

## КОНЦЕПЦИЯ БЕНЧМАРКИНГА В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ

*Рассмотрена концепция бенчмаркинга как методология совершенствования в условиях рыночной экономики сквозь призму бухгалтерского учета.*

Переход к рыночной экономике поставил перед многими компаниями ряд проблем, главными из которых являются: выбор организационной модели в соответствии с условиями функционирования; реформирование системы управления компаний и введение таких организационных моделей, которые наилучшим образом отвечают целям увеличения прибыли и умножения капитала.

Отечественные компании, как и большинство компаний стран СНГ, оказались в новой среде и испытывают жесткое конкурентное воздействие, что в условиях реформирования, неустойчивости еще больше увеличивает их хозяйственные, финансовые и другие риски. Экономика функционирует в режиме постоянно возрастающей динамики внешней среды, соответственно проблемы изменения, адаптации, развития и саморазвития компаний являются актуальными. Повышение эффективности деятельности и, как следствие, конкурентоспособности компании – задача, от решения которой зависит успех ее дальнейшего развития. Для определения методов совершенствования деятельности выделим основные тенденции деятельности современных компаний:

- усиление роли технологий не только в производстве, но и в системе управления,
- рост требовательности потребителя,
- сокращение длительности жизненного цикла продукта,
- формирование глобального рынка, как следствие сужение внутреннего рынка,
- увеличение роли инвестиций в развитии компаний и как следствие повышение требований к прозрачности их деятельности,
- увеличение числа факторов влияющих на принятие решений, вызвавшее усиление связей между различными элементами менеджмента,
- компании лидеры осуществляют непрерывное совершенствование как создаваемых продуктов, так и всех составляющих деятельности.

Данные тенденции свидетельствуют об обострении конкурентной борьбы и рассмотрении усиления конкурентоспособности компании, как одного из основных направлений ее стратегического развития. Значимая роль в успешной деятельности компании на рынке принадлежит бухгалтерскому учету, на долю которого приходится более 75 % финансово-экономической информации. Принятие любых решений современной компании должно базироваться на полной, достоверной, своевременной информации, чтобы соответствовать возрастающей динамике внешней среды. Следовательно, сама система бухгалтерского учета должна непрерывно совершенствоваться. Достичь совершенствования бухгалтерского учета можно, используя теоретическую концепцию и практические инструменты бенчмаркинга.

Бенчмаркинг – это аутентичный перевод английского термина, означающего “нижнюю точку”, “метку”. В сложившейся практике под бенчмаркингом понимают “эталонное сопоставление и адаптацию лучшей деловой практики” в компаниях. Общепринятого определения бенчмаркинга не существует, в настоящее время наиболее известные определения представлены в таблице 1.

**Таблица 1. Определения бенчмаркинга**

| № п/п | Автор                  | Определения бенчмаркинга   |
|-------|------------------------|--|
| 1     | 2                      | 3  |
| 1     | Боган К.,<br>Инглиш М. | постоянный поиск, адаптация и внедрение передовых методик, позволяющих добиваться наилучших результатов. (1, с. 18)  |
| 2.    | Зиберт Г.,<br>Кепф Ш.  | методологическое сравнение собственных процессов и продуктов с процессами и продуктами лучших для сравнения предприятий-партнеров на основе определенных критериев. (2, с. 11) |

*Кузнецова А.Н.  
Концепція бенчмаркінгу в бухгалтерському обліку*

*Продолжение табл. 1*

| 1 | 2                             | 3  |
|---|-------------------------------|--|
| 3 | Кузнецов Б.Л., Шарамко М.И.   | эволюционная методология эффективного совершенствования экономических систем на основе достоверных результатов традиционной логики сравнения с наилучшими из аналогичных систем (3, с. 30) |
| 4 | Кэмп Роберт                   | поиск и применение на практике лучших методов организации производственных процессов. (5, с. 14).  |
| 5 | Рейдер Р.                     | процесс анализа деятельности компании в целях выявления областей, требующих положительных изменений в рамках программ непрерывного совершенствования (7, с. 11)                            |
| 6 | Спендолини М.                 | часть общего процесса принятия решений с общей направленностью на совершенствование организации (9, с. 25)   |
| 7 | Харрингтон Х., Харрингтон Дж. | деятельность по систематическому определению наилучших систем, процессов, процедур и практик (8, с. 22).   |

Таким образом, некоторые авторы определяют бенчмаркинг как деятельность, другие, как процесс. Представляется наиболее точно отвечает современному развитию теории определение Кузнецова и Шарамко: бенчмаркинг – это методология совершенствования, а практической составляющей определение Спендолини: бенчмаркинг – это часть общего процесса принятия решений с общей направленностью на совершенствование организации.

С позиции практического применения в бухгалтерском учете бенчмаркинг можно определить, как систематическую и непрерывную оценку процессов, практик и методологии учета компании, сравнение их с процессами и практиками и методологиями компаний-лидеров в целях получения информации и принятия решений, для усовершенствования собственной деятельности, включающей различные сегменты финансового и управленческого учета. Бенчмаркинг используется в маркетинге, менеджменте, государственном и муниципальном управлении, образовании и многих других областях. Сфера применения бенчмаркинга в бухгалтерском учете обширна, но чаще всего он используется как инструмент снижения издержек производства.

Становление бенчмаркинга происходило в восьмидесятих годах XX века, хотя его отдельные элементы или примеры встречались на практике и ранее. Такой элемент бенчмаркинга, как сравнение (сопоставление) изначально масштабно применялся в бухгалтерском учете. Пользователи отчетности сравнивают данные отчетности различных компаний и определяют разрыв (отставание или преимущества) основных показателей деятельности компаний конкурентов. Определение разрыва между компаниями и преодоление отставания от компаний лидеров составляет основу методологии бенчмаркинга.

Метод бенчмаркинга был разработан Институтом стратегического планирования (Кембридж) и сформулирован следующим образом: чтобы определить эффективное решение в области конкуренции, необходимо рассмотреть опыт других компаний, которые достигли успеха, действуя в схожих условиях. Существенный вклад в развитие его практической составляющей внесла фирма “Ксерокс”, именно в данной компании в 1979 году и появился сам термин “бенчмаркинг”.

Сокращение жизненного цикла не только продуктов, но и самих компаний, требует непрерывного совершенствования всех составляющих успешного предпринимательства, которое может осуществляться с помощью различных инструментов. При этом для каждой организации будет действенным свой набор инструментов. Как отмечает Роб Рейдер “Достаточно иллюзорной представляется сама задача поиска и длительного применения каких-то общих рецептов достижения успеха. При этом попытки опереться на опыт успешной работы в прошлом или на прогнозы собственных специалистов не могут заменить объективной оценки и анализа деятельности как организации в целом, так и ее подразделений в сравнении с лучшими внутренними или внешними образцами, т.е. бенчмаркинга. Бенчмаркинг служит также инструментом определения объектов для сбора информации, необходимой при реализации программ непрерывного совершенствования и завоевания организацией преимуществ в конкурентной борьбе” (7, с. 11).

За последние годы теоретическая платформа бенчмаркинга расширилась, развиваются различные направления бенчмаркинга, выделились отдельные его типы и виды. Классификация бенчмаркинга по различным признакам, необходимая для его практического применения представлена в таблице 2.

**Таблица 2. Классификация бенчмаркинга**

| № | Признак              | Виды бенчмаркинга   |
|---|----------------------|---|
| 1 | По объему применения | Имплицитный, эксплицитный и комбинированный.  |
| 2 | Объекты              | Процесс, технологии, стратегии, компетенции, проекты, качество продукции, затраты, показатели |
| 3 | Длительность цикла   | Стратегический, оперативный, операционный   |
| 4 | Субъектный состав    | Отраслевой, конкурентный, межотраслевой, кластерный, партнерский, сетевой                     |
| 5 | Масштаб              | Общий, функциональный   |
| 6 | Подходы              | Кибернетический, синергетический  |

В зависимости от вида бенчмаркинга определяется специфический инструментарий его проведения.

Суть бенчмаркинга состоит в сравнении различных процессов в собственной организации с лучшими методами организации производства. В ходе сравнения выявляются отклонения как в лучшую, так и в худшую стороны. На первый взгляд компаниям, являющимися конкурентами, не о чем разговаривать. Однако опыт развития бенчмаркинга во многих зарубежных странах свидетельствует об обратном: от его проведения выигрывают все участники так, как идея функционирования бенчмаркинга основана на концепции заинтересованных сторон. Организации взаимодействует с потребителями, поставщиками, конкурентами, законодательными и общественными организациями, они, как и каждый элемент внешней среды, имеют свои интересы. Неизбежно возникает необходимость их согласования, и организациям важно действовать с учетом всех заинтересованных сторон и быть социально ориентированными на результаты своей деятельности.

