

## ОСОБЕННОСТИ БЕНЧМАРКИНГА ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

© 2013 Е.В. Соловьева\*

**Ключевые слова:** государственные услуги, бенчмаркинг, методы совершенствования процессов, предприятия сферы услуг.

Рассматривается система методов совершенствования процессов, дается интерпретация понятия “бенчмаркинг услуг”, анализируются варианты организации бенчмаркинга в системе государственных услуг регистрации прав.

Современное состояние сферы государственных услуг свидетельствует о неравномерном развитии и применении прогрессивных форм и методов управления ими в различных субъектах РФ. Процессы совершенствования системы управления государственными услугами предусматривают отслеживание практики применения передового опыта, поиск решений для областей, где разрывы желаемого и фактического состояния обслуживания населения максимальные или превышают установленные нормативы<sup>1</sup>. Для решения данных задач в наибольшей степени подходит бенчмаркинг.

Несмотря на достаточно давно распространенную философию совершенствования процессов, включая концепцию всеобщего управления качеством, кайдзен (непрерывное

совершенствование), реинжиниринг, бенчмаркинг получил распространение в последние годы. Место бенчмаркинга и соотношение названных концепций можно представить в виде схемы (рис. 1).

Интерпретация термина “бенчмаркинг” в научной литературе свидетельствует о его полном соответствии поставленной цели.

“Бенчмаркинг - поиск лучших приемов и методов организации производства и их внедрение на предприятии” - данный подход, сформулированный Гуннарсом Зибертом и Штефаном Кемфом, предполагает систематизированную последовательность методов управления предприятием в конкурентной среде<sup>2</sup>.

Данный подход к управлению обслуживанием позволит адекватно конъюнктуре рынка формировать комплекс услуг и вместе с

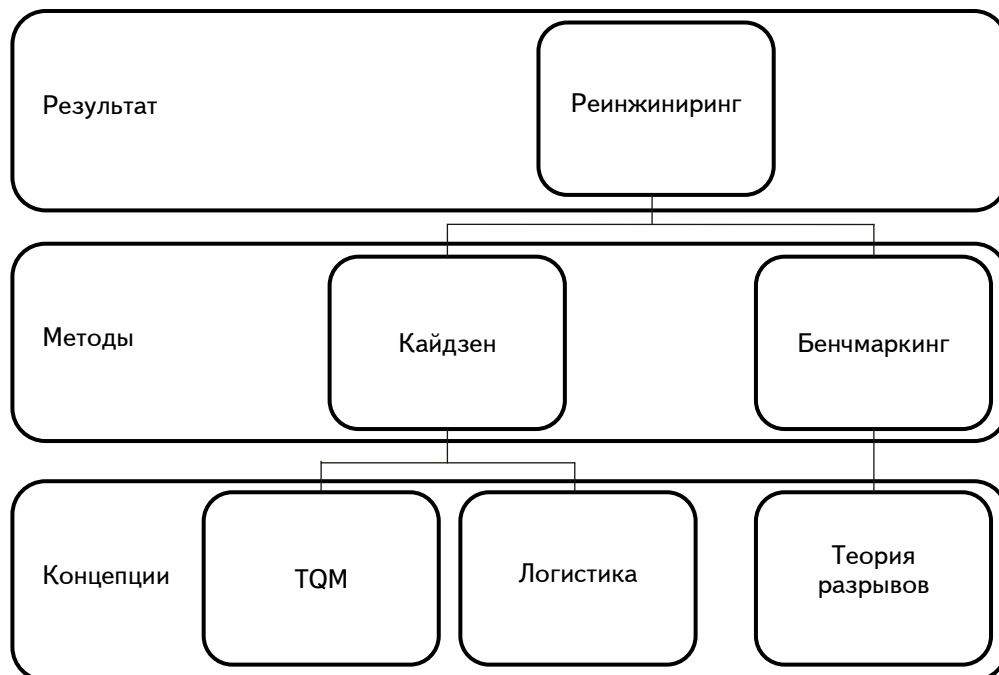


Рис. 1. Система методов совершенствования процессов

\* Соловьева Елена Вячеславовна, соискатель, Самарский государственный экономический университет. E-mail: kafedra-kl@yandex.ru.

тем использовать имеющийся опыт эффективного руководства. Целевая установка бенчмаркинга - обеспечить организации ведущее положение путем повышения качества услуг и оптимизации бизнес-процессов.

Термин "бенчмаркинг" (benchmarking) не имеет однозначной трактовки в отечественной маркетинговой литературе. Фактически бенчмаркинг - это передовая стратегически ориентированная методология сопоставительного конкурентного анализа организации бизнес-процессов (производства товаров или услуг) на некотором предприятии с аналогичными процессами (товарами) в иных, более успешных, компаниях, это концепция, предполагающая естественное развитие у предприятий стремления к непрерывному улучшению, процесс совершенствования, основанный на не-

прерывном поиске новых идей, освоении наилучших методов, приемов и форм ведения бизнеса, их адаптации и последующем использовании в собственной бизнес-практике<sup>3</sup>. Принято считать, что концепция бенчмаркинга зародилась в конце 1950-х гг. в Японии, где понятие "бенчмаркинг" соотносится со словосочетанием "da ntot su", означающим "усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера) о том, чтобы стать еще лучшим (лидером)"<sup>4</sup>.

В теории управления бенчмаркинг рассматривают как поиск, измерение и изучение лучшего опыта и возможность его применения. В целом его можно охарактеризовать как инструмент управления организацией. Основной идеей бенчмаркинга является ориентация на имеющиеся эффективные решения аналогичных проблем. Организация

