ТЕХНОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА

Термином «бенчмаркинг» обозначается один из инструментов совершенствования деятельности. Название метода происходит от английских слов «bench» (уровень, высота) и «mark» (отметка). Это словосочетание трактуется по-разному: «опорная отметка», «отметка высоты», «эталонное сравнение» и т.п. [4].

Ключевые слова: ***бенчмаркинг; конкурентная себестоимость; дифференциация; нормализация; оптимизация; мониторинг; эталон.***

Некоторые авторы определяют бенчмаркинг как непрерывный процесс сопоставления продукции, услуг и практического опыта по отношению к самым сильным конкурентам или фирмам, признанным в качестве промышленных лидеров [1]. Практика показывает, что взгляд на свою организацию сквозь призму опыта лучших мировых компаний или лидеров отрасли дает возможность найти новые ориентиры для повышения эффективности управления и решить прикладные вопросы.

Аналитический метод работы с информацией позволит обнаружить тенденции на рынке и сориентировать свою собственную стратегию. Суть бенчмаркинга можно обозначить словами «умные учатся на чужих ошибках». Максимально полная информация о конкурентах, если таковую удалось узнать, вполне может стать основой для составления своего собственного бизнес-плана.

Поэтому бенчмаркинг нацелен на две переменные:

- конкурентоспособная себестоимость;
- конкурентная дифференциация продукта/услуги и их цена [6].

Использование бенчмаркинга позволяет предприятию сформировать собственную команду внутренних консультантов, получить опыт проведения организационных изменений и, таким образом, создать базу для дальнейшего совершенствования организации и управления с опорой на собственные силы [7].

Бенчмаркинг впервые появился в 1972 году. Тогда исследовательская и консалтинговая организация PIMS (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль) установила, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях. В 1979 году американская компания «Ксерокс» приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» для анализа затрат и качества собственных товаров по сравнению с японскими. Проект имел большой успех [8].

Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства. Бенчмаркинг осуществляется в рамках конкурентного анализа и не является новшеством для большинства предприятий, хотя он является

Марина Николаевна Руденко, кан. экон. наук, доцент, докторант СПбГУЭФ.
Анна Андреевна Дорофеева, ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь».

более детализированной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа [1].

Анализ содержания бенчмаркинга показывает, что его можно рассматривать как направление маркетинговых исследований. Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда на своем предприятии исследуются и внедряются лучшие методы и технологии других (несобственных) предприятий или отраслей. Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше, изучением, усовершенствованием и применением их методов работы.

Бенчмаркинговое исследование предполагает выявление эталона ведения бизнеса с помощью общепринятых, стандартных оценок деятельности предприятий. Таким эталоном становятся методы работы лучших компаний, которые признают заслуживающими распространения и внедрения на других предприятиях [5].

Что касается применения бенчмаркинга в российском предпринимательстве, то он был применен для анализа деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-У» в 2011 году. ООО «ЛУКОЙЛ-У» совместно с дочерними предприятиями осуществляет добычу нефти и газа в 26 административных районах Прикамья и республики Башкортостан.

Группа предприятий «ЛУКОЙЛ-У» осуществляет пользование 86 лицензиями на пользование недрами с целью поиска, разведки и добычи углеводородов. Добыча нефти осуществляется на 95 месторождениях, на которых эксплуатируется порядка 6,3 тыс. добывающих скважин.

В последние годы добыча нефти по Группе предприятий «ЛУКОЙЛ-У» неуклонно растет. Так, за период 2002–2011 гг. она выросла на 28% и достигла рубежа в 12,7 млн тонн.

Таблица 1. Производственные показатели

Основные показатели	Ед. изм.	2008	2009	2010	2011	2012
ООО "ЛУКОЙЛ-У" Объем добычи нефти	тыс. тонн	11 702	12 126	12 615	12696	13300
Объем добычи газа	млн. куб. метров	969	999	1 019	1028	1210

Правильно используемый бенчмаркинг показывает себя как один из наиболее эффективных современных инструментов, способствующих устранению недостатков в работе Общества. Бенчмаркинг обеспечивает:

• эффективный «будильник», который помогает созреть готовности к изменениям;

• практические пути, которыми могут быть достигнуты пошаговые изменения в работе посредством обучения у других, кто уже проводил подобные изменения;

• стимул для поиска новых путей и формирования культуры, восприимчивой к свежим подходам и идеям;

• возможности для персонала учиться новым навыкам и быть вовлеченным в процесс трансформации компании.

В первую очередь бенчмаркинг помогает Обществу добиться преимущества над другими предприятиями отрасли, а также будет использован как средство поиска инноваций и позволит находиться на переднем крае конкурентоспособности. Последние исследования показывают, что бенчмаркинг – это третий по популярности используемый инструмент.

Успешный бенчмаркинг в результате принесет Обществу значительную и ощутимую выгоду:

• Пошаговые изменения в работе и инновациях.

• Улучшение качества и производительности.

• Улучшение в процессе индикативного измерения деятельности предприятия.

Бенчмаркинг также окажет положительный эффект на те аспекты, которые необходимы для поддержки постоянного улучшения работы Общества, например:

• Повысится внимание к работе Общества, внутри Общества будут открыто обсуждаться сильные и слабые стороны.

• Изучение опыта других придаст больше уверенности в развитии и применении новых методов и подходов.

• Будет больше вовлекаться и мотивироваться персонал в рамках программ внутренних изменений на предприятии.

• Повысится желание обмениваться с другими компаниями решениями общих проблем и достигать консенсуса в проведении изменений.

• Лучше будет видна «общая картина» и развернется более широкая перспектива взаимодействия факторов, которые способствуют внедрению наилучшего опыта.

• Повысится качество сотрудничества и придет понимание взаимодействия между и внутри организаций.

Сотрудники Общества постарались приспособить под себя модель, чтобы она отвечала нашим требованиям к постоянному улучшению и существующему бизнес-окружению. А также определили действия, которые необходимы в процессе бенчмаркинга:

1. Сбор данных и информации

На данном этапе необходимо собрать информацию и данные по работе. Выработать совместно со сравниваемыми предприятиями понимание и единый подход в процедурах, которые будут проводиться и, если это необходимо, подготовить Протокол бенчмаркинга. Согласовать терминологию, а также инструменты измерения деятельности, которые будут использованы. Начать сбор информации и данных по выбранному методу, например, посредством шаблона или модели. Сопоставить данные для возможного анализа.

2. Анализ данных

Пересмотреть данные и сделать таблицы, диаграммы и графики для сопровождения анализа. Определить пробелы в работе между Обществом и предприятиями Группы. Найти объяснения пробелов в работе. Убедиться, что сравнения носят осмысленный и достоверный характер. Где необходимо, нормализовать используемые инструменты измерения – применить корректирующие факторы, чтобы учесть причины различий в работе и отличить их от собственной неэффективности. Определить реальные возможности для улучшений.

3. Рекомендации – выработка и исследование

Исследовать реальность проведения улучшений, согласовать улучшения, которые реальны. Сделать отчет по бенчмаркингу, в котором включены рекомендации. Получить поддержку ключевых групп участников для осуществления необходимых изменений. Разработать планы действий для внедрения рекомендаций по бенчмаркингу. Внедрить планы действий, отслеживать работу и поощрять успех. Информировать ключевых участников проекта о прогрессе.

4. Мониторинг и пересмотр

Оценить примененный процесс бенчмаркинга и результаты улучшений по отношению к целям и критериям успеха, а также к общей эффективности. Запротоколировать извлеченные уроки и сделать их доступными для других. Периодически пересматривать результаты бенчмаркинга в свете изменения условий, которые влияют на работу, по отношению к успешному опыту.

Стоит обратить внимание, что когда процесс бенчмаркинга проходит впервые, то стоит поучиться у тех, кто уже применял бенчмаркинг и в целом избегать:

- Бенчмаркинга ради самого бенчмаркинга.
- Акцента лишь на сравнении работы, а не на процессах и деятельности, которые помогут достичь лучших результатов.
- Ожидания того, что бенчмаркинг может быть быстрым или простым.
- Траты слишком большого количества времени на одной части процесса в ущерб другим ключевым элементам.
- Ожидания, что партнеров по бенчмаркингу можно будет сравнивать по всем параметрам, необходимым вашей организации.
- Требований информации и данных, не будучи готовым, поделиться ей с другими. И наоборот, ожидания того, что организации будут делиться сугубо закрытой информацией.

Руководством Компании было доведено решение об участии в проекте сопоставительного анализа (бенчмаркинга) технологической эффективности операционных затрат в добыче с российскими нефтедобывающими компаниями по итогам работы за 2010 год.

Осуществление проекта было разделено на 3 этапа:

- 1 этап – «пилотная» фаза проекта – т.е. пробный сбор данных по одному подразделению Заказчиков (для ЛУКОЙЛ – Х»).
- 2 этап – сбор данных по всем подразделениям.
- 3 этап – подготовка итогового отчета и презентации (только специалисты Шлюмберже).

Методологически проведенную работу можно также разделить на 3 блока:

1. Методология заполнения шаблона и заполнение шаблона.
2. Методология нормализации и расчет нормализованных показателей.
3. Итоговая презентация с рекомендациями по суммам оптимизации по предприятиям.

Рассмотрим отдельно работу по каждому этапу:

1. Методология заполнения шаблона и заполнение шаблона.

Для заполнения шаблона консультантами Шлюмберже был разработан нормативный документ «Описание методологии заполнения шаблона данных», в котором лаконично прописаны основные принципы. В том числе следующий принцип: «Методологически правильное заполнение формуляра, обеспечивающее сопоставимость данных между подразделениями компаний-участников проекта, в течение периода сбора и обработки данных будет обеспечиваться путем постоянного взаимодействия сотрудников подразделений-участников и консультантов SBC». Необходимо отметить, что в процессе работы специалистами предприятия был заполнен шаблон данных, включающий более 300 показателей по различным производственным блокам. Данные консолидировались в планово-экономическом отделе. Была возможность непосредственного общения с консультантом Шлюмберже, который приезжал для консультаций на наше предприятие, а в дальнейшем был доступен для связи по телефону и электронной почте. По окончании работ показатели были дополнительно проверены и согласованы и подписаны всеми службами.

2. Методология нормализации и расчет нормализованных показателей.

После заполнения шаблона данные обрабатывались специалистами Шлюмберже, в результате был получен значительный массив с 250-ми удельными и нормализованными показателями, которые также доводились нам для анализа и согласования. Необходимо отметить, что методология, примененная в данном проекте, является новым опытом для специалистов предприятия, на этапе заполнения шаблона не всегда было достаточное понимание алгоритмов формирования данных, связанных со сложившимися стереотипами работы и методологией формирования управленческой отчетности на предприятии. Оценить доведенный алгоритм на объективность и полноту можно было только после получения расчетов нормализованных факторов.

3. Итоговая презентация с рекомендациями по суммам оптимизации по предприятиям.

В окончательном варианте презентации были представлены выводы с расчетами сумм оптимизации. Несмотря на неплохой показатель в целом по себестоимости, по определенным направлениям согласно применяемой методологии был выявлен ряд направлений для

возможной оптимизации. Например, в результате этого получено 35 человек для оптимизации по АУР, и через показатель «удельные затраты на АУР» получена сумма оптимизации 99,5 млн руб.

После этого был проведен анализ результатов исследования бенчмаркинга. Многие специалисты отмечают, что бенчмаркинг – это эффективный способ управления предприятием, поиска новых возможностей, потенциальных предложений по оптимизации производственных операций, но, к сожалению, это бывает не всегда. Многие показатели, которые использовались в шаблонах, для сравнения были рассчитаны с ошибками, о которых никто не знал заранее, и выяснилось это к концу проекта при оглашении результатов.

Это привело к тому, что предложения и результаты проекта бенчмаркинга были некорректны и не могли использоваться для дальнейшего планирования и оптимизации производства. Но все же это послужило огромным опытом в анализе затрат, процессов производства, дало многие результаты по оценке работ как сотрудников, так и всего предприятия в целом. Для более эффективных показателей и наилучших решений всех возникающих проблем предлагается проводить такой анализ каждый год с учетом тех вопросов и корректировок, которые возникли на основе анализа факта 2010 года по ООО «ЛУКОЙЛ-У».

1 этап, как уже было сказано, проходил как «пилотный» вариант по «ЛУКОЙЛ-У». 2 этап начался с заполнения Формуляра для сбора информации по проекту Бенчмаркинг. При формировании шаблона данных было использовано 6000 показателей (по всем предприятиям, принимавших участие в Бенчмаркинге), которые были выделены в 9 направлений анализа затрат (рис. 1).

Для доказательства использованных данных, то есть занесенных данных, была представлена справка по административно-управленческим затратам с характеристикой, какие данные, где представлены и почему были или исключены, или добавлены.

Далее данные были сформированы и отправлены в шаблон, так называемые KPI, для сравнения показателей ООО «ЛУКОЙЛ-У» и предприятий Волго-Уральского региона и предприятий, входящих в группу «ЛУКОЙЛ». В ходе проекта сопоставительного анализа (Бенчмаркинга) были рассмотрены Административно-управленческие расходы (АУР) без амортизации, аренды, прочих налогов и холдингового соглашения.

При расчете потенциала Административно-управленческих расходов консультанты использовали два показателя:

1. «Средняя численность работников АУП».
2. «Затраты на Административно-управленческие расходы на 1 чел. в год».

При нормализации показателя консультантами средняя численность работников АУП составила 295 чел.

Затраты АУР нормализуются за счет нормирования АУП при текущем масштабе, уровне деятельности и структуре отчетности.

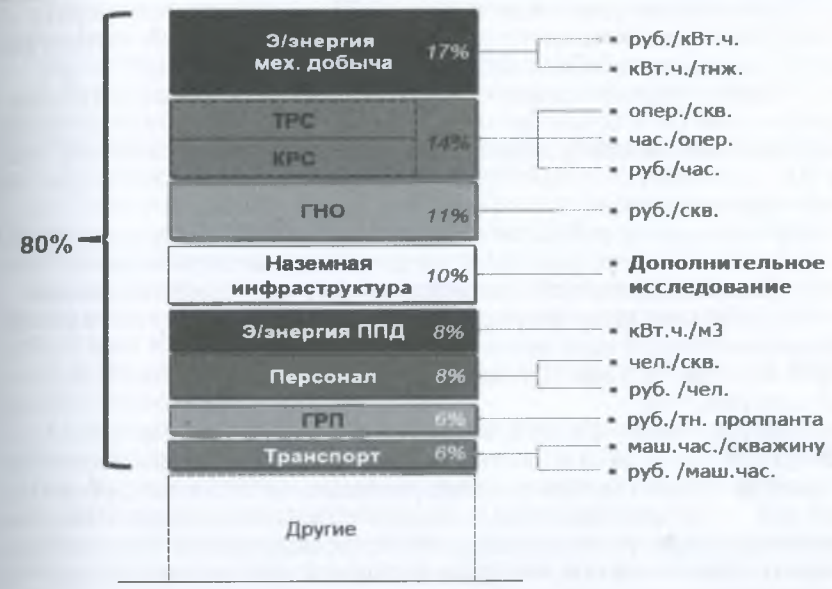

Рис. 1. Показатели (по всем предприятиям, принимавших участие в Бенчмаркинге), выделенные в 9 направлений анализа затрат

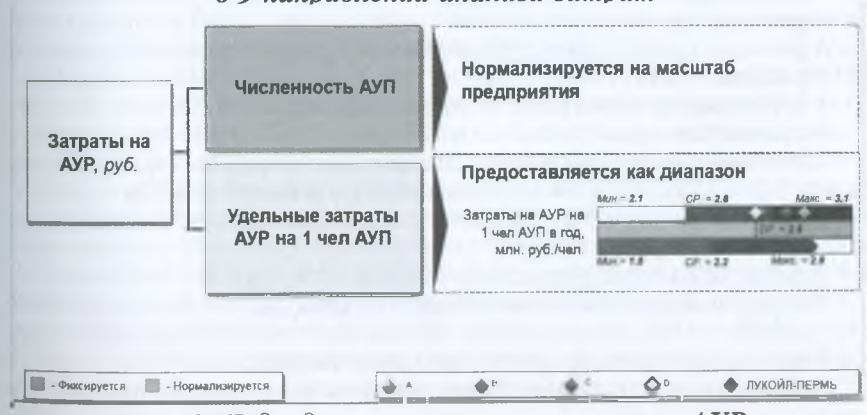

Рис. 2. Подход к нормализации затрат на АУР

Методика нормализации

Первый показатель «Средняя численность работников АУП» нормализуется на масштаб предприятия. Масштаб предприятия зависит от:

- среднедействующего фонда (29%);
- численности производственного персонала (62%);
- активности бурения (пробуренных скважин) (5%);
- количества лицензий добычи (3%).

При нормализации численности АУП не учтены следующие показатели, определяющие повышенные трудозатраты работников аппарата управления ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»:

1. Вывод непрофильных видов деятельности и функций на внешний сервис (аутсорсинг).
2. Разбросанность (удаленность) Аппарата управления от ЦДНГ, от ЦИТС.
3. Система учета.
4. Тип структуры управления (двухуровневая, трехуровневая).
5. Особенности разработки и эксплуатации месторождений.
6. Контроль деятельности местными органами самоуправления.

Второй показатель «Затраты на Административно-управленческие расходы на 1 чел. в год» консультантами фиксируется. У ООО «ЛУКОЙЛ-У» он составил 2,9 млн. руб./чел., у ООО «ЛУКОЙЛ-Х» – 2,7 млн. руб./чел.

При снижении средней численности работников на 35 чел. (с 330 до 295 чел.) консультантами выявлен потенциал снижения Административно-управленческих расходов на 99,5 млн. руб. в год. (35 чел. * 2,9 млн. руб./чел.). Административно-управленческие расходы состоят из переменных и постоянных затрат. Постоянные затраты – это затраты, которые не зависят от численности АУП, такие, как:

- материальные расходы;
- транспортные расходы;
- расходы на охрану;
- расходы на консультационные и информационные услуги;
- расходы по ИТО;
- страхование имущества и ответственности;
- прочие расходы.

Постоянные затраты в Административно-управленческих расходах ООО «ЛУКОЙЛ-У» составляют 664,5 млн руб. (60 %).

Переменные затраты – это затраты, которые зависят от численности АУП, такие, как:

- расходы на оплату труда;
- страховые взносы во внебюджетные фонды;
- ДМС;
- негосударственное пенсионное страхование;
- обязательное и добровольное страхование от несчастных случаев на производстве;
- подготовка кадров;
- командировочные расходы;
- представительские расходы;
- оплата больничных листов;
- выплаты за рац. предложения;
- выплаты при сокращении;
- расходы на содержание здравпунктов;
- расходы на охрану труда.

Переменные затраты в Административно-управленческих расходах на 1 чел. АУП ООО «ЛУКОЙЛ-У» составляют 0,9 млн. руб. (30%).

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Потенциал для снижения на 99,5 млн руб. определен за счет сокращения численности АУП на 35 человек.
2. Расчет о необходимом количестве административного персонала сделан исходя из показателя «Масштабы предприятия».
3. Основное влияние на показатель «Масштабы предприятия» оказывает среднедействующий фонд скважин 30% и количество производственного персонала 60%.
4. При снижении численности на 35 чел. Административно-управленческие расходы имеют потенциал снижения только на 29,5 млн руб. за счет того, что доля постоянных затрат больше, чем переменных. Административно-управленческие расходы на 1 чел. при этом увеличиваются до 3,1 млн руб. / чел.

На основании вышеизложенного предлагается для снижения показателей «Затраты на АУР на 1 чел.» и «Затраты на АУР», кроме оптимизации численности, рассмотреть возможность снижения постоянных затрат, которые не зависят от численности.

В заключение хотелось бы отметить, что при анализе полученных данных мы учитывали, что полученные результаты и информация весьма специфичны, так как нормализованные показатели не всегда рассчитывались объективно и с учетом нашего мнения. Полученные рекомендации и осуществление перемен на основании результатов бенчмаркинга безусловно следует производить, но делать это осторожно с учетом специфики деятельности Общества.

В общем можно отметить, что бенчмаркинг – это эффективный способ управления предприятием, поиска новых возможностей, потенциальных предложений по оптимизации производственных операций, но, к сожалению, это бывает не всегда. Многие показатели, которые использовались при расчетах в шаблонах, для сравнения были рассчитаны с ошибками, о которых никто не знал заранее, и выяснилось это к концу проекта при оглашении результатов.

Это привело к тому что, предложения и результаты проекта Бенчмаркинга были некорректны и не могли использоваться для дальнейшего планирования и оптимизации производства. Но все же это послужило огромным опытом в анализе затрат, процессов производства, дало многие результаты по оценке работ как сотрудников, так и всего предприятия в целом.

Для более эффективных показателей и наилучших решений всех возникающих проблем предлагается проводить такой анализ каждый год с учетом тех вопросов и корректировок, которые возникли на основе анализа факта 2010 года по ООО «ЛУКОЙЛ-У». А кроме этого, можно проводить такой анализ среди дочерних компаний ОАО «ЛУКОЙЛ» для сравнения их показателей, так как условия управления компаниями одинаковые, различны только процессы и условия производства.

Мониторинг хода выполнения работ и оценка конечных результатов через год позволят сформировать пакет информации для повторной самооценки и анализа улучшений. Повторная самооценка позволит нам подтвердить или опровергнуть эффективность реализованного проекта и выявить новые ориентиры для улучшения.

Новая модель анализа, пришедшая в Общество вместе с бенчмаркингом, способствует формированию системного мышления. Эталонный анализ способствует пониманию и внутренней системы, вокруг которой построена компания, и внешней системы, которая воздействует на нее. Считаясь мощным инструментом совершенствования, бенчмаркинг является эффективным способом для изучения и себя, и конкурентов.

Несмотря на то, что проекты бенчмаркинга могут быть завершены достаточно быстро, ощутимые результаты могут стать заметны несколько позднее, в зависимости от масштаба и природы изменений, которые он повлечет. Бенчмаркинг индивидуальных процессов чаще всего приносит более быстрые результаты, чем бенчмаркинг стратегий, который ведет к крупномасштабным изменениям. Скорее это займет годы, нежели месяцы.

В дополнение к этому, наиболее широкие и ощутимые результаты появляются тогда, когда бенчмаркинг привносит в организацию культуру постоянного улучшения и желание учиться у других.

За последние десять лет бенчмаркинг стал одним из эффективных и признанных методов совершенствования бизнеса и входит в число самых популярных инструментов управления. Данные различных зарубежных исследований свидетельствуют о вовлечении в процесс эталонного сопоставления от 60 до 90% компаний. В России уже появляются фирмы, использующие бенчмаркинг в качестве элемента стратегии повышения конкурентоспособности, но пока таких компаний единицы. Для большинства же руководителей «бенчмаркинг» – это незнакомое слово, а эталонное сопоставление воспринимается не как метод управления, а как обычный анализ конкурентов или маркетинговое исследование. Однако потенциал бенчмаркинга велик, и в ближайшее время эталонное сопоставление займет свое законное место в арсенале менеджеров.