Несмотря на то, что зарождение бенчмаркинга произошло в бухгалтерском учете, дальнейшее развитие данная концепция получила в иных сферах деятельности: маркетинге, менеджменте, государственном и муниципальном управлении. Сделав виток эволюции бенчмаркинг должен стать действенным инструментом совершенствования бухгалтерского учета. Принцип стремления к совершенству является центральным в методологии бенчмаркинга, и полностью совпадает с принципами и задачами бухгалтерского учета.

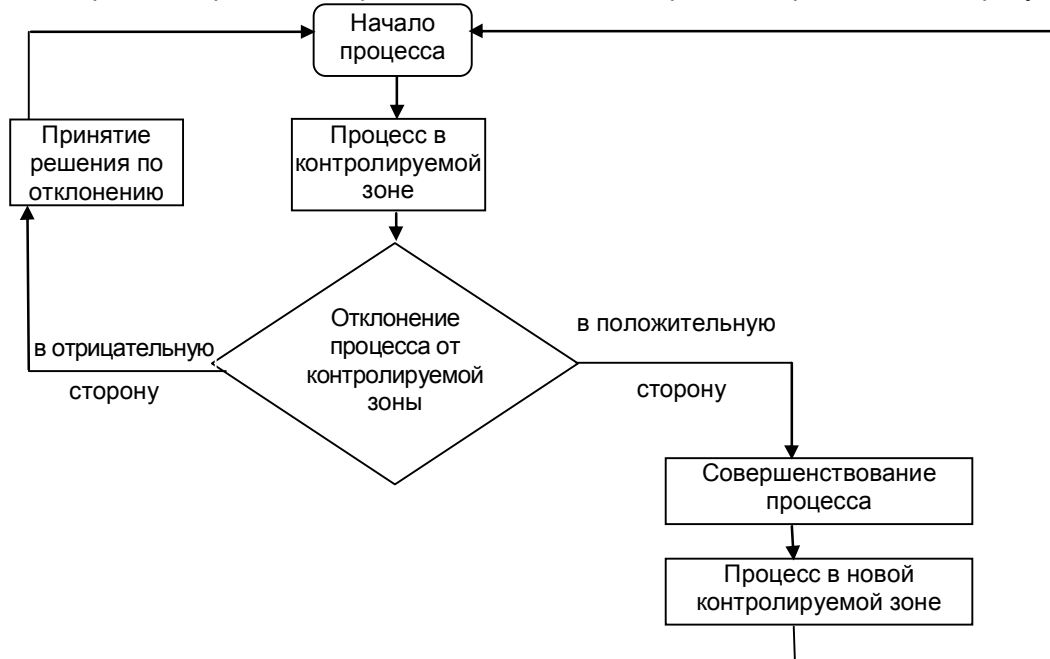
В современной практике бухгалтерского учета и менеджмента бенчмаркинг – продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности компаний, предполагающий разработку программы совершенствования деятельности на основе сопоставительного анализа своих показателей работы с аналогичными показателями конкурентов. Повышение конкурентоспособности как главная цель бенчмаркинга предполагает обеспечение определенного преимущества, как в системе формирования учетной информации, так и по организации в целом. Достижение преимущества возможно как за счет внутренних, так и за счет внешних источников. Внутренние источники базируются, прежде всего, на развитии интеллектуального потенциала компании, распространении лучшей практики учета внутри компании. Так как учетные процессы не являются основными (исключение специализированные организации по ведению бухгалтерского учета), то в качестве внешних источников повышения конкурентоспособности могут служить лучшие бизнес-процессы другой компании, как являющейся, так и не являющейся прямым конкурентом. Особенностью и преимуществом для развития концепции бенчмаркинга в бухгалтерском учете является то, что схожие бизнес-процессы встречаются в компаниях не являющихся прямыми конкурентами. Бизнес-процессы подлежащие сравнению быть связаны как с отдельными операциями учета заготовления, производства, поставки товаров (услуг), документального оформления операций, составления и представления отчетности так и с комплексной системой данных операций.

Наличие в организации системы управления, основанной на процессах, позволяет осуществлять мониторинг процессов, своевременно определять отклонения в их функционировании и соответственно устранять нежелательные отклонения. Учетные процессы, являясь частью системы организации, все чаще подлежат формализации, что обусловлено большим распространением информационных технологий в деятельности экономических субъектов. Формализация учетных процессов позволяет их совершенствовать. Принцип постоянного совершенствования лежит в основе всех известных концепций управления бизнес-процессами.

Подходы к формализации учетных процессов могут быть различными: описание учетных процессов описание бизнес-процессов, включающих учетные процедуры посредством адаптации существующих стандартов к специфике бухгалтерского учета. Снижение затрат при создании бизнес-процессов возможно посредством издания их каталогов, например, с использованием классификаторов: однотипные процессы содержат повторяющиеся части, что и должно быть использовано многократно. Внедрение бизнес-процессов зависит от уровня развития менеджмента организации, да и сами бизнес-процессы градируются по уровню эволюционного развития (4, с. 192).

Автором статьи по вопросам совершенствования бухгалтерского учета проводится исследование среди организаций Ростовской области, по данным которого в разных масштабах внедрение бизнес-процессов подтвердили 12 % организаций малого и среднего бизнеса. Не только практика, но и термин “бизнес-процесс”, известен только 48 % опрошенных. Таким образом, менее половины компаний потенциально могут совершенствовать различные стороны своей деятельности с учетом современного направления управления, основанного на бизнес-процессах.

Алгоритм контроля и совершенствования бизнес-процесса представлен на рисунке 1.



**Рис 1.** Алгоритм контроля и совершенствования бизнес-процесса

Данный алгоритм не будет верным по процессам, которые определяются по принципу “точно в срок” (4, с. 193). Распространенность совершенствования бизнес-процессов обусловлена разными причинами, в т.ч., возможностью декомпозиции макропроцесса на subprocesses и детальном их описании.

Не только бизнес-процессы, но иные технологии, практики и методики бухгалтерского учета могут быть объектом бенчмаркинга, роль которого увеличиваются в период перехода к профессиональному суждению бухгалтера. В период уменьшения централизованного регулирования бухгалтерского учета, значение инициативного совершенствования деятельности в каждой организации возрастает.

**Таблица 3. Определение приоритетов для проведения бенчмаркинга**

| Области улучшений                 | Потенциал повышения качества | Потенциал повышения продуктивности | Потенциал сокращения времени цикла | Общий показатель |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------|
| начисление заработной платы       | 80                           | 50                                 | 70                                 | 200              |
| выставление счетов, счетов-фактур | 75                           | 50                                 | 60                                 | 185              |
| дебиторская задолженность         | 55                           | 50                                 | 60                                 | 165              |
| кредиторская задолженность        | 50                           | 50                                 | 60                                 | 160              |
| Расчеты по налогам                | 40                           | 50                                 | 30                                 | 120              |

Таким образом, наивысший общий показатель у такой области, как начисление заработной платы, которая будет иметь приоритет в проведении бенчмаркинга. Решение о выборе направлений бенчмаркинга принимает менеджмент компании или уполномоченные лица. В условиях достаточности ресурсов и проведении бенчмаркина сразу в нескольких областях снижаются общие затраты на проведение исследования.

Состав участников бенчмаркинга влияет на многие аспекты его проведения. Если сравнение проводится между независимыми компаниями, возможно возникновение препятствий в получении информации. При проведении бенчмаркинга внутри организации или между организациями, входящими в группу компаний нет препятствий для обмена информацией, но «лучшая практика» ограничена границами компании (группы компаний). Проведение бенчмаркинга внутри компании даст необходимый опыт, позволит сократить ошибки при контактах с внешними партнерами. Начинать совершенствования целесообразно с анализа собственной деятельности, поскольку, не освоив азы анализа собственной деятельности, трудно объективно анализировать превосходства других. Правильный отбор участников, оптимальное определение их количественного состава является значимой составляющей успеха.

Как и любому процессу, исследованию необходимо тщательное планирование. Начальным этапом планирования является отбор участников. Критерии и принципы отбора формируются с учетом поставленных целей. Например, определяя участников бенчмаркинга по процессам, связанным с производством, технологией выпуска продукции отрасль имеет решающее значение. Применительно к проведению сравнения в маркетинге, бухгалтерском, налоговом или управленческом учете область основной деятельности для организаций-участников не играет значительной роли. Тем не менее, сформулированные критерии отбора предприятий-участников помогут более эффективной работе. Например, критериями отбора могут быть:

- выбор участников;
- формирование команды компании-инициатора бенчмаркинга;
- организационная структура компаний;
- размер компании;
- общая численность работников и численность учетных работников;
- применяемые средства компьютеризации учетной работы, их комплексность;
- методы документирования бухгалтерского учета и др.

При отборе участников исследования необходимо остановить внимание на тех, кто будет в большей степени соответствовать целям планируемого бенчмаркинга. При утверждении кандидатов возможны консультации с различными заинтересованными сторонами (экспертами, аудиторами, финансовыми организациями и др.).

Достигнутое соглашение по проведению исследования, как правило, закрепляется письменным многосторонним договором, который будучи, подписанный всеми участниками, определяет порядок и условия его проведения, соблюдения конфиденциальности, а также определяет форму и содержание полученных результатов. Фундаментальным условием проведения исследования является соизмеримость результатов и затрат всех участников. После заключения договора между всеми участниками, следует отразить в плане условия посещения компании-партнеров, например:

- программу посещения;
- перечень вопросов;
- список лиц, участвующих в посещении;
- применяемые методы;
- источники и порядок финансирования проекта;
- другие необходимые действия (при необходимости соблюдение конфиденциальности и др.).

Источниками при проведении исследования могут стать не только информация участников, но и публикации в печати, сети Интернет, материалы профессиональных объединений и ассоциаций. В России формируются профессиональные сообщества бухгалтеров, но активной деятельности по распространению лучшей практики бухгалтерского учета они не осуществляют. Представляется, что именно профессиональные объединения бухгалтеров могут стать центрами обобщения лучшей учетной практики, а в перспективе, организаторами проведения бенчмаркинга.

Особое внимание следует уделить применяемым средствам и методикам осуществления исследования. В каждом конкретном случае могут применяться различные методики по договоренности между сторонами и в зависимости от целей бенчмаркинга. При проведении исследования и сравнения бухгалтерского учета можно применить методы, предложенные Робертом С. Кэмпом для исследования и совершенствования бизнес-процессов (3, с. 119):

- сетевой график;
- диаграммы сходства;
- показатель зрелости АНР (процесса аналитической иерархии);
- метод “мозгового штурма”;
- график причинно-следственной связи (Ишикава);
- проверочные таблицы;
- контрольные карты;
- блок-схемы;
- анализ силового поля;
- диаграф взаимосвязей;
- методики опроса;
- матричные диаграммы;
- мультитоголосование;
- диаграммы Парето;
- матрицы установления приоритетов;
- документирование процессов;
- проектный менеджмент;
- определение функции качества;
- подготовка анкет/отчетов об исследовании;
- руководства для быстрого ознакомления/списки контрольных вопросов;
- радарные/звездообразные диаграммы;
- диаграмму основной причины
- корреляционные диаграммы
- матрицы выборки
- древовидные схемы;
- Z-схемы.

Перед проведением бенчмаркинга его непосредственные участники должны пройти необходимую подготовку. Если этап подготовки участников зафиксирован соглашением компаний-партнеров и будет осуществлен, то все участники получат необходимые знания и навыки для его проведения.

Ход процесса бенчмаркинга подробно документируется, акцент должен делаться на причины достижения преимуществ. После изучения результатов исследования принимается решение о применении лучшей практики в компаниях участницах бенчмаркинга. Следует отметить, что при определенных условиях исследование и применение опыта партнеров, конкурентов может дать синергетический эффект.

По мнению консалтинговой компании Vain&Co в настоящее время бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления в крупных международных компаниях.

Практическое проведение бенчмаркинга осуществляется многими зарубежными и некоторыми российскими компаниями. Основой проведения сопоставления и внедрения лучшей практики являются как собственные усилия, так и услуги специализированных компаний. Специализированные услуги в сегменте бухгалтерского учета оказывают аудиторские фирмы, профессиональные сообщества бухгалтеров, центры бенчмаркинга и т.п. Наиболее влиятельные центры оказания услуг по бенчмаркингу представлены в таблице 4.

**Таблица 4. Центры оказания услуг по бенчмаркингу**

| № | Географический сегмент | Компании, оказывающие услуги в области бенчмаркинга   |
|---|------------------------|---|
| 1 | США                    | Международный информационный центр по бенчмаркингу (International Benchmarking Clearing house – IBC, создан Американским центром качества продукции, Совет по бенчмаркингу Института стратегического планирования (Strategic Planning Institute Council of Benchmarking) сектор бенчмаркинга Американского института сертифицированных бухгалтеров (American Institute of Certified Public Accountants) |
| 2 | Великобритания         | Центр бенчмаркинга Объединенного королевства (The Benchmarking Centre United Kingdom Ltd.)  |
| 3 | ФРГ                    | Немецкий центр бенчмаркинга (Deutsches Benchmarking Zentrum) Deutsches EFQM Center (der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V.)   |
| 4 | Швеция                 | Шведский институт качества (Swedish Institute of Quality)   |
| 5 | Италия                 | Business International Via Isonzo   |
| 6 | Бельгия                | The Ueropean Foundation for Quality Management  |
| 7 | Россия                 | Коммерческий информационный аналитический центр (КИА центр)   |

Процессы глобализации затронули и бенчмаркинг – в 1995 году была основана Глобальная сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network – GBN) в эту сеть входят представители многих стран мира. Сеть создана для поиска партнеров и оказания услуг в области бенчмаркинга [Зиберт, с. 15]. Однако, сегменты бухгалтерского учета и аудита представлены в перечне центров незначительно. Логично, когда услуги в проведении бенчмаркинга сегментов бухгалтерского учета оказывают аудиторские организации, наиболее известными среди них являются Arthur Andersen & Co (в настоящее время не существует) и “PricewaterhouseCoopers”.

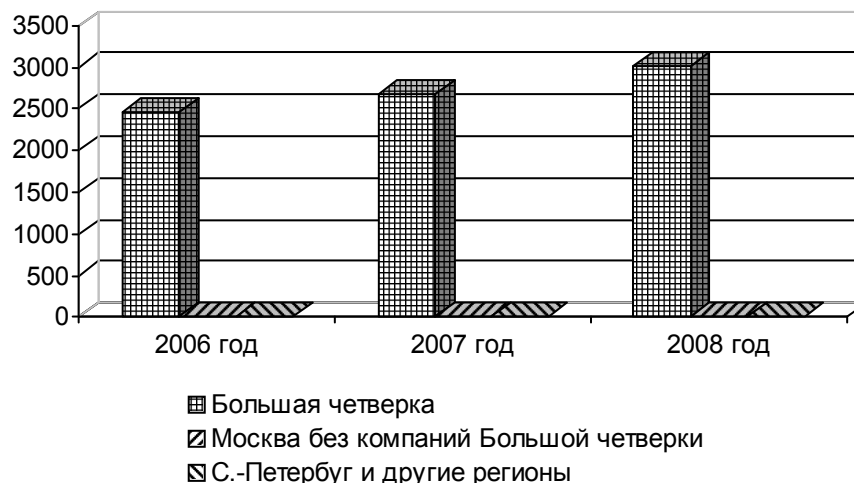
Так, анализ внедрения учета затрат по видам деятельности (activity-based costing – ABC) и распространения лучшей практики учета затрат по видам деятельности между заводами, входящими в компанию Safety-Cleen (США) происходил при участии “PricewaterhouseCoopers”. Компания Safety-Cleen внедрила метод учета затрат ABC в одном из заводов компании в Нью-Касле. Результат внедрения: выигрыш от сокращения издержек в результате внедрения ABC был оценен в 3,5 млн долл. способствовал желанию сотрудников распространить лучшую практику на другие пять заводов компании [6, с. 64]. Используя методику бенчмаркинга при участии консультантов компании Price Waterhous данный метод учета затрат был распространен на все заводы, входящие в группу компаний.

Российское подразделение “PricewaterhouseCoopers”, как и другие аудиторские компании “большой четверки” (KPMG, Ernst & Young и Deloitte) активно развивают прочие услуги, в перечень которых входит и бенчмаркинг. Оказание прочих услуг является взаимовыгодным, как для заказчиков, так и для исполнителей услуг, за последние годы объем таких услуг значительно вырос. Анализ выручки аудиторских организаций, проведенный по данным Министерства финансов РФ показывает, что в структуре выручки компаний “Большой четверки” доля прочих доходов составляет большую часть, а в 2006 и 2007 годах она превысила 80 % совокупных доходