин Э.А. Премия качества как инструмент достижения конкурентоспособности //Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №6. (1,0 п.л., в том числе автора – 0,5 п.л.).

7. Маслов Д.В., Белокооровин Э.А. Сравнительный анализ мировых премий по качеству //Стандарты и качество. – 2005. – №5. (0,75 п.л., в том числе автора – 0,38 п.л.).

8. Belokorovin E. (2005) TQM Deployment: The Russian Experience / N. Chileshe, P. Watson, D. Maslow // In : Khosrowshashi, F. (Ed), 21st Annual ARCOM Conference, 7-9 September 2005, School of Oriental and African Studies (SOAS), University of London, Association of Researchers in Construction Management. – 2005. – Vol. 1. – P. 201-214. – ISBN 0902 896 138. (0,75 п.л.)



24

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Белокоровин Эрнест Анатольевич

Тема диссертационного исследования

**Эталонное сопоставление и адаптация лучшей деловой практики
как метод повышения производительности малых предприятий**

Научный руководитель –
доктор *экономических наук*

Колесникова Людмила Арнольдовна

Изготовление оригинал-макета
Белокоровин Эрнест Анатольевич

Подписано в печать 01.11.2006. Тираж 80 экз.

Усл.п.л. – 1,0

Российская академия государственной службы
при Президенте Российской Федерации

Отпечатано ОПМТ РАГС. Заказ № 429.
119606, г. Москва, пр. Вернадского, 84.

