

**КОНЦЕПЦИЯ СОЗДАНИЯ
МЕЖОТРАСЛЕВЫХ БЕНЧМАРКИНГОВЫХ ПЛОЩАДОК**

Плучевская Эмилия Валерьевна
кандидат экономических наук, доцент
Института академического дизайна
ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет»
Заместитель директора по развитию МП «Водоканал»
Ханты-Мансийск, Россия
E-mail: emilyval@tpru.ru

Шершовец Елена Владимировна
глава экспертного совета Ассоциации Р1,
член Экспертного совета Комитета Государственной думы,
помощник депутата в двух созывах,
внештатный преподаватель РАНХиГС при Президенте РФ,
практикующий юрист
Ханты-Мансийск, Россия
E-mail: vodokanal@vodahm.ru

Аладко Олеся Ивановна
кандидат педагогических наук, доцент
Института академического дизайна
ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет»,
Ханты-Мансийск, Россия
E-mail: aladko@yandex.ru

Предмет исследования: статья посвящена актуальной проблеме бенчмаркинга в сфере ЖКХ.

Цель исследования: представление результатов реализации концепции межотраслевой бенчмаркинговой площадки с единым координирующим центром на базе ресурсообеспечивающего предприятия МП «Водоканал» города Ханты-Мансийска.

Методы и объекты исследования: в методологической основе разработки концепции лежит анализ принципов научного менеджмента, предложенных У.Ф. Тейлором, принципов социалистического обмена опытом, исследований Бернардо де Суза, практик компании Toyota, лучших практик российских предприятий сферы ЖКХ, представленных на площадках Федерального центра компетенций.

Результаты исследования: авторами разработан формат бенчмаркинговой площадки, обосновываются результаты деятельности такой площадки, экономические эффекты от обмена опытом в предложенном формате. В результате деятельности таких площадок возможно добиться синергетического эффекта, значительно ускоряющего темпы развития отрасли ЖКХ.

Ключевые слова: бенчмаркинг, бенчмаркинговая площадка, лучшие практики, анализ конкурентов, инструменты бенчмаркинга, обмен опытом, стажировочная сессия.

THE CONCEPT OF CREATING CROSS-INDUSTRY BENCHMARKING PLATFORMS

Emilia V. Pluchevskaya

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Institute of Academic Design
Yugra State University,
Deputy Director for Development of MP Vodokanal
Khanty-Mansiysk, Russia
E-mail: emilyval@tpu.ru*

Elena V. Shereshovets

*Head of the Expert Council of the PI Association
Member of the Expert Council of the State Duma Committee,
Deputy Assistant in Two Convocations,
Freelance Lecturer at RANEPА under the President of the Russian Federation
Practicing Lawyer
Khanty-Mansiysk, Russia
E-mail: vodokanal@vodahm.ru*

Olesya I. Aladko

*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the Institute of Academic Design,
Yugra State University
Khanty-Mansiysk, Russia
E-mail: aladko@yandex.ru*

The subject of research: The article is devoted to the actual problem of benchmarking in the housing and communal services sector.

The purpose of the article is to present the results of the implementation of the concept of an intersectoral benchmarking site with a single coordinating center based on the resource-providing enterprise ME "Vodokanal" of the city of Khanty-Mansiysk.

The methodological basis for the development of the concept is the analysis of the principles of scientific management proposed by U.F. Taylor, the principles of socialist exchange of experience, the research of Bernardo de Souza, the practices of the Toyota company, the best practices of Russian enterprises in the housing and communal services sector, presented at the sites of the Federal Competence Center.

Results of research: The authors have developed a format for a benchmarking site, substantiate the results of such a site, the economic effects of the exchange of experience in the proposed format. As a result of the activities of such sites, it is possible to achieve a synergistic effect that significantly accelerates the pace of development of the housing and communal services industry.

Keywords: benchmarking, benchmarking platform, best practices, competitor analysis, benchmarking tools, exchange of experience, internship session.

Введение

В современных социально-экономических условиях возникает острая необходимость трансформации всего отечественного производства, поиска стратегических решений развития предприятий всех отраслей. Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» в 2019 году дал старт оптимизации отечественных предприятий с целью повышения скорости воспроизводства конечного продукта и роста его качества. Данная тен-

денция с каждым годом становится все более значимой для многих предприятий России, в том числе и сферы жилищно-коммунального хозяйства. Ряд областей страны, такие как Нижегородская, Белгородская, Пермская, Республика Татарстан реализуют проекты «Бережливое ЖКХ». Ханты-Мансийский автономный округ – Югра с 2016 года реализует концепцию «Бережливый регион», частью которой является обучение сотрудников предприятий инструментам бережливого производства с целью повышения производительности труда и оптимизации бизнес-процессов. Сейчас как никогда важно обеспечить совершенствование производственных процессов предприятий сферы ЖКХ, затратив минимум ресурсов, посредством внедрения инструментов бенчмаркинга и бережливого производства, которые положительно влияют на увеличение прибыли предприятий, улучшение условий труда, рост корпоративной культуры.

В России технологии обмена опытом и лучшими практиками широко распространены со времен СССР, где был отлажен механизм обмена внутриотраслевым и межотраслевым опытом передовиков и новаторов производства. Целью такого обмена являлась презентация новых технологий и лучших достижений с последующим обсуждением результатов практик их внедрения, направленного на поиск ошибок и отклонений для предотвращения потерь в будущем в процессах их применения.

Обмен опытом способствует непрерывному развитию предприятий, росту производительности труда, повышению профессионально-квалификационных компетенций работников и совершенствует культурно-технический уровень предприятий. Организация открытого обмена опытом между предприятиями как внутри, так между отраслями в целом решает вопросы не только поиска и внедрения инновационных продуктов, но и улучшения имеющихся [7].

Создание четкой системы информационного обслуживания на открытых площадках с единым координирующим центром для обмена лучшими практиками и анализ «узких мест» в их применении, обсуждение имеющихся проблем в функционирующих процессах позволят сократить неоправданные расходы на разработку «инновационных» технологий, дублирования уже известных результатов исследований и поиск решения проблем, которые уже решены на других предприятиях в различных сферах и отраслях [6].

Бенчмаркинг, по утверждению некоторых ученых и практиков, это метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний для повышения эффективности производства, совершенствования бизнес-процессов, который основывается на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности [5].

В переводе с английского языка бенчмаркинг – это тестирование или эталонный анализ. Берет свое происхождение от английского слова benchmark – начало отсчета, зарубка. В свою очередь в географии под данным термином понимается заранее установленная высота, которая используется как некий ориентир для определения прочих высот в рельефе.

В основе бенчмаркинга лежит открытое заимствование лучших практик применения отраслевых и межотраслевых технологий у компаний-лидеров с целью последующей адаптации и внедрения в процессы заимствующей компании, направленное на приближение показателей улучшаемых процессов к эталонным значениям компаний-лидеров. Это не просто копирование, а инструмент, позволяющий непрерывно улучшать процессы, создавать новые технологии, учитывая имеющийся опыт, и предотвращать возможные потери.

В нашей стране это относительно молодое направление стратегического анализа, основоположниками которого с 1996 года стали такие исследователи, как Г. Л. Багиев, А. К. Казанцев, И. А. Аренков [4; 8].

Т. В. Гоцко в своих трудах рассматривает определение бенчмаркинга как «сопоставительного анализа на основе эталонных показателей», где основными характеристиками являются: работа, направленная на улучшение показателей деятельности предприятия; заимствование и адаптация более эффективных инструментов, методов, технологий управления [2].

Исследователь О. И. Веселицкий дает определение бенчмаркинга в сфере ЖКХ как «систематический процесс поиска и выявления лучших управляющих организаций, внутренней

среды организации, определения уровня качества их продукции и методов оказания услуг с целью использования их передового опыта» [1, с. 42].

Целью настоящей статьи является представление результатов реализации концепции создания межотраслевой бенчмаркинг-площадки с единым координирующим центром на базе ресурсообеспечивающего предприятия МП «Водоканал» города Ханты-Мансийска.

В методологической основе разработки концепции лежит анализ принципов научного менеджмента, предложенных У. Ф. Тейлором, принципов социалистического обмена опытом, исследований Бернардо де Суза, практик компании Toyota, лучших практик российских предприятий сферы ЖКХ, представленных на площадках Федерального центра компетенций [3].

Предпосылкой исследования послужила проблема отсутствия единого информационного пространства между предприятиями по обмену лучшими практиками внедрения энергосберегающих мероприятий среди предприятий водоснабжения и водоотведения в целях повышения эффективности развития предприятий. Решение проблемы возможно посредством создания такой бенчмаркинг-площадки, которая позволит представителям разных отраслей обмениваться опытом повышения операционной эффективности предприятий и организаций.

Результаты и обсуждение

Преимущественно инструменты бенчмаркинга применяются в целях повышения конкурентоспособности предприятия-исследователя [8].

Для целей настоящего исследования бенчмаркинг рассматривается как сопоставительный анализ предприятий – лидеров отраслей с похожей практикой аналогичных функций вне зависимости от отрасли для выделения интересующих бизнес-процессов и определения эталонных показателей анализируемых процессов с последующим проецированием их на процессы исследуемого предприятия, имеющего потребность в изменениях, направленных на улучшение показателей в результате этих изменений. Также в процессе исследования особое внимание мы уделили внутреннему бенчмаркингу, подразумевающему сравнение выделенного бизнес-процесса, нуждающегося в улучшении, с аналогичным, принятым за эталонный, внутри компании и общему бенчмаркингу, когда анализу подлежат не связанные с выделенными, но имеющие результативные показатели бизнес-процессы или функции, которые могут быть реализованы аналогичными способами.

Члены школы научного управления Ф. Тейлор, Френк и Лилия Гилберт, Генри Гантт, А. К. Гастев и другие исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения [4]. Следует согласиться, что, опираясь на результаты проведенного анализа полученных данных, можно определить эталонные показатели исследуемого процесса, но также предполагаем, что, используя опыт предприятий-лидеров, уже применивших методы, предлагаемые школой научного управления при совершенствовании бизнес-процессов, и достигших эталонных результатов в заданной системе, необходимо адаптировать имеющиеся лучшие практики к процессам или функциям, подлежащим совершенствованию, продолжая далее непрерывное улучшение и после достижения заданных эталонных показателей, снизив тем самым затраты на первоначальные исследования.

Копирование лучших практик, технологий, поиск среди них оптимальных решений и результатов лежит в основе становления лидера автопрома Toyota. В 1950 году Тайити Оно разработал для компании Toyota производственную систему, которая в процессе совершенствования известна как бережливое производство, и ее инструменты успешно используются в мировой практике [3]. Хотя можно сказать, что в ее основе лежат эталонные инструменты, например Генри Форда, который начал применять практики lean Manufacturing еще в 1920 году, и практики системы Научной организации труда, применяемые в то же время в СССР А. К. Гастевым [3; 7].

Иницирующим событием, положившим начало исследованию принципов бенчмаркинга, стало применение МП «Водоканал» инструментов бережливого производства и поиск луч-

ших практик функционирования отдельных бизнес-процессов на аналогичных предприятиях, результатом стала концепция создания межотраслевой бенчмаркингowej площадки с единым координирующим центром сбора, обработки и последующего представления информации [6]. За основу были взяты положения Концепции бенчмаркингowego взаимодействия Л. Н. Семериковой, суть которой в том, чтобы создать условия для изучения, анализа и адаптации опыта успешной оптимизации процессов в других отраслях и применение лучших практик на предприятиях водоснабжения и водоотведения [9].

