

**Березин А. А.**, аспирант кафедры Теории и практики конкуренции, МФПУ «Синергия», г. Москва, [artparis@mail.ru](mailto:artparis@mail.ru)

**Коваленко А. И.**, канд. экон. наук, доцент кафедры Теории и практики конкуренции, МФПУ «Синергия», г. Москва, [Fanta82008@yandex.ru](mailto:Fanta82008@yandex.ru)

## БЕНЧМАРКИНГ В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТНЫХ ДЕЙСТВИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

*В статье раскрывается многообразие типов отношений бенчмаркинга. На основании критериев круга участников и структуры бенчмаркинга авторы выделяют: активную и пассивную позиции, ролевые функции участников бенчмаркинга, типы отношений многостороннего бенчмаркинга.*

*Отмечены особенности определения объекта бенчмаркинга и подчеркивается зависимость этапов бенчмаркинга от отраслевого содержания объекта бенчмаркинга.*

*В работе дано определение бенчмаркинга как совокупности конкурентных действий по выявлению и реализации новых конкурентных действий. Раскрыты элементы системы менеджмента конкурентных действий, которые могут служить объектами бенчмаркинга. Предлагается использовать особую форму смешанного бенчмаркинга — бенчмаркинг конкурентных действий компаний в конкурентной диспозиции, выявляются факторы обеспечения превосходства над позиционным конкурентом в конкурентной диспозиции.*

**Ключевые слова:** конкурентный бенчмаркинг, эталонная компания, конкурентная диспозиция, система менеджмента конкурентных действий.

### Введение

**Б**уквальный аналог термина «бенчмаркинг» на русском языке — эталонное сопоставление, подразумевает особый методический прием сравнения набора индикаторов предпринимательской деятельности нескольких компаний, ориентированного на отыскание эталона и определение соотношения между ним и данными компании-исследователя.

Поэтому структура отношений классического бенчмаркинга описывается взаимодействием пары компаний: компании «эталона» и «проблемной компании», решающей с помощью бенчмаркинга свои

задачи повышения производительности и обеспечения конкурентоспособности.

Классический бенчмаркинг в том виде, в котором он получил известность и признание как эффективный инструмент осуществления изменений в компании, состоял из двух фаз:

— поиска компании-«эталона» путем сопоставительного сравнения набора показателей, характеризующих хозяйственную деятельность предпринимательских структур;

— изучения предпринимательской практики компании-«эталона» с целью ее последующего применения в хозяйственной деятельности «проблемной компании».

Таким образом, в самом общем виде бенчмаркингом называют деятельностью

по поиску, выявлению и освоению лучших предпринимательских практик.

Но сегодня под такое определение под- ходит несколько типов общественных отно- шений, имеющих неодинаковую экономико- правовую природу и разный состав субъ- ектов.

В настоящее время термин «бенчмар- кинг» стал очень распространенным, гра- ницы его применения сильно расширились. Бенчмаркингом называют и метод сравни- тельного анализа конкурентов, и особый тип маркетингового исследования, и перманентную функцию маркетинговой службы пред- принимательской структуры, и тип консал- тинговой услуги, и простейшее эталонное сопоставление при обосновании принятия управленческих решений, и стратегию «сле- дования за лидером», и инструментарий «анализа превосходства», и режим инфор- мационного сотрудничества между предпри- нимательскими структурами, и особый тип научно-исследовательской работы, и спо- соб повышения квалификации персонала, и содержание отраслевого альянса, и пер- вый этап трансформации предприниматель- ской структуры в самообучающуюся органи- зацию, и стратегию взаимодействия с кон- курентами, и направление промышленного шпионажа, и многое другое.

Цель настоящей работы — систематиза- ция отношений бенчмаркинга на основании многокритериальной классификации, отра- жающей круг субъектов и структуру отноше- ний бенчмаркинга; определение места бен- чмаркинга в системе конкурентных действий предпринимательской структуры; выявление основных элементов системы менеджмента конкурентных действий, которые как объек- ты бенчмаркинга обеспечивают конкурент- ность (КС) предпринимательской структуры (ПС); обоснование методики по- зиционного конкурентного бенчмаркинга.

Разработка исчерпывающей классифи- кации типов отношений бенчмаркинга бази- руется на применении двух специфических классификационных критериев:

- структура отношений бенчмаркинга;
  - круг субъектов бенчмаркинга.
- Рассмотрим каждый их них.

### **Структура отношений бенчмаркинга**

Структура отношений бенчмаркинга от- ражает сочетание активных и пассивных по- зиций (ролевых функций) субъектов бенч- маркинга.

В отношениях бенчмаркинга субъекты могут занимать активную (оценивающую) и пассивную (оцениваемую) позиции, выра- женные в соответствующих ролевых фун- кциях, которые по-разному сочетаются в субъектах в зависимости от типа отноше- ний бенчмаркинга.

Активная бенчмаркинг-позиция реализу- ется в ролевой функции «провайдера» бенч- маркинга, держателя всех процессов бенч- маркинга, собирающего необходимую ин- формацию и непосредственно осуществля- ющего эталонное сопоставление. При этом в отдельных случаях оказания бенчмаркинг- услуг следует различать функции «провай- дера» бенчмаркинга и «заказчика, инициа- тора» бенчмаркинга.

«Провайдер бенчмаркинга» — лицо, осу- ществляющее оценивание и сопоставле- ние параметров предпринимательской дея- тельности нескольких предпринимательских структур. «Заказчик бенчмаркинга» — лицо, в чьих интересах (обеспечения конкуренто- способности) бенчмаркинг проводится, чьи параметры предпринимательской деятель- ности подлежат бенчмаркинг.

Данное разделение недостаточно пока- зательно, так как «провайдер» осуществ- ляет бенчмаркинг в интересах «заказчика», и в итоге результаты бенчмаркинга переда- ются «заказчику», что можно приравнять к ситуации, когда «провайдером» являет- ся сам «инициатор» бенчмаркинга. Именно инициатор, заказчик определяет круг субъ- ектов бенчмаркинга, явный или тайный ре- жим бенчмаркинга и другие его содержа-

тельные параметры, которые «провайдер» должен обеспечить.

Пассивная бенчмаркинг-позиция свойственна ролевому статусу фирмы, являющейся объектом сопоставления. При этом пассивный ролевой статус может предполагать ролевую функцию «информатора», носителя первичной внутрифирменной информации, представляющего запрашиваемую информацию «провайдеру» бенчмаркинга (в частности, посредством заполнения анкет и опросных листов).

«Информатор бенчмаркинга» — «эталон» и иное лицо, предоставляющие сведения для сопоставления.

Пассивный ролевой статус может не предполагать функцию «информатора», если к носителю первичной информации «провайдер» бенчмаркинга не обращается, полагаясь на иные источники информации, например, когда бенчмаркинг проводится тайно (рис. 1).

Обе бенчмаркинг-позиции могут сочетаться в одной предпринимательской структуре, которая сравнивает (активная позиция) свои конкурентные результаты (пассивная позиция) с эталонными, но могут и не сочетаться, если провайдером бенчмаркинга, осуществляющим эталонное сопоставление, является независимая третья сторона, не участвующая в бенчмаркинге как объект сопоставления.

Фирма в пассивном ролевом статусе — объекта сопоставления в отношениях бенчмаркинга не участвует, их стороной не является, но в случае нарушения провайдером бенчмаркинга ее прав и законных интересов

она может стать участником экономико-правовых отношений по возмещению убытков, причиненных бенчмаркингом.

По критерию структуры (сочетанию ролевых функций в участниках) бенчмаркинг делится:

- на внешний;
- смешанный;
- внутренний;
- взаимный.

*Внешний бенчмаркинг* — это система отношений, в которых активные и пассивные позиции участников бенчмаркинга полностью не совпадают, т.е. бенчмаркинг осуществляется в отношении двух или более предпринимательских структур третьей независимой стороной. Во внешнем бенчмаркинге «провайдер» не является «информатором».

*Смешанный бенчмаркинг* — это система отношений, в которых активные и пассивные позиции участников бенчмаркинга совпадают частично, т.е. бенчмаркинг осуществляется одной предпринимательской структурой («провайдером») в отношении своих показателей («самоинформатор») и показателей другой предпринимательской структуры («информатор») — «классический» двусторонний, невзаимный бенчмаркинг.

*Внутренний бенчмаркинг* — это система отношений, в которых активная и пассивная позиции полностью совпадают в одном субъекте бенчмаркинга (односторонний бенчмаркинг), т.е. бенчмаркинг осуществляется предпринимательской структурой («провайдер») в отношении своих собственных подразделений («самоинформа-

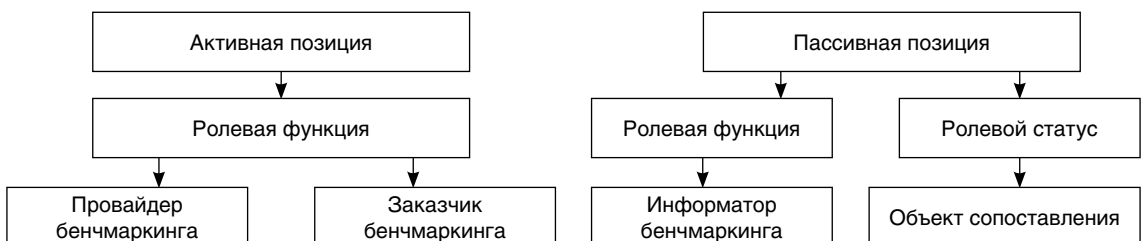


Рис. 1. Ролевые функции и статусы участников бенчмаркинга

тор») или холдингом в отношении предпринимательских структур, находящихся под его единым корпоративным контролем.

*Взаимный бенчмаркинг* — это система отношений, в которых активные и пассивные позиции участников бенчмаркинга полностью совпадают в каждом субъекте (при этом субъектов больше одного), т. е. бенчмаркинг осуществляется обеими предпринимательскими структурами в отношении своих показателей и показателей другой предпринимательской структуры (двухсторонний, взаимный бенчмаркинг — партнерский бенчмаркинг).

Таким образом, «провайдером» бенчмаркинга может быть либо предпринимательская структура «самоинформатор», заинтересованная в повышении своей КС (смешанный, взаимный или внутренний бенчмаркинг), или независимая третья сторона (внешний бенчмаркинг).

### Круг субъектов бенчмаркинга

Круг субъектов бенчмаркинга обозначает количество сторон, участвующих в отношениях бенчмаркинга, т. е. количество субъектов, реализующих ролевые функции провайдера бенчмаркинга и/или информатора бенчмаркинга (табл. 1).

По критерию круга субъектов отношения бенчмаркинга делятся:

- на односторонние;
- двухсторонние;
- многосторонние.

Из таблицы видно, что наложение классов отношений бенчмаркинга по указанным критериям привело к образованию не существующих на практике типов бенчмаркинга. Так, внешний и взаимный бенчмаркинг по определению не могут иметь только одного участника (быть односторонними).

Также в таблице показаны типы бенчмаркинга, не использующиеся российскими предпринимательскими структурами, в частности, исследованы отношения многостороннего (смешанного) и многостороннего (взаимного, партнерского, картельного) бенчмаркинга.

### Многосторонний бенчмаркинг

Многосторонний бенчмаркинг предполагает участие в бенчмаркинге трех и более лиц, что означает отход от классической бенчмаркинг-пары: «эталон» и «проблемная компания».

Как правило, многосторонний бенчмаркинг реализует первую фазу классического бенчмаркинга — нахождение «эталона»

Таблица 1

**Типы отношений бенчмаркинга в зависимости от критериев круга субъектов и структуры отношений**

Тип бенчмаркинга	Взаимный	Смешанный	Внутренний	Внешний
Односторонний	—	Эталон Конкурентная разведка (тайный бенчмаркинг)	Эталон (явный) Бенчмаркинг подразделений, спин офф,	—
Двухсторонний	Обоюдовыгодный (win-win), партнерский (явный)	Эталон Классический, явный (бенчмаркинг процессов)	—	Бенчмаркинг-сервис (тайный, явный)
Многосторонний	Картельный, Партнерский	Бенчмаркинг лидера, Бенчмаркинг новичка	—	Ассоциативный, бенчмаркинг-сервис, рейтинг СМИ

по сопоставлению результирующих показателей предпринимательской деятельности на отраслевом рынке, но без реализации этапов глубокого исследования «эталонной компании».

Многосторонний бенчмаркинг подразумевает участие нескольких «информаторов» (чаще встречается) или нескольких «провайдеров».

В рамках многостороннего, внешнего бенчмаркинга «провайдером» бенчмаркинга является независимая третья сторона, прямо не заинтересованная в конкретных результатах бенчмаркинга. Примером многостороннего бенчмаркинга является ассоциативный бенчмаркинг, реализуемый в процессе долгосрочных отношений между конкурентами в рамках отраслевой ассоциации или союза. Отраслевая ассоциация является «провайдером» бенчмаркинга, а все ее члены — «информаторами» бенчмаркинга.

Внешний характер ассоциативного бенчмаркинга выражается в том, что провайдером бенчмаркинга является организация, которая не участвует в бенчмаркинге как объект сопоставления. Здесь «провайдер» бенчмаркинга не преследует цель повысить собственную конкурентоспособность, а проводит сравнительный отраслевой конкурент-анализ показателей и параметров предпринимательской деятельности своих членов с помощью бенчмаркинга как метода сбора и обработки информации. Результаты такого бенчмаркинга систематизируются, обобщаются и распространяются среди всех членов ассоциации — участников бенчмаркинга, которые, в свою очередь, могут использовать такие результаты бенчмаркинга для повышения своей конкурентоспособности.

Третьей стороной, проводящей бенчмаркинг среди представителей одной отрасли, может являться не только отраслевая ассоциация (союз), но и, например, отраслевое (экспертное, специализированное) средство массовой информации, информацион-

ный интернет-ресурс, консалтинговая организация, исследовательский центр, вуз и др.

Однако в процессе проведения многостороннего (в частности, ассоциативного) бенчмаркинга «провайдером» бенчмаркинга не ставятся цели, связанные с повышением конкурентоспособности отдельной предпринимательской структуры, что прямым образом влияет на определение объекта бенчмаркинга, этапы, содержание и результаты многостороннего бенчмаркинга, эффект воздействия которого на динамику конкурентоспособности отраслевых предпринимательских структур малозначителен.

Ассоциативный бенчмаркинг является отраслевым и проводится среди прямых конкурентов.

Его характеризует:

- учет специфики отраслевого функционирования предпринимательских структур, выражающийся в определении объекта бенчмаркинга, выборе результирующих показателей эталонного сопоставления;

- наличие этапа *сопоставления результирующих показателей предпринимательской деятельности на отраслевом рынке* по объекту бенчмаркинга;

- конкурентное напряжение на отраслевом рынке, не позволяющее в полной мере осуществить исследование «эталонной» практики (лидера рынка и отрасли);

- отсутствие этапа глубокого изучения результатов бенчмаркинга под специфику отраслевого функционирования «проблемной компании».

Тем не менее результаты многостороннего добровольного общепромышленного сравнительного анализа отдельных предпринимательских практик, проведенного независимой третьей стороной, служат обоснованием для определения «эталона», способствуют разработке отдельными предпринимательскими структурами собственных программ одностороннего или взаимного бенчмаркинга, преследующих конкретные цели обеспечения КС.

Как правило, многосторонний бенчмаркинг является полностью внешним, т. е. «провайдер» бенчмаркинга работает не с собственными параметрами и поэтому не решает задачи обеспечения собственной КС.

Однако нельзя исключать возможность осуществления смешанного многостороннего бенчмаркинга, когда «провайдером» бенчмаркинга является одна из конкурирующих и участвующих в бенчмаркинге предпринимательских структур.

Например, бенчмаркинг лидера может выражаться в явном, процессном, взаимном бенчмаркинге всех прямых отраслевых конкурентов, многостороннего (смешанного) и многостороннего (взаимного, партнерского, картельного) бенчмаркинга.

### Односторонний бенчмаркинг

Односторонний бенчмаркинг не является межфирменными отношениями, а представляет собой деятельность отдельной предпринимательской структуры по поиску и выявлению лучших примеров осуществления предпринимательских практик в той сфере управления бизнесом, которая является для компании проблемной.

Односторонний бенчмаркинг может также быть компонентом внутрифирменной деятельности предпринимательской структуры по информационному обеспечению принятия управленческих решений (стратегического, тактического или операционного характера).

Особенностью этого типа бенчмаркинга является тот факт, что фирма — инициатор бенчмаркинга не обращается напрямую к фирме-конкуренту, а скрытно собирает о нем доступную информацию, необходимую для принятия управленческого решения. В данном случае межфирменное взаимодействие не возникает, а бенчмаркинг является элементом маркетингового исследования, конкурентной разведки (или конкурентного шпионажа). Также односторонний бенчмаркинг может быть частью программы

отраслевого, конкурентного анализа, самостоятельно осуществляемого предпринимательской структурой без обращения к другим субъектам (проводящим бенчмаркинг или являющимся примером для подражания).

Односторонний бенчмаркинг принимает самые разные формы и проявляется в большом разнообразии конкурентных действий предпринимательской структуры в информационной сфере. Вследствие этого такая деятельность может быть признана бенчмаркингом только в самом обобщенном виде, как результат расширенной интерпретации этого термина. Иными словами, односторонний бенчмаркинг — это любое действие предпринимательской структуры, направленное на поиск и получение дополнительной информации о своем конкуренте для сравнения со своими показателями.

Так, например, для принятия решения об уровне отпускных цен фирма-«середняк» или фирма — «претендент на лидерство» могут исходить из уровня цен, предлагаемых лидером рынка, и таким образом использовать стратегию «следования за лидером».

Более того, на отдельных отраслевых рынках в силу технологической, отраслевой специфики или структуры рынка фирмы, занимающие устойчивые подчиненные конкурентные позиции, вынуждены «следовать за лидером рынка» и копировать его предпринимательские решения, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе, не потерять свою долю рынка и не опуститься ниже уровня рентабельности бизнеса.

Такой односторонний бенчмаркинг является смешанным, так как предпринимательская структура — инициатор бенчмаркинга сравнивает свои показатели с показателями «образцовой» предпринимательской структуры.

Односторонний бенчмаркинг также может быть полностью внешним, т. е. может проводиться не предпринимательской структурой, решающей с помощью бенчмаркинга проблемы обеспечения собствен-

ной КС, а научными, экспертными или консалтинговыми организациями, специализирующимися на маркетинговых исследованиях рынка, исследованиях стратегического поведения предпринимательских структур и в иных сферах управления предпринимательской деятельности.

Ключевым свойством такого бенчмаркинга является тот факт, что субъект — инициатор бенчмаркинга, осуществляет все этапы бенчмаркинга самостоятельно и без обращения за помощью к предпринимательским структурам, сопоставляемым по избранным параметрам деятельности.

### Внутренний бенчмаркинг

Особым подвидом одностороннего бенчмаркинга является внутренний бенчмаркинг. Ранее рассмотренные типы бенчмаркинга заключались в оценке и сопоставлении своих и лучших «чужих» бизнес-процессов, предпринимательских практик и иных элементов предпринимательского менеджмента, и в этом контексте они характеризовались как внешний или смешанный бенчмаркинг.

Внутренний односторонний бенчмаркинг выражается в том, что оценивание и сопоставление происходят между организациями, подразделениями, бизнес-единицами, которые находятся под единым корпоративным контролем и в общем случае действуют согласованно и скоординированно, т.е. не представляют друг для друга конкурентных угроз на отраслевом рынке. Соперничество между ними может происходить внутри границ фирмы за перераспределение финансовых ресурсов, которое в рамках одной корпорации осуществляется не рыночным, а административно-приказным способом. Здесь может иметь место внутрифирменная конкуренция. Однако, как правило, причиной возникновения отношений внутрифирменного бенчмаркинга является не внутрифирменная конкуренция подразделений предпринимательской структу-

ры, а неудовлетворительный уровень конкурентоспособности самой предпринимательской структуры на отраслевом рынке. К внутреннему (внутрифирменному) бенчмаркингу предпринимательская структура обращается в том случае, если не может найти в качестве «образца для сравнения» внешнего бенчмаркинг-партнера, сколько-нибудь соответствующего задачам бенчмаркинга. Именно в таком случае предпринимательская структура обращает внимание на внутренние, скрытые резервы обеспечения конкурентоспособности.

Одним из частных случаев внутрифирменного бенчмаркинга является метод «спин оф» (*spin off*), заключающийся в искусственном выделении из предпринимательской структуры отдельного подразделения, которое как форма малого бизнеса начинает работать самостоятельно и независимо от «породившей» его предпринимательской структуры, но на том же рынке и в той же отрасли, чем создает конкурентное напряжение для «материнской» предпринимательской структуры. В рамках «спин оф» модели внутренний бенчмаркинг происходит так же, как происходил бы внешний бенчмаркинг, если бы искусственно выделенное подразделение предпринимательской структуры действительно было бы от нее независимо. Однако «спин оф» является лишь временным приемом, который не заканчивается действительным выделением новообразованного подразделения в независимую бизнес-единицу. «Спин оф» лишь симулирует конкурентное напряжение, но в действительности не обостряет рыночную ситуацию.

### Двусторонний бенчмаркинг

Двусторонний бенчмаркинг — это классический тип бенчмаркинг-отношений между двумя предпринимательскими структурами, составляющими бенчмаркинг-пару. Одна предпринимательская структура является инициатором бенчмаркинг-отношений,

вторая — является бенчмаркинг-партнером, фирмой-эталоном», «примером для подражания». В такой конфигурации двусторонний бенчмаркинг является смешанным. Инициатор бенчмаркинга самостоятельно определяет интересующие его параметры сравнительного анализа и, руководствуясь ими, выбирает из своего конкурентного окружения бенчмаркинг-партнера.

Двусторонний бенчмаркинг может быть также не смешанным, а взаимным, когда обе предпринимательские структуры проводят оценивание и сопоставление интересующих их показателей проблемных областей бизнеса друг друга с собственными параметрами предпринимательской деятельности.

Двусторонний бенчмаркинг может быть внешним в ситуации, когда «заказчик бенчмаркинга» инициирует проведение бенчмаркинга «провайдером» в отношении себя и иных предпринимательских структур при условии, что последние не станут участниками такого бенчмаркинга, т. е. останутся в пассивной позиции. В таком случае бенчмаркинг является отдельной информационной услугой (бенчмаркинг-сервис) или исследовательской работой, которая приобретает товарные формы.

### Тайный и явный бенчмаркинг

В зависимости от того, сообщает ли «провайдер» бенчмаркинга фирме — объекту бенчмаркинга о проведении бенчмаркинга или нет, следует разделять тайный и явный режимы бенчмаркинга.

Взаимный бенчмаркинг здесь выступает как крайняя форма явного бенчмаркинга.

Тайным может быть:

— односторонний, смешанный бенчмаркинг, когда «провайдер» бенчмаркинга тайно сравнивает свои параметры с параметрами «образцовой» предпринимательской структуры;

— двусторонний, внешний бенчмаркинг, когда «провайдер» бенчмаркинга сравнивает параметры «заказчика» с параметрами

«образцовой» предпринимательской структуры.

В явной форме могут быть осуществлены следующие типы бенчмаркинга: двусторонний взаимный, двусторонний смешанный, многосторонний взаимный, многосторонний внешний, многосторонний смешанный и односторонний внутренний.

Возможна ситуация, когда «провайдер» бенчмаркинга от одних компаний — объектов бенчмаркинга просит необходимую информацию, вовлекая их в круг участников бенчмаркинга, а другие компании — объекты бенчмаркинга оставляет в неведении относительно происходящего бенчмаркинга. Такой многосторонний бенчмаркинг (внешний или смешанный) одновременно реализуется в явном и тайном режиме.

### Объект бенчмаркинга

Наиболее широкой и поэтому не систематизированной является типологизация отношений бенчмаркинга по критерию объекта бенчмаркинга.

Объектом бенчмаркинга называют отдельный, объективно существующий элемент предпринимательского менеджмента, который может служить ресурсом повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры. К объектам бенчмаркинга можно отнести любой отдельный компонент системы управления предпринимательской структурой, или процесс, или функцию, или фактор, или компетенцию, или технологию.

С начала бенчмаркинга его объект может быть не определен. Так, первым этапом бенчмаркинга часто называют исследование предпринимательской структуры: «проблемной компании», «заказчика» бенчмаркинга с целью выявления проблемной зоны, конкурентного недостатка и индикатора, наглядно его демонстрирующего. Так появляется определенность с параметрами эталонного сопоставления.



## Отраслевой и универсальный бенчмаркинг

Именно классификационный критерий объекта бенчмаркинга положен в основание выделения процессного, отраслевого и общего бенчмаркинга.

Процессный бенчмаркинг характеризуется особым объектом сопоставления — бизнес-процессами предпринимательских структур. По этой же логике выделяют функциональный бенчмаркинг — как эталонное сопоставление функций предпринимательских структур. Ключевым здесь является тот факт, что в качестве объекта бенчмаркинга выбираются такие элементы системы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур, которые не зависят от отраслевых особенностей формирования конкурентных преимуществ и свойственны любой предпринимательской структуре как системе управления хозяйственной деятельностью, без привязки к отдельной отрасли и отраслевому рынку (процессы, функции). Такой выбор объекта бенчмаркинга позволяет сопоставлять предпринимательские структуры, не конкурирующие друг с другом.

Сначала в качестве объектов процессного бенчмаркинга рассматривались предпринимательские структуры, технологически относящиеся к одной отрасли, но не вступающие друг с другом в прямое конкурентное столкновение, так как они действуют на рынках с несовпадающими географическими границами, или фокусируются на разных сегментах клиентов, или применяют иные (например, нишевые) стратегии, позволяющие им не сталкиваться друг с другом на одном «конкурентном поле».

В дальнейшем выделение процессного и функционального бенчмаркинга привело к развитию общего, глобального и универсального бенчмаркинга, когда объектами бенчмаркинга служили типовые элементы системы менеджмента. Такой универсальный бенчмаркинг позволяет сопоставлять предпринимательские структуры, не только

конкурирующие друг с другом на одном отраслевом рынке, но и представляющие разные сферы хозяйствования, отрасли и технологии.

Так, компания «Ксерокс» неоднократно демонстрировала умение осуществлять универсальный бенчмаркинг, осваивая лучшие предпринимательские практики компаний из других отраслей, выявленные, в частности, у розничного продавца спортивных товаров, фармацевтической компании, продавца бытовой техники.

Разделение на отраслевой (конкурентный) и общий (универсальный) бенчмаркинг предполагает наличие разных этапов бенчмаркинга. Здесь необходимо подчеркнуть зависимость этапов бенчмаркинга от отраслевого (общего) содержания объекта бенчмаркинга.

В универсальном бенчмаркинге возникает необходимость дополнительных этапов:

— определение параметров сопоставления, которые позволяют прийти к показательным результатам межотраслевого сопоставления и которые изначально могут быть неочевидны;

— адаптация полученных в результате изучения практики компании «эталонов» к специфике «проблемной компании».

В конкурентном бенчмаркинге, напротив, с формулированием параметров сопоставления нет никаких проблем, так как они чаще всего отражают отраслевую специфику. Однако конкурентный бенчмаркинг не подразумевает глубинное изучение практики «эталонной» компании и освоение механизмов формирования ее конкурентного преимущества (за исключением картельного бенчмаркинга — особой противозаконной формы кооперативного поведения прямых конкурентов, позволяющей легче прийти к заключению картельного сговора).

При этом бенчмаркинг как особый тип конкурентных действий содержательно не predetermined и не задает направление взаимодействия предпринимательских структур. Так, бенчмаркинг может не касать-

ся стратегии или тактики конкурентных действий, а может, напротив, сфокусироваться на отдельном уровне конкурентного поведения. Как уже отмечалось, бенчмаркинг изначально отталкивается от конкурентной задачи «заказчика» и в этом смысле является отношением с неизвестным (до определенного момента), «открытым» объектом. Например, предел роста продаж может быть следствием низкой производительности в одной из сфер предпринимательской деятельности: прямой маркетинг, логистика, контроль качества и др. Но только после определения «проблемного участка» можно подходить к формулированию параметров сопоставления и определению объекта бенчмаркинга.

### **Бенчмаркинг как совокупность конкурентных действий**

Так как результатами бенчмаркинга являются разработка и осуществление изменений в предпринимательской структуре, подходящих под определение конкурентных действий, можно утверждать, что бенчмаркинг является особым типом конкурентных действий второго порядка: конкурентных действий по выявлению и реализации новых конкурентных действий.

Бенчмаркинг есть совокупность конкурентных действий, направленных на разработку путей повышения конкурентоспособности и ликвидацию конкурентных недостатков предпринимательской структуры.

### **Элементы системы менеджмента конкурентных действий как объекты бенчмаркинга**

Как отмечалось, объектами бенчмаркинга могут служить многие элементы системы менеджмента конкурентных действий. Таким образом, в зависимости от элемента менеджмента конкурентных действий, взятого в качестве объекта, можно выделить:

— бенчмаркинг конкурентных преимуществ;

- конкурентных действий;
- конкурентных ресурсов;
- конкурентного потенциала;
- конкурентных стратегий;
- конкурентных тактик;
- конкурентных маневров;
- системы конкурентной мотивации.

Отдельными типами функционального (процессного) бенчмаркинга являются:

- бенчмаркинг брендбилдинга;
- корпоративной культуры и внутрифирменного климата;
- внутрифирменной конкуренции.