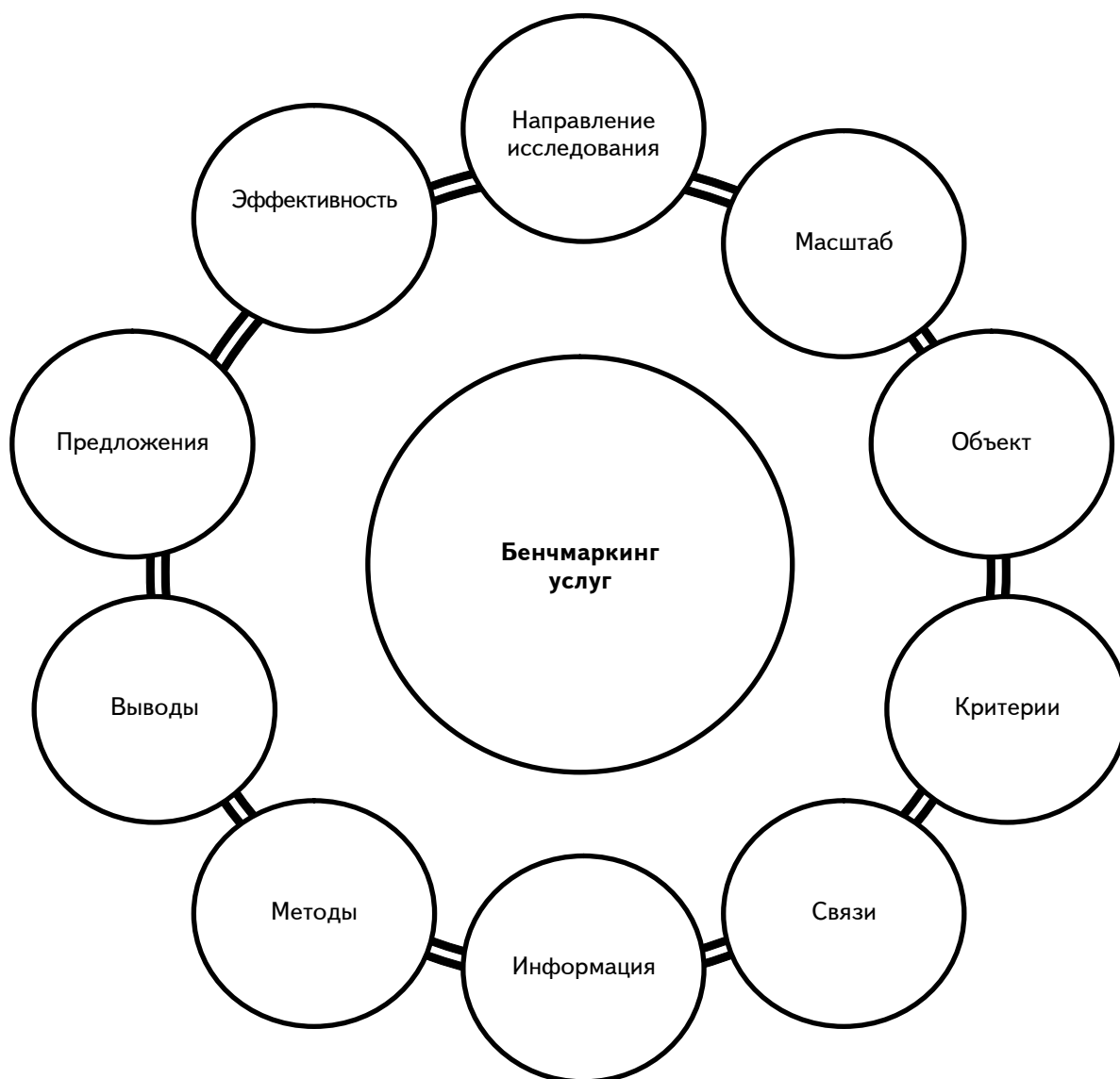


Рис. 2. Процесс реализации задач бенчмаркинга в сфере услуг

признает возможность более эффективного решения у прямых или непрямых конкурентов, а ее сотрудники готовы обучаться.

На предприятиях сферы услуг реализация системы бенчмаркинга может быть осуществлена путем постановки целей и задач и осуществления ряда функций.

Целями бенчмаркинга в сфере государственных услуг могут быть:

- ◆ повышение степени удовлетворенности граждан за счет повышения качества обслуживания и сокращения времени прохождения процессов;
- ◆ оптимизация уровня затрат на осуществление государственных услуг (сокращение расходов бюджетов различных уровней);
- ◆ усиление позиций в системе государственных организаций;
- ◆ обоснование осуществления инновационной деятельности по различным направлениям.

Соответственно задачами бенчмаркинга (рис. 2) выступают:

- 1) определение направлений исследования, соответствующих поставленной цели;
- 2) выбор масштаба исследования: внутреннее, внешние структуры, одна или несколько сфер деятельности, национальный, международный опыт;
- 3) определение объектов исследования, опыт которых может представлять ценность для организации;
- 4) установление критериев сравнения соответствующих поставленным целям;
- 5) установление продуктивных связей с контрагентом по бенчмаркингу;
- 6) получение достоверной информации;
- 7) выбор адекватных методов анализа полученной информации.

Данный рисунок иллюстрирует циклический характер бенчмаркинга - если цикл прерван, эффект не будет долгосрочным. Также следует констатировать последовательность и обязательность всех действий, их целенаправленный характер.

Процесс осуществления бенчмаркинга в предпринимательской среде встречает ряд препятствий, которые в секторе государственных услуг могут быть успешно преодолены (табл. 1).

В целом применение бенчмаркинга именно в секторе государственных услуг имеет значительный потенциал, поскольку ряд проблем снимается за счет публичного статуса производителя услуги, директивности его распоряжений, единства системы организации государственных услуг.

Принято выделять пять основных типов процесса бенчмаркинга (некоторые ученые выделяют большее количество видов):

- ◆ внутренний бенчмаркинг;
- ◆ внешний конкурентный бенчмаркинг;
- ◆ внешний внутриотраслевой бенчмаркинг (сочетаемый);
- ◆ внешний межотраслевой бенчмаркинг;
- ◆ комбинированный межотраслевой и внешний бенчмаркинг.

В табл. 2 показаны сотрудничество партнеров по бенчмаркингу, применимость собранных данных и степень ускорения, которое получит организация, используя различные типы бенчмаркинга.

Как отмечает Джеймс Х. Харрингтон, "не существует самого лучшего типа бенчмаркинга. Каждый из различных типов (внутренний, внешний конкурентный, внешний отраслевой, внешний межотраслевой и комбинированный внешний и внутренний) имеет свои преимущ-

Таблица 1

Пути преодоления недостатков бенчмаркинга в секторе государственных услуг

Недостаток бенчмаркинга	Возможности сектора государственных услуг по преодолению недостатка
Недостаточное количество специалистов, обладающих соответствующим опытом	Централизованная подготовка специалистов, возможность передачи опыта, переезд специалистов
Недостаточный доступ к важной информации	Единые требования в отношении информационной открытости
Относительно медленное распространение бенчмаркинга	Директивные решения о необходимости бенчмаркинга
Относительно высокие затраты	Бюджетное финансирование
"Осторожный" обмен данными	Принудительный обмен данными
Методика сравнения процессов, основанная на знаниях экспертов	Двухсторонняя проверка адекватности выводов

Таблица 2

Сравнение различных типов бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга	Уровень сотрудничества	Значимость информации	Величина ускорения
Внутренний	Высокий	Высокая	Небольшая
Внешний конкурентный	Низкий	Высокая	Средняя
Внешний отраслевой	Средний	Средняя	Высокая
Внешний межотраслевой	Средний	Низкая	Высокая
Внутренний и внешний	Средний	Средняя	Очень высокая

щества и недостатки, которые необходимо принимать во внимание”<sup>5</sup>.

Однако принципиально процессы бенчмаркинга отличаются в отношении внешних и внутренних процессов. Внутренний бенчмаркинг

находит общие элементы аналогичных видов деятельности и определяет те из них, которые должны быть стандартизированы и применены в рамках всей организации. Внешний бенчмаркинг связан с маркетинговыми исследо-

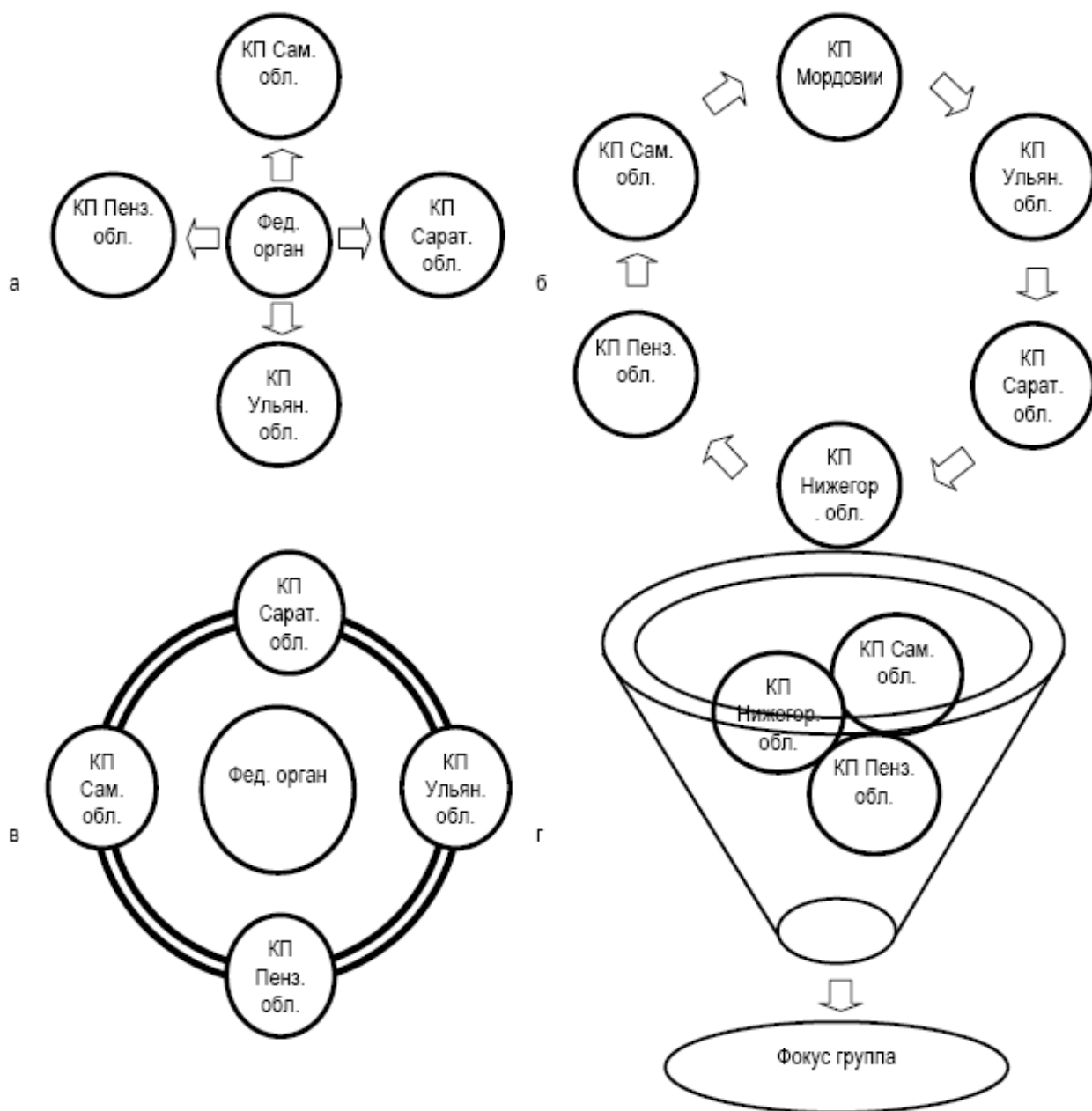


Рис. 3. Варианты организации бенчмаркинга в системе государственных услуг регистрации прав в РФ

ваниями и/или с установлением связей между субъектами предпринимательской деятельности. В отношении государственных организаций процедуры бенчмаркинга будут учитывать опыт проведения как внешних, так и внутренних исследований.

Рассмотрим варианты организации бенчмаркинга в системе государственных услуг регистрации прав.

Первый вариант - установление статуса координатора для федерального органа регистрации прав. Координатор при этом разрабатывает опросный лист, проводит оценку и предоставляет данные партнерам. Контакты между организациями кадастрового учета отсутствуют. Информация для принятия решений передается координатором каждым из участников (рис. 3а).

Второй вариант - наделение всех участников процедур бенчмаркинга равными правами и обязанностями по предоставлению, сбору, обмену информацией. Опросный лист разрабатывается совместными усилиями, результаты оцениваются коллективно. Органы кадастрового учета субъектов Российской Федерации в этом случае должны постоянно осуществлять обмен информацией, бенчмаркинг должен носить непрерывный характер (рис. 3б).

Третий вариант - сочетание использования координатора в лице центральных органов государственной власти и совместной разработки направлений исследования организациями кадастрового учета субъектов Российской Федерации. Ими разрабатывается опросный лист, осуществляется постоянный информационный обмен, координатор оценивает и интерпретирует данные, выполняет функции обучения персонала процедурам бенчмаркинга (рис. 3в).

Четвертый вариант - формирование фокусных групп участников бенчмаркинга, дифференцированного состава в зависимости от выбранного направления исследования. При использовании данного способа заранее определяются и обрабатываются данные по основным областям, осуществляется ограниченный обмен данными между организациями кадастрового учета субъектов РФ. В качестве

координатора могут выступать как центральные органы власти, так и организации субъектов РФ, обладающие соответствующим опытом (рис. 3г).

Выбор варианта организации процесса бенчмаркинга зависит от конечной цели данного процесса. Первые два варианта предполагают большую централизацию управления процессом бенчмаркинга, тогда как последние два предполагают координацию действий и могут считаться более прогрессивными.

Организации кадастрового учета являются монополистами в области земельно-кадастровых услуг на региональном рынке. В свою очередь государственные услуги априори осуществляются для удовлетворения общественных потребностей, т.е. потребностей населения, и финансируются за его счет (за счет бюджетных средств соответствующего субъекта управления). Опосредованность взаимодействия собственника и потребителя, безличный характер бюджетных средств, отсутствие системы мотивации для государственных служащих в плане удовлетворения потребностей населения - все это приводит к нарастанию разрывов между восприятием производителей и потребителей государственных услуг.

Бенчмаркинг представляет собой надежный метод совершенствования процессов оказания государственных услуг.

<sup>1</sup> Романцов А.Н., Ибрагимов Р.М. Направление повышения эффективности предоставления органами власти государственных и муниципальных услуг // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. □ 12 (62).

<sup>2</sup> Зиберт Г., Кемф Ш. Бенчмаркинг. Руководство для практиков / пер. с нем. под ред. Г.П. Манжосова. М., 2006. С. 8.

<sup>3</sup> Иванова И.А., Разорвин И.В. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности // Вопр. управления. 2009. □ 2 (7). URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2009/02/12>.

<sup>4</sup> Ohinata Y. Бенчмаркинг: японский опыт. 1985.

<sup>5</sup> Харрингтон Дж.Х. Что может сделать бенчмаркинг для вашей организации. URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_22/article\\_4364](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_4364).

Поступила в редакцию 17.06.2013 г.