Нами разработаны ключевые принципы Концепции, такие как понимание собственных проблем «узких мест»; поиск новаций; адаптация лучших практик к условиям предприятия; внедрение наиболее успешных технологий, методов. Целесообразно также соблюдение следующих принципов: актуализация информации; комплексность и сбалансированность деятельности по внедрению лучших практик; поддержание и развитие деловых связей с межотраслевыми партнерами.

Апробация концепции прошла в июле 2021 года на базе МП «Водоканал» города Ханты-Мансийска, где была создана межотраслевая бенчмаркингowej площадка для предприятий водоснабжения и водоотведения с целью обмена лучшими практиками внедрения энерго-сберегающих мероприятий в процессе проведения стажировочной сессии на производственной площадке. 20 сентября 2021 года проведена первая в России стажировочная сессия для руководителей предприятий водоснабжения, водоотведения, энергоснабжения по обмену лучшими практиками. Руководители предприятий и ведущие эксперты нескольких регионов страны приняли участие в работе площадки.

Ниже представлена структура межотраслевой бенчмаркингowej площадки.

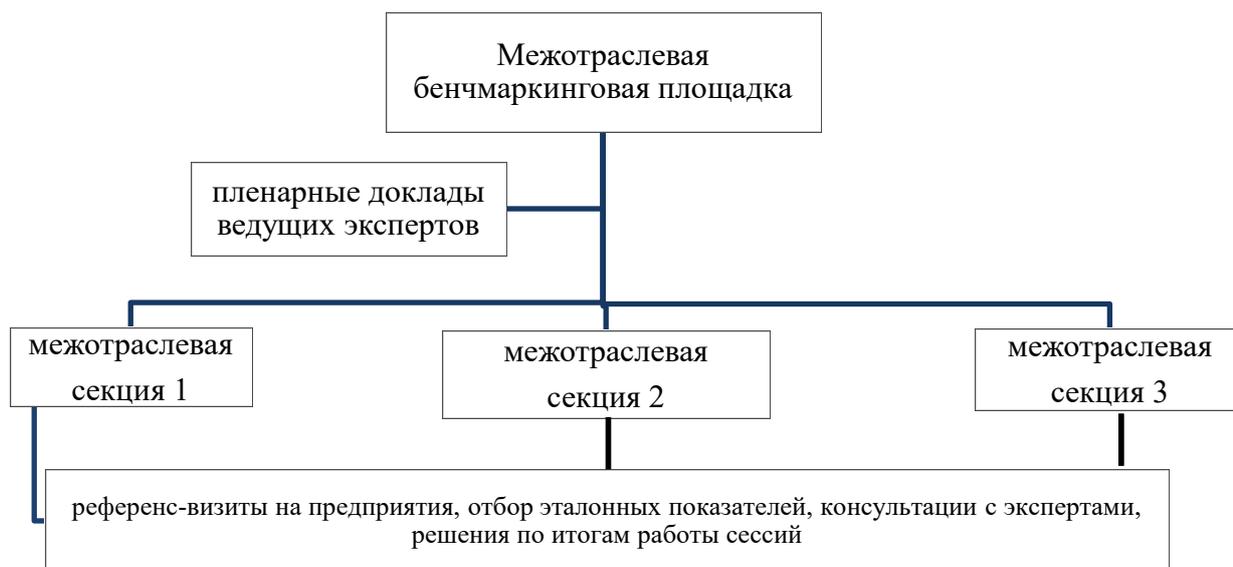


Рисунок – Структура межотраслевой бенчмаркингowej площадки

Концепция создания таких бенчмаркингowych площадок реализуется в несколько этапов:

1. Подготовительный этап – организаторами площадки определяются дата, время, место проведения бенчмаркингowej площадки. Составляется перечень предприятий и компаний, ведутся переговоры по приглашению участников и ведущих экспертов. Создается единый координирующий центр сбора, обработки и последующего представления информации. Создается страница сайта мероприятия. Руководителям предприятий – участникам площадки рассылаются опросные листы с целью выявления потребности в представлении практик по «узким местам» организаций – представителей отрасли, участвующих в бенчмаркингowej площадке, общим голосованием выбираются наиболее существенные проблемы, методом Делфи выявляется предприятие, чей опыт решения «узких мест», выносимых на стажировочную сессию,

определяется как эталон, на его базе организуется производственная площадка, привлекаются сторонние спикеры, специалисты, представители экспертного совета Комитета Государственной думы Федерального Собрания Российской Федерации, преподаватели РАНХиГС при Президенте РФ, преподаватели ЮГУ и других вузов, ФЦК города Ханты-Мансийска, лин-лаборатория при ЮГУ, город Ханты-Мансийск, представители регулирующих органов муниципальных образований.

2. Аналитический этап – в течение двух дней участники на базе эталонного предприятия знакомятся с практикой внедрения вынесенных на сессию функций и процессов, заслушивают доклады привлеченных к стажировочной сессии экспертов.

3. Экспертный этап – определяются эталонные показатели исследуемых процессов и функций, согласовываются метрики, ведутся консультации с ведущими экспертами.

4. Итоговый этап – по результатам сессии протокол сессии и сопутствующая регламентная документация выкладываются на бенчмаркингowej площадке в едином координирующем центре через систему «Битрикс 24» по согласованной участниками сессии диаграмме Ганта. Консультации экспертов на площадке и ответы на интересующие вопросы участники получают по факту возникновения.

Межотраслевая бенчмаркингowej площадка разворачивается на 2-3 дня. Для решения организационных вопросов по проведению межотраслевой бенчмаркингowej площадки необходимо создать организационный комитет, обозначить периодичность встреч и составить перечень вопросов. Организационные вопросы занимают 2-3 месяца, включая подготовку раздаточных материалов, специальной продукции с логотипами площадки.

При организации бенчмаркингowej площадки необходимо уделить внимание подготовке пресс-релизов, организации работы со СМИ, обеспечить возможности пресс-подходов ведущих экспертов площадки.

Отдельно выносятся вопросы по подготовке программы работы площадки, работы пленарного заседания, организации работы секций, консультаций экспертов, подбор модераторов, разработка сценариев открытия и закрытия площадки, приглашения официальных лиц, представителей органов власти, бизнеса, общественности.

Обязательным условием работы площадки является проведение референс-визитов на предприятия города, которые будут делиться лучшими практиками. Предприятия рекомендуем подбирать из разных отраслей, с эффективными, апробированными практиками, имеющими обоснованный экономический либо социальный эффект. На проведение таких визитов рекомендуем выделить не менее 2 часов, чтобы у участников площадки была возможность пообщаться с коллегами, задать вопросы, получить обратную связь.

Результатом деятельности межотраслевой бенчмаркингowej площадки становятся кейсы предприятий различных отраслей по повышению операционной эффективности. С помощью экспертов данные кейсы, отдельные инструменты, лучшие практики рекомендуются к применению на предприятиях водоснабжения и водоотведения.

В ходе применения лучших практик организации и предприятия повышают эффективность производственных процессов. Как отметили участники первой сессии, внедрение инструментов бережливого производства значительно влияет на экономические показатели.

Например, внедрение 5S в складских помещениях предприятий позволяет не только организовать логистику, но и провести аудит имеющегося оборудования, экономия по результатам аудита составляет до 4 млн рублей.

Внедрение офисных инструментов бережливого производства существенно позволяет повысить производительность труда сотрудников от 7 до 36%.

Внедрение инструментов принятия решений, досок визуального управления, инструментов позволяет повысить производительность труда управленческого персонала до 23%.

Предложенная концепция создания межотраслевой бенчмаркингowej площадки с единым координирующим центром прошла успешную апробацию на базе ресурсообеспечивающего предприятия МП «Водоканал» города Ханты-Мансийска. Обмен передовым опытом

предприятий-участников, обсуждение узких мест в бизнес-процессах, вынесенных на площадку, с привлеченными экспертами в соответствующих направлениях, обмен информацией по внедрению лучших практик, полученных в процессе стажировочной сессии, в значительной степени способствует росту производительности труда и повышению эффективности деятельности предприятий сферы водоснабжения и водоотведения.

Заключение и выводы

Межотраслевая бенчмаркиговая площадка позволяет оценить экономический эффект от внедрения тех или иных инструментов, увидеть возможности их адаптации и применения, получить консультации ведущих экспертов и сформировать наиболее эффективный адресный набор методов и инструментов, подходящих предприятию.

Полученные в ходе работы площадки результаты могут использоваться в практической деятельности компаний сферы жилищно-коммунального хозяйства, будут полезны органам муниципального и регионального управления для оценки деятельности и повышения операционной эффективности управления муниципальными предприятиями.

Результаты практической деятельности компаний, лучшие практики по улучшению условий труда, повышению производительности, эффективности управления представляют интерес для научно-исследовательских, аналитических работ в сфере ЖКХ. Здесь возможны различные коллаборации с фабриками процессов, лин-лабораториями, вузами, исследовательскими центрами, корпоративными университетами. Как показал опыт проведения бенчмаркиговых площадок, научные исследования в части оптимизации производственных процессов, внедрения улучшений, повышения производительности труда актуальны и востребованы предприятиями.

Создание площадок для обмена опытом муниципальных предприятий коммунального хозяйства, науки и бизнеса позволяет транслировать и тиражировать лучшие практики, объединять усилия по внедрению передового опыта, добиваться синергетического эффекта, который значительно ускоряет темпы развития отрасли, в данном случае ЖКХ.

Литература

1. Веселицкий, О. И. Применение бенчмаркинга в сфере ЖКХ / О. И. Веселицкий. – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 8. – С. 42–48.
2. Гоцко, Т. В. Бенчмаркинг. Рекомендации для муниципальной власти / Т. В. Гоцко. – Текст : электронный // Метод. – 2019. – № 1. – URL: <https://gosmetod.ru/online/2019/1/> (дата обращения 24.04.2022).
3. Джейкоб, Д. Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений / Д. Джейкоб, С. Бергланд, Д. Кокс. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 641 с. – Текст : непосредственный.
4. Курина, Т. Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента / Т. Н. Курина. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2022. – Том 16, № 3. – С. 1015–1030.
5. Месхия, Д. О. Сущность системы бенчмаркинга как современного управления организацией / Д. О. Месхия. – Текст : непосредственный // Проблемы теории и практики современной науки : сборник трудов конференции. – Москва, 2020. – С. 282–287.
6. Ситько, Д. Ю. Бенчмаркинг как один из современных и эффективных механизмов совершенствования работы предприятий / Д. Ю. Ситько, М. Ф. Валеев. – Текст : непосредственный // Modern Science. – 2021. – № 1–2. – С. 109–112.
7. Сигидов, Ю. И. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен : монография / Ю. И. Сигидов, М. С. Рыбьянцева. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 179 с. – Текст : непосредственный.
8. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : учебное пособие для вузов / Ю. Н. Соловьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 139 с. – Текст : непосредственный.
9. Семерикова, Л. Н. Формирование механизма бенчмаркигового взаимодействия предприятий в сфере инновационной деятельности : монография / Л. Н. Семерикова, Т. И. Шерстобитова. – Москва : Инфра-М, 2020. – 160 с. – Текст : непосредственный.