Важно отметить, что перечисленные элементы конкурент-менеджмента являются не объектами заимствования и копирования, а объектами сопоставления для выявления «эталонной» компании, у которой на второй фазе бенчмаркинга исследуют способ создания лучших показателей. Так, в частности, бенчмаркинг конкурентных преимуществ — не предполагает копирование конкурентного преимущества «эталонной» предпринимательской структуры, но копирование метода формирования конкурентного преимущества.

### **Позиционный конкурентный бенчмаркинг**

В рамках смешанного бенчмаркинга можно выделить особую форму «эталонного сопоставления»: бенчмаркинг конкурентных действий компаний в конкурентной диспозиции (паре прямых отраслевых конкурентов).

Данная форма бенчмаркинга относится к одностороннему, тайному бенчмаркингу и характеризуется особым набором сравниваемых показателей двух противостоящих друг другу компаний.

Конкурентной диспозицией называют стратегический план взаимного противопоставления двух прямых конкурентов (конкурентной пары фирм), учитывающий всю совокупность факторов конкурентоспособности предпринимательских структур.

Конкурентная диспозиция уже предполагает определенные направления конкуренции, объекты конкурентного соперничества, ресурсы и факторы, способствующие повышению конкурентоспособности компаний. Фирмы в конкурентной диспозиции, как правило, хорошо друг друга знают, что позволяет им надеяться на предсказуемость конкурентного поведения прямых рыночных соперников.

Поэтому в конкурентной диспозиции факторы обеспечения превосходства над позиционным конкурентом отличаются от факторов повышения общей или отраслевой конкурентоспособности.

В конкурентном позиционном противостоянии предпринимательские структуры знают свои конкурентные статусы и направления повышения конкурентоспособности; конкурентное поле определено. Само содержание конкурентных действий известно обеим сторонам.

Содержательные элементы позиционного конкурентного противостояния заданы отраслевыми особенностями конкурентных действий, конкурентными статусами участников позиционной конкуренции, направлениями конкурентных действий, отраслевыми факторами обеспечения конкурентоспособности. Но так как данные элементы одинаково известны позиционным конкурентам, они мало значимы в позиционном конкурентном бенчмаркинге, который в качестве объекта использует иные свойства конкурентных действий.

В конкурентном позиционном противостоянии значимыми становятся не содержательные характеристики конкурентных действий, одинаково известные обеим сторонам конкурентной диспозиции. Конкурентные действия в конкурентной диспозиции сопоставляются по ключевым для обеспечения конкурентоспособности свойствам конкурентных действий, таким как эффективность, сила, качество, скорость, интенсивность, устойчивость. Именно эти характеристики конкурентных действий позици-

онных конкурентов становятся параметрами эталонного сопоставления.

Данные свойства конкурентных действий раскрываются Ю. Б. Рубиным в статье «Менеджмент конкурентных действий».

Помимо основания отдельного типа отношений бенчмаркинга — парная конкурентная диспозиция может иметь еще одно использование в бенчмаркинге. Так, в качестве характеристики параметра сопоставления можно рекомендовать использовать такое свойство, как «значимость параметра в конкурентной диспозиции».

## Заключение

В настоящее время ни одна из российских предпринимательских структур не может отказаться от процессов своего конкурентного позиционирования и от использования инструментов сравнительной оценки своей конкурентоспособности. Невзирая на огромное многообразие форм и методов конкурентной борьбы, все компании пытаются разработать уникальную стратегию поведения на рынке, используя свои конкурентные преимущества в ресурсах для достижения наиболее высоких показателей реальной отраслевой конкурентоспособности.

К сожалению, сейчас задачи повышения конкурентоспособности предпринимательских структур часто рассматриваются только с производственной и маркетинговой точек зрения, не изучаются иные подсистемы управления бизнесом.

Современные представления об источниках конкурентных преимуществ предпринимательских структур базируются на том, что главную роль в обеспечении конкурентоспособности предпринимательской структуры играют нематериальные активы и интеллектуальный капитал компании.

Данный тезис пока не нашел достаточного подтверждения в российской практике конкурентного менеджмента: на отраслевых рынках еще слишком слабо выражена

информационная связь между конкурентами, медленно внедряются инновации, еще не совсем подготовлена правовая основа бенчмаркинга.

В этом контексте актуальными являются дальнейшие исследования, позволяющие систематизировать методологический инструментарий бенчмаркинга с отношениями по оценке и управлению конкурентоспособностью предпринимательских структур.

### Список литературы

1. Клейнер Г. Б. Сущность и структура стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2008. №6 (12). С. 114–130.
2. Князева И. В., Лукашенко О. А. Модернизация теории и практики антимонопольного регулирования на современном этапе: принципы и тенденции (международный опыт) // Современная конкуренция. 2010. №3 (21). С. 88–98.
3. Коваленко А. И., Зарецких С. А. Дискуссия о профессионально-ориентированном подходе к предпринимательству // Современная конкуренция. 2012. №3 (33). С. 3–8.
4. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. №6 (42). С. 65–79.
5. Коваленко А. И. О конкуренции теорий конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №6 (24). С. 107–116.
6. Курнышева И. Р. Развитие институтов конкуренции и конкурентных отношений в российской экономике // Современная конкуренция. 2013. №1 (37). С. 49–57.
7. Леднев В. А. Конкуренция в спорте: новые тренды и закономерности развития // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 83–87.
8. Матвиенко Д. Ю. Формы интеграционных объединений компаний // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 9–16.
9. О'Шонесси Д. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. 2-е издание. СПб: Питер, 2002.
10. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993.
13. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21). С. 38–67.
14. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006.
15. Соболева Э. Ю. Обеспечение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 79–82.
16. Стрельников М. Ю. Конкурентные действия системных интеграторов на ИТ-рынке: лидеры, претенденты на лидерство и другие участники рынка // Современная конкуренция. 2013. №4 (40). С. 122–129.
17. Шайхеев Т. И. О некоторых категориях конкурентного (антимонопольного) права // Современная конкуренция. 2012. №3 (33). С. 15–24.
18. Юдина И. Н. О пользе конкуренции и провалах регулирования в финансовой сфере // Современная конкуренция. 2013. №2 (38). С. 122–129.

### References

1. Klejner G. B. Sushhnost' i struktura strategii predpriyatija. *Sovremennaja konkurencija*, 2008, no. 6 (12), pp. 114–130.
2. Knjazeva I. V., Lukashenko O. A. Modernizacija teorii i praktiki antimonopol'nogo regulirovanija na sovremennom jetape: principy i tendencii (mezhdunarodnyj opyt). *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 3 (21), pp. 88–98.
3. Kovalenko A. I., Zareckih S. A. Diskussija o professional'no-orientirovannom podhode k predprinimatel'stvu. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 3 (33), pp. 3–8.
4. Kovalenko A. I. Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty ispol'zovanija koncepcii «konkurentosposobnosti» v nauchnyh issledovanijah. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 6 (42), pp. 65–79.

5. Kovalenko A. I. O konkurencii teorij konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 6 (24), pp. 107–116.
6. Kurnysheva I. R. Razvitie institutov konkurencii i konkurentnyh otnoshenij v rossijskoj jekonomike. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 1 (37), pp. 49–57.
7. Lednev V. A. Konkurencija v sporte: novye trendy i zakonomernosti razvitija. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 83–87.
8. Matvienko D. Ju. Formy integracionnyh ob#edinenij kompanij. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 9–16.
9. O'Shonessi D. *Konkurentnyj marketing: strategicheskij podhod*. 2-e izdanie. SPb: Piter, 2002.
10. Porter M. *Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej i konkurentov*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005.
11. Porter M. *Konkurentnoe preimushhestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005.
12. Porter M. *Mezhdunarodnaja konkurencija*. M.: Mezhdunarodnye otnoshenija, 1993.
13. Rubin Ju. B. Diskussionnye voprosy sovremennoj teorij konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 3 (21), pp. 38–67.
14. Rubin Ju. B. *Konkurencija: upravljajemoe vzaimodejstvie v professional'nom biznese*. M.: Market DS, 2006.
15. Soboleva Je. Ju. Obespechenie konkurentosposobnosti jekspertnyh organizacij v sfere obrazovatel'nogo audita. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 79–82.
16. Strel'nikov M. Ju. Konkurentnye dejstvija sistemnyh integratorov na IT-rynke: lidery, pretendenty na liderstvo i drugie uchastniki rynka. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 4 (40), pp. 122–129.
17. Shajheev T. I. O nekotoryh kategorijah konkurentnogo (antimonopol'nogo) prava. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 3 (33), pp. 15–24.
18. Judina I. N. O pol'ze konkurencii i provalah regulirovanija v finansovoj sfere. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 2 (38), pp. 122–129.

---

A. Berezin, Postgraduate Student, Chair of Theory and Practice of Competition, MFPU «Synergy», Moscow, [artparis@mail.ru](mailto:artparis@mail.ru)

A. Kovalenko, PhD in Economy, Assistant Professor of Chair of Theory and Practice of Competition, MFPU «Synergy», Moscow, [alkovalenko@mfa.ru](mailto:alkovalenko@mfa.ru)

## BENCHMARKING IN THE SYSTEM OF FIRMS COMPETITIVE ACTIONS

The article reveals the variety of types of benchmarking relationships. Based on criteria of «number of participants» and «structure of benchmarking» authors identify: active and passive positions, role function of benchmarking participants, types of multilateral benchmarking relations.

The authors note the specificity of determining the object of benchmarking and emphasize dependence of the stages of benchmarking from industry content of benchmarking object.

The paper defines benchmarking as a combination of competitive action for the identification and implementation of new competitive actions. The paper reveals elements of the system of management of competitive action that could be used as objects of benchmarking.

The authors propose to use a special form of mixed benchmarking — benchmarking of competitive activities of companies in the competitive disposition, and identify factors providing positional superiority over rival in the competitive disposition.

**Keywords:** competitive benchmarking, the model company, competitive disposition, the system of management of competitive actions.