

# О ПРИМЕНЕНИИ ТЕХНОЛОГИЙ БЕНЧМАРКИНГА (КОРПОРАТИВНОЙ РАЗВЕДКИ) В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 658.5.011

**Александр Лукьянович Баранников,**  
Профессор кафедры Управления проектами и инновационного менеджмента Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ),  
Тел.: (495) 442-22-98 (324)  
Эл. почта: ALBarannikov@mesi.ru

**Виктор Николаевич Равкин,**  
Профессор кафедры «Управление персоналом» факультета «Экономика и управление» МАРТИТ

**Вячеслав Васильевич Силин,**  
Декан факультета «Экономика и управление» МАРТИТ

Бенчмаркинг — является важной составной частью менеджмента организации. Он направлен на изучение успешного опыта работы различных организаций и, прежде всего конкурентов, в целях совершенствования на основе полученных сведений собственного менеджмента и выпуска конкурентоспособной продукции. Используются самые различные источники. В бенчмаркинге напрямую используются инструменты корпоративной разведки, главной целью которой является информационное обеспечение деятельности организаций.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, менеджмент, конкурентоспособная продукция, корпоративная разведка, информационное обеспечение деятельности организаций.

**Alexander L. Barannikov,**  
PhD in Technical Sciences, Professor of the Department of project Management and innovation management, Moscow state University of Economics, statistics and Informatics (MESI)  
Tel.: (495) 442-22-98 (324)  
E-mail: ALBarannikov@mesi.ru

**Viktor N. Ravkin,**  
Professor of the Department "Management" faculty "Economy and management" MARTIT

**Vyacheslav V. Silin,**  
The Dean of faculty "Economy and management" MARTIT

About technology benchmarking (corporate intelligence) in the management of organization Benchmarking is an important part of the management of organization. It is aimed at study of the successful experience of various organizations and, first of all competitors, in order to improve on the basis of the information received by its own management and production of competitive products using a variety of sources. In the benchmarking directly use the instruments of corporate intelligence, which main purpose is information support of the activities of organizations.

**Keywords:** Benchmarking, management, competitive products, corporate intelligence, information ensuring the activities of organizations.

## 1. Введение

В Приказе Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 декабря 2010 г. № 2009 «Об утверждении и введении в действие Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 080400 Управление персоналом квалификация (степень) «Магистр» (в ред. Приказа Минобрнауки РФ от 31.05.2011 № 1975) в разделе IV. «Характеристика профессиональной деятельности магистров» пп. 4.4 установлено, что магистр по направлению подготовки 080400 Управление персоналом готовится к такому виду профессиональной деятельности, как использование в практической деятельности организаций информации, полученной по итогам маркетинга рынка труда и бенчмаркинга персонала.

Бенчмаркинг необходим не только в сфере управления персоналом. Бенчмаркинг — это необходимый инструмент менеджмента. Необходимость все более активного внедрения технологий бенчмаркинга и корпоративной разведки в повседневную деятельность российских организаций весьма актуальная задача и ее решение требует и совершенствования обучения его в вузах.

## 2. Понятие бенчмаркинга

Считается, что термин бенчмаркинг происходит от английского «Benchmarking» — процедура поиска, анализа и внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов. Объектами бенчмаркинга могут быть: продукция, затраты, бизнес-процессы, стратегия и другие вопросы менеджмента.

Бенчмаркинг как метод менеджмента появился в начале 70-х годов XX века. К историческим аналогам бенчмаркинга относят деятельность Петра I в Голландии, исследования трудовых оптимальных операций Фредериком Тейлором в других странах, изучение японскими специалистами опыта ведущих компаний США и Западной Европы в 50-е годы XX века и другие действия известных исторических личностей и бизнесменов различных стран по заимствованию передовых технологий за рубежом с целью их последующего использования в своей стране.

Иногда не надо придумывать никаких новых технологий, поскольку многие современные технологии созданы на Западе десятки лет назад и они не составляют коммерческой тайны. Как отмечал А. Карачинский в статье «Пионер, научившийся списывать», журнал «Профиль», 2002 г., № 23, с. 27 в бенчмаркинге оказывается применимым школьное выражение «дай списать».

Если изначально бенчмаркинг воспринимался скорее как процесс следования лучшим образцам, то сейчас это в большей мере он воспринимается как рецепция (перенесение) передовых приемов, методик работы в свою организацию. Хотя каждая организация, обладает своими особенностями, это не препятствует заимствованиям.

Г.С. Альтшуллером была разработана методика для решения технических проблем, заключающихся в поиске не конкретных образцов технических решений для подражания, а аналогичных проблем, которые ранее уже решались в других сферах техники, которые применимы в производстве.

Главной целью бенчмаркинга является изучение успешной деятельности конкурентов и других участников рынка для получения сведений необходимых для совершенствования собственного менеджмента. Для этого используются приемы и методы разведывательной деятельности наблюдения, анализа, приобретения образцов и другие. Бенчмаркинг также направлен на выявление намерений конкурентов в конкурентной борьбе, получение сведений о применяемых ими передовых технологиях выпуска продукции или оказания услуг для внедрения последних в практику своей собственной организации. Бенчмаркинг включает, прежде всего, детальный рыночный аудит конкурента, изучение внутренних технологий его деятельности, основных способов достижения высоких результатов в производительности труда.

Сегодня мы можем говорить о том, что практически в каждой международной и транснациональной компании, в крупной корпорации имеются структуры бенчмаркинга.

Любая крупная вертикально-интегрированная организация сталкивается с двумя важными факторами, которые вынуждена постоянно учитывать в своей деятельности: первое – действиями потребителей ее продукции, второе – действиями конкурентов. Деятельность тех и других изучается и анализируется.

Чтобы эффективно использовать эти внешние для организации факторы, связанные с конкурентной борьбой, необходимо использовать бенчмаркинг. Для этого создавать собственные системы корпоративной разведки, вести постоянный мониторинг рынка и внешнего окружения, отслеживать конъюнктурную обстановку.

Корпоративная разведка это не только сбор необходимой для бизнеса информации, но и аналитический процесс ее обработки, в результате которого разрозненные данные о состоянии рынка и конкурентах преобразуются в точные и пригодные к использованию знания о методах повышения качества и производительности труда необходимых

для получения конкурентных преимуществ.

Однако, собирая информацию о конкурентах, чаще всего получают только отрывочные сведения, которые не всегда позволяют сделать выводы о том, что можно ожидать от соперников в конкурентной борьбе. Чтобы получить достоверные, системные сведения о конкурентах пригодные для принятия управленческих решений требуются значительные усилия. Это связано с тем, что коммерческая информация защищается, в том числе с применением дезинформации. Поэтому к ее получению привлекаются профессионалы способные осуществлять бенчмаркинг, который носит разведывательно-аналитический характер и существенно отличается от маркетинговых исследований. Такая деятельность и составляет основное содержание корпоративной разведки, которую можно рассматривать как основной инструмент менеджмента. В рамках бенчмаркинга, проводятся обширные мероприятия, которые реализуются по специальному плану с использованием определенных разведывательных технологий. Содержание бенчмаркинга можно рассматривать как составную часть конкурентной борьбы.

Требования защиты конкуренции полностью относятся к бенчмаркингу. Необходимо легитимно пользоваться источниками коммерческих сведений, уметь пользоваться открытыми источниками, использовать сведения, которые конкурент не защищает или не может защищать, которые он не рассматривает как конфиденциальные, возможно даже в силу непонимания проблем их экономической и информационной значимости или он просто не видит в них ценности для себя или готов ими поделиться или продать.

Ведением бенчмаркинга также решаются задачи получения данных для защиты собственной коммерческой информации и обеспечения экономической и информационной безопасности. Эта часть бенчмаркинга носит оборонительный характер и ее именуют корпоративной

контрразведкой. Она связана с изучением имеющегося в организации персонала, его лояльности к организации, с решением задач предупреждения его перекупки персонала с целью создания в организации «второго скрытого менеджмента» по управлению ею (своеобразной пятой колонны) со стороны конкурентов и перехвата управления ею. Такое явление расценивается как создание организаций-зомби.

В бенчмаркинге на Западе широко используется практический опыт сотрудников спецслужб и создаваемые ими консультационные компании бенчмаркинга. В бенчмаркинге приемы и методы разведывательной работы формулируются в виде аксиом (принципов – руководящих начал корпоративной разведки). С ними можно соглашаться или не соглашаться, но успеха достигает тот, кто умеет применять эти принципы в своем бизнесе. Все эти аккумулированные в принципах (аксиомах) корпоративной разведки знания отражают наиболее передовые взгляды на ведение бенчмаркинга.

Корпоративная разведка – весьма трудное и опасное занятие, которое требует больших интеллектуальных и материальных затрат. Интеллектуальные продукты и услуги корпоративной разведки достаточно дорогая вещь, которую может позволить себе не каждая, даже очень продвинутая организация. Однако сегодня успешный бизнес делает тот, кто располагает необходимой информацией о конкурентах и условиях его успешного проведения, а информация стоит денег. Чем больше требуется такой информации, тем больше требуется денег; а знание о том, как понимать и использовать такую информацию, может стоить еще дороже добывания самой информации. Собрать информацию о практике менеджмента конкурентов еще не означает получить сведения об их истинных намерениях и действиях, направленных на получение конкурентных преимуществ. Без информации о конкурентах организация может потерять свой бизнес и активы. Иногда конкуренты используют организа-

ции, так называемых, «рейдеров» – организаций специализирующиеся на захвате активов юридических и физических лиц, на проведении нелегитимных поглощений.

Когда бизнес не готов идти на затраты, чтобы вести конкурентную разведку; тогда проблемы взаимоотношений между конкурентами решаются далеко не цивилизованными методами с использованием «рейдерских» приемов.

Работа по изучению конкурентов должна быть четкой и правильно организована. Практики корпоративной разведки разрабатывают для этого долговременные планы – «разведывательные программы», которые планируются на все время, пока организация ведет свой бизнес.

Это связано с тем, что корпоративная разведывательная работа дает результаты только тогда, когда она выполняется комплексно и системно в рамках единого планирования, что позволяет объединить все доступные ресурсы организации и усилия задействованных подразделений бенчмаркинга на ее ведение. Только так можно обеспечить организации конкурентные преимущества.

Элементы корпоративной разведки в том или ином виде присутствуют в бизнесе любой организации. Часто руководители коммерческих организаций не достаточно хорошо представляют себе угрозу, которую таит недооценка необходимости ведения активного бенчмаркинга.

### 3. Структура бенчмаркинга

В бенчмаркинге выделяют:

1. Текущую конкурентную разведку.
2. Разведку рынка.
3. Стратегическую конкурентную разведку.

Текущая конкурентная разведка решает задачи текущего управления бизнесом, анализа и отслеживания действий отдельных конкурентов и результатов реализации выпускаемой ими продукции на рынках. Бенчмаркинг отслеживает не только поведение конкурентов и других участников рынка, состояние их платежеспособности, изменения в профиле их деятельности, а также

планы конкурентов по диверсификации производства, реинжиниринговые действия, продаже непрофильных активов, кроме того, прогнозируются последствия деятельности конкурентов для изменения рыночных условий.

Разведка рынка – важная составная часть бенчмаркинга. Она нацелена на мониторинг и анализ условий, которые складываются на рынке в результате действий конкурентов.

Стратегическая конкурентная разведка изучает ключевые факторы, которые движут изменениями на рынке труда. Она позволяет выделить и собрать надежные сведения об этих факторах, их движущих силах, происходящих изменениях, выявить тенденции, экстраполировать их в будущее и прогнозировать развитие будущих ситуаций на рынке.

Хорошие результаты в менеджменте достигаются только при условии проведения бенчмаркинга на всех указанных трех направлениях одновременно. Результаты получения информация на каждом направлении должны дополнять друг друга.

Бенчмаркинг успешных компаний за рубежом построен на постоянном привлечении к его проведению опыта все новых и новых поколений сотрудников спецслужб.

Вполне очевидно, что в таком понимании бенчмаркинг тесно связан с выполнением требований Федерального закона «О безопасности».

В рамках требований этого Закона бенчмаркинг и корпоративную разведку следует рассматривать как принятие мер экономической и информационной безопасности не только по отношению к осуществляющей его организации, но и как первичное звено обеспечения экономической и информационной безопасности Российской Федерации.

В соответствии со статьей 2 Федерального закона от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности» взаимодействие федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, других государственных органов с

общественными объединениями, международными организациями и гражданами в целях обеспечения безопасности.

Из этого следует, что на уровне организации бенчмаркинг в части корпоративной разведки должен быть увязан с обеспечением состояния защищенности национальных интересов в экономической и информационной сфере в масштабе всей страны, что требует понимания совокупной защищенности сбалансированных интересов личности, общества и государства.

### 4. Бенчмаркинг и информационная безопасность

Осуществляя бенчмаркинг, следует исходить из того, что современный этап общественного развития характеризуется возрастающей ролью информационной сферы, расширением использования в ней систем интегрированных услуг (СИУ), представляющих собой совокупность информации, информационной инфраструктуры, субъектов, осуществляющих сбор, формирование, распространение и использование информации, а также системы регулирования возникающих при этом общественных отношений.

В «Доктрине информационной безопасности Российской Федерации» (утв. Президентом РФ 09.09.2000 № Пр-1895) отмечается, что воздействию угроз информационной безопасности Российской Федерации в сфере экономики наиболее подвержены:

- система государственной статистики;
- кредитно-финансовая система;
- информационные и учетные автоматизированные системы подразделений федеральных органов исполнительной власти, обеспечивающих деятельность общества и государства в сфере экономики;
- системы бухгалтерского учета предприятий, учреждений и организаций независимо от формы собственности;
- системы сбора, обработки, хранения и передачи финансовой, биржевой, налоговой, таможенной информации и информации о вне-

шнеэкономической деятельности государства, а также предприятий, учреждений и организаций независимо от формы собственности. Используя эти системы, организации могут столкнуться с такими угрозами и быть инициаторами их предотвращения.

Поэтому бенчмаркинг способен повысить безопасность существующих информационных систем в России, включая как первичные сети связи, так и сети связи информационных систем федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, финансово-кредитной и банковской сфер, сфер хозяйственной деятельности, а также систем и средств информатизации.

Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 06.04.2011, с изм. от 21.07.2011) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и Федеральный закон от 29.07.2004 № 98 «О коммерческой тайне» определяют режим конфиденциальности информации, который позволяет ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду. Это обеспечивает применение в бенчмаркинге методов контрразведки. Режим конфиденциальности одно из условий конкурентной борьбы.

Информация, составляющая коммерческую тайну (секрет производства), как и другие сведения любого характера (производственные, технические, экономические, организационные и другие), в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, а также сведения о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам, к которым у третьих лиц нет свободного доступа на законном основании и в отношении которых обладателем таких сведений введен режим коммерческой тайны могут

быть только легитимными объектами бенчмаркинга.

Осуществляя бенчмаркинг, следует учитывать, что доступ к информации, составляющей коммерческую тайну, – ознакомление определенных лиц с информацией, составляющей коммерческую тайну, в соответствии с вышеназванным Законом должен быть обеспечен на законном основании при условии сохранения конфиденциальности получаемой информации;

Контрагентом в бенчмаркинге зачастую выступает сторона гражданско-правового договора, по которому обладатель информации, составляющей коммерческую тайну, передает ее представителям подразделений бенчмаркинга другой стороны.

При этом могут решаться задачи охраны своей коммерческой тайны методами бенчмаркинга, чтобы избежать неоправданных расходов и сохранить положение организации на рынке товаров, работ, услуг, получить иную коммерческую выгоду, обеспечить коммерческую безопасность.

Таким образом, бенчмаркинг – это необходимый инструмент менеджмента и обучение его проведению должно осуществляться в вузах на кафедрах менеджмента.

В Приказе Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 декабря 2010 г. № 2009 «Об утверждении и введении в действие Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 080400 Управление персоналом квалификация (степень) «Магистр» (в ред. Приказа Минобрнауки РФ от 31.05.2011 № 1975) в разделе IV. «Характеристика профессиональной деятельности магистров» пп. 4.4 установлено, что магистр по направлению 080400 Управление персоналом готовится к такому виду профессиональной деятельности, как использование в практической деятельности организаций информации, полученной по итогам маркетинга рынка труда и бенчмаркинга персонала.

## 5. Заключение

Только бенчмаркинг позволяет получить необходимую информацию для:

- совершенствования менеджмента организации, сопоставлении собственного менеджмента с менеджментом конкурентов и других участников рынка в стране и за рубежом;

- анализа внешней экономикополитической среды (обстановки) в своей стране и в странах, где действует организация или намерена действовать, чтобы предвидеть ее воздействия на свой бизнес;

- совершенствования стратегического планирования, кадровой политики, кадрового планирования и маркетинга, разработки долгосрочных планов по ведению бизнеса.

Необходимость все более активного внедрения технологий бенчмаркинга и корпоративной разведки в повседневную деятельность российских организаций весьма актуальная задача и ее решение потребует внесения изменений в ее законодательном регулировании, в правовом регулировании деятельности частной охранной и детективной деятельности. Сейчас в стране существуют многочисленные курсы корпоративной разведки, объявления о приеме на которые пестрит Интернет. В связи с участием России в ВТО и началом проведения против нее санкций в связи с событиями на Украине реализация вышеназванного Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 декабря 2010 г. № 2009 в учебном процессе становится настоятельной необходимостью.

## Литература

1. «Доктрина информационной безопасности Российской Федерации» (утв. Президентом РФ 09.09.2000 № Пр-1895);
2. Закон РФ от 11.03.1992 № 2487-1 (ред. от 03.12.2011) «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации»;
3. Концепция национальной безопасности Российской Федерации (утверждена Указом Президента РФ от 17 декабря 1997 г. № 1300);

4. Указ Президента РФ от 29.04.1996 № 608 «О государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации (Основных положениях)»;

5. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ (ред. от 11.07.2011) «О коммерческой тайне»;

6. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 06.04.2011, с изм. от 21.07.2011) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;

7. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 06.12.2011) «О защите конкуренции»;

8. Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности»;

9. Постановление Правительства РФ от 31.08.2006 № 532 (ред. от 24.09.2010) «О лицензировании деятельности по разработке и (или) производству средств защиты конфиденциальной информации».

10. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 декабря 2010 г. № 2009 «Об утверждении и введении в действие Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 080400 Управление персоналом

квалификация (степень) «Магистр» (в ред. Приказа Минобрнауки РФ от 31.05.2011 № 1975), разделе IV «Характеристика профессиональной деятельности магистров» пп. 4.4 .

11. Баранников А.Л., Дудников А.С., Равкин В.Н., Равкин Н.В., Силин В.В. «Хозяйственное право», Учебное пособие, Московская академия рынка труда и информационных технологий, 2013 год.

## References

1. "Information security doctrine of the Russian Federation" (approved. Russian President 09.09.2000 № PR-1895).

2. The law of the Russian Federation of 11.03.1992 № 2487-1 (as amended on 03.12.2011) "On private detective and security activity in the Russian Federation".

3. National security concept of the Russian Federation (approved by the presidential decree of December 17, 1997 № 1300).

4. The decree of the President of the Russian Federation of 29.04.1996 no 608 "On the state economic security strategy of the Russian Federation (Main provisions)".

5. Federal law of 29.07.2004 № 98-FZ (as amended on 11.07.2011) "On commercial secret".

6. Federal law of 27.07.2006 № 149-FZ of 06.04.2011, with MEAs. from 21.07.2011) "On information, information technologies and protection of information".

7. The Federal law from 26.07.2006 № 135-FZ of 06.12.2011) "On protection of competition".

8. The Federal law from 28.12.2010 № 390-FZ "On safety".

9. The RF Government decree dated 31.08.2006 № 532 (as amended on 24.09.2010) "On licensing of activity on development and (or) production of means of protection of confidential information".

10. The Ministry of education and science of the Russian Federation of December 23, 2010 № 2009 "On approval and introduction in action of the Federal state educational standard of higher professional education in the direction 080400 Management degree "Master" (in red. of Order of the Ministry of education and science of the Russian Federation of 31.05.2011 № 1975), section IV, "Description of the professional activity of masters" PP. 4.4.

11. Barannikov A.L., Dudnikov A.S., Ravkin V.N., Silin V.V. Business law textbook /Moskovskaya akademiya rynka truda i informacionnyh tehnologij, 2013 god.