

Чумаченко Галина Валерьевна

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

Литвин Роман Игоревич

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

Вишник Д.В.

Луганский государственный университет имени Владимира Даля

Особенности использования бенчмаркинга в качестве инструмента для антикризисного управления на предприятиях

Аннотация. В условиях усиливающейся экономической нестабильности российские предприятия сталкиваются с необходимостью поиска эффективных инструментов управления. Статья посвящена анализу возможностей использования бенчмаркинга как одного из ключевых методов антикризисного управления. Рассматриваются современные вызовы внешней и внутренней среды, обусловленные как глобальными изменениями, так и локальными факторами. Особое внимание уделяется особенностям адаптации международного опыта в российской практике, а также барьерам, мешающим его эффективному внедрению. Обоснована значимость бенчмаркинга как инструмента повышения устойчивости и конкурентоспособности компаний, представлена систематизация его форм и механизмов применения. Выдвинуты рекомендации по внедрению бенчмаркинга с учетом специфики отечественного бизнеса: усиление цифровизации, инвестиции в развитие кадрового потенциала, формирование культуры обмена знаниями и повышение прозрачности процессов. В результате делается вывод о высоком потенциале бенчмаркинга как стратегического инструмента адаптации к кризисным ситуациям и трансформации организационного управления в современных условиях.

Ключевые слова: бенчмаркинг, антикризисное управление, предприятия, современные вызовы, конкурентоспособность.

Chumachenko Galina Valeryevna

Vladimir Dahl Luhansk State University

Litvin Roman Igorevich

Vladimir Dahl Luhansk State University

Vishnikin D.V.

Vladimir Dahl Luhansk State University

Features of using benchmarking as a tool for crisis management in enterprises

Annotation. In the context of increasing economic instability, Russian enterprises face the need to find effective management tools. This article analyzes the potential of benchmarking as a key method of anti-crisis management. It examines the current challenges of both external and internal environments, driven by global changes and local factors. Special attention is paid to the adaptation of international experience in Russian practice and the barriers that hinder its effective implementation. The importance of benchmarking as a tool for enhancing resilience and competitiveness is substantiated, and a systematization of its forms and application mechanisms is presented. Recommendations are proposed for the implementation of benchmarking tailored to the specifics of the Russian business environment, including the intensification of digitalization, investment in human capital development, the formation of a knowledge-sharing culture, and

increased process transparency. The article concludes that benchmarking holds significant potential as a strategic tool for adapting to crisis situations and transforming organizational management under modern conditions.

Keywords: benchmarking, anti-crisis management, enterprises, modern challenges, competitiveness.

Российские предприятия сталкиваются с множеством кризисных вызовов, которые снижают их конкурентоспособность. Для успешной адаптации к изменяющимся условиям требуются современные инструменты, такие как бенчмаркинг, позволяющий сравнивать показатели компании с лучшими практиками в отрасли. Этот метод играет важную роль в антикризисном управлении, однако его внедрение в России осложняется нехваткой данных, экономической нестабильностью и недостаточной осведомленностью руководителей. Тем не менее, бенчмаркинг может стать эффективным инструментом для оптимизации бизнес-процессов и повышения устойчивости компаний в условиях кризиса.

В статье использованы работы Р. И. Литвина, С. А. Кондратьева и Г. В. Чумаченко о бенчмаркинге и управлении человеческими ресурсами [1], а также труды А. Н. Розмыслова о роли человеческого капитала в производстве и инновационном развитии предприятий [2]. Кроме того, была рассмотрена статья З. Н. Шильниковой о цифровизации кадровых процессов в контексте цифровой трансформации организаций [3]. Эти источники были выбраны за их значимость в исследовании методов антикризисного управления через призму бенчмаркинга, интеграции человеческих ресурсов и цифровых технологий.

Исследователи также отмечают важность бенчмаркинга для установления сотрудничества с международными партнерами и интеграции в глобальные бизнес-практики. Применение этого инструмента способствует формированию конкурентных преимуществ и повышению адаптивности компаний в современных рыночных условиях. Статья посвящена изучению потенциала бенчмаркинга как инструмента антикризисного управления российскими предприятиями. Ее цели включают оценку значимости бенчмаркинга, анализ особенностей его применения в России, выявление вызовов и ограничений, а также разработку рекомендаций по внедрению. Бенчмаркинг играет ключевую роль для российских компаний в условиях кризиса, позволяя сравнивать свои показатели с лучшими рыночными примерами, улучшать процессы и повышать конкурентоспособность. Этот инструмент помогает выявлять успешные практики и использовать их для устранения слабых мест и оптимизации деятельности. В исследовании рассматриваются три метода бенчмаркинга: стратегический, процессный и функциональный, каждый из которых направлен на совершенствование различных аспектов бизнеса. В результате бенчмаркинг способствует оптимизации процессов, снижению издержек и повышению устойчивости компаний, что делает его незаменимым инструментом в условиях экономических вызовов.

Современные примеры успешного использования международных практик в России указывают на адаптивный потенциал бенчмаркинга в условиях рынка, который часто испытывает внешнее давление и внутренние вызовы. Некоторые из наиболее успешных практик реализовали компании в отраслях агропромышленности, информационных технологий и розничной торговли, адаптируя передовые методы к специфике российского рынка. Примеры успешного использования международных практик бенчмаркинга в отраслях России приведены в табл. 1. Эти примеры показывают, что успешная адаптация международного опыта способствует повышению эффективности бизнес-процессов и конкурентоспособности. Использование инструментов антикризисного управления, таких как бенчмаркинг, в современных реалиях помогает российским компаниям быстро реагировать на изменения рынка, улучшать качество продукции и расширять свои возможности даже в условиях экономической нестабильности.

Таблица 1

Примеры успешного использования международных практик бенчмаркинга в отдельных отраслях России

№	Отрасли	Примеры использования
1.	АПК	Агрохолдинги, такие как «Мираторг», применяют цифровые решения и системы контроля качества, заимствуя опыт западных фермеров в точном земледелии. Это повышает продуктивность и снижает затраты.
2.	ИТ технологии	ИТ-компании, например «Яндекс», используют методологии Agile и DevOps, чтобы повысить эффективность разработки и обеспечить конкурентоспособность на мировом уровне.
3.	Розничная торговля	Сети, такие как X5 Retail Group («Пятёрочка», «Перекрёсток»), внедряют аналитику и стратегии, заимствованные у лидеров мирового ритейла, для улучшения логистики и клиентского сервиса.

Ключевые аспекты и специфика использования бенчмаркинга на российских предприятиях связаны с несколькими важными направлениями:

- ориентация на оптимизацию операционных действий. В современных условиях, когда российские предприятия сталкиваются с высоким уровнем экономической неопределенности, растет важность эффективности производственных процессов и логистики. Бенчмаркинг позволяет выявить и внедрить лучшие практики в операционном управлении, что способствует оптимизации затрат и повышению конкурентоспособности;

- сравнение с международными стандартами. Российские предприятия часто используют бенчмаркинг для того, чтобы понять, как их показатели соотносятся с международными лидерами отрасли. Это позволяет выявить разрывы в качестве продуктов, организации труда, уровнях автоматизации или экологических стандартах. В результате предприятия могут адаптировать современные инновационные решения по улучшению качества продуктов и услуг;

- укрепление позиций во внутреннем рынке. Из-за экономических и регуляторных условий в России компании применяют внутренний бенчмаркинг для выявления слабых мест и усиления своих позиций на национальном рынке, в частности в отраслях производства, ИТ, розничной торговли;

- фокусировка на антикризисное управление. Учитывая современные вызовы, российские предприятия часто используют бенчмаркинг как часть стратегий антикризисного управления. Это помогает определить стратегии быстрого реагирования на колебания спроса, ценовые войны или нестабильность поставок, что делает компании более устойчивыми к внешним потрясениям;

- привлечение к инновациям. Бенчмаркинг позволяет российским компаниям эффективнее интегрировать инновационные решения, в частности, через анализ опыта международных предприятий. Это включает в себя цифровую трансформацию, автоматизацию и экологические технологии, позволяющие значительно повысить производительность. Следовательно, специфика бенчмаркинга на российских предприятиях заключается в ориентации на оперативную эффективность, адаптацию международного опыта и стратегию антикризисного управления. Эти аспекты помогают российским компаниям эффективнее противостоять вызовам и поддерживать конкурентоспособность в сложных экономических условиях.

При внедрении бенчмаркинга российские предприятия сталкиваются с рядом вызовов и ограничений, обусловленных как внутренними, так и внешними факторами. Многие российские предприятия сталкиваются с проблемой ограниченного доступа к качественным и релевантным данным, что является основой для эффективного бенчмаркинга. В России до сих пор не существует широкой культуры обмена бизнес-данными, и компании часто не готовы раскрывать свои показатели производительности, что затрудняет поиск бенчмаркинговых партнеров и сравнение с конкурентами.

Регуляторная неопределенность является значительным барьером для развития бизнеса и внедрения современных инструментов управления. Частые изменения в законодательстве, отсутствие четких регламентов о прозрачности финансовой и операционной деятельности снижают мотивацию предприятий к внедрению бенчмаркинга. Часто инновационные проекты сталкиваются с препятствиями на уровне государственных органов или не могут получить нужные разрешения и лицензии через бюрократию. Также, введение бенчмаркинга требует определенных финансовых вложений, что для многих российских предприятий является ограничивающим фактором. Особенно это касается малого и среднего бизнеса, где ресурсы на консалтинг, приобретение аналитического ПО или проведение детальных исследований ограничены.

На российских предприятиях часто встречается сопротивление изменениям и недостаток культуры постоянного совершенствования, что затрудняет применение бенчмаркинга. Традиционные методы работы и нежелание модернизироваться ограничивают использование этого инструмента. Также многие сотрудники не обладают необходимыми навыками для сбора и анализа данных, что требуется для эффективного бенчмаркинга.

Обобщая вышеизложенный материал, определены следующие основные вызовы и ограничения, с которыми сталкиваются предприятия при внедрении бенчмаркинга в России: недостаточная зрелость рынка и ограниченный доступ к надежным данным; высокий уровень бюрократии и нестабильность нормативно-правовой базы; финансовые ограничения и недостаточное инвестирование; культурные и организационные барьеры; проблемы с кадровой подготовкой и компетенциями персонала. Однако, несмотря на перечисленные вызовы, у бенчмаркинга есть значительный потенциал в России, особенно если предприятия они будут инвестировать в обучение персонала, развивать партнерские связи и активно использовать международные практики.

Список источников

1. Литвин Р. И. Бенчмаркинг и проблемы управления человеческими ресурсами: интеграция подходов в системе управления предприятием / Р. И. Литвин, С. А. Кондратьев, Г. В. Чумаченко // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики : Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 28–29 марта 2024 года. – Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2024. – С. 44-50. – DOI 10.53374/9785864339534_44. – EDN FHRCHV.
2. Розмыслов А. Н. Человеческий капитал в системе организации производства инновационного развития предприятия / А. Н. Розмыслов // Организатор производства. – 2023. – Т. 31, № 1. – С. 116-128. – DOI 10.36622/VSTU.2023.79.62.009. – EDN QWHZNE.
3. Шильникова З. Н. Цифровизация кадровых процессов как ключевой элемент цифровой трансформации организации / З. Н. Шильникова // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15–17 октября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. – С. 92-94. – EDN NMDBQL.
4. Цыварева О.П. Бенчмаркинг как способ повышения качества процесса управления организацией// Актуальные вопросы современной экономики. -2020.-№6.- С. 338-342

Сведения об авторах

Чумаченко Галина Валерьевна, д.э.н. доцент кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, г. Луганск, Россия

Литвин Роман Игоревич, старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет имени Владимира Даля,

г. Луганск, Россия

Вишников Д.В., студент кафедры управления персоналом и экономической теории,
Луганский государственный университет имени Владимира Даля, г. Луганск, Россия

Information about the authors

Chumachenko Galina Valeryevna, Doctor of Economics, Associate Professor Department of Personnel Management and Economic Theory, Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia

Litvin Roman Igorevich, Senior Lecturer, Department of Personnel Management and Economic Theory, Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia

Vishnikov D.V., Student, Department of Personnel Management and Economic Theory,
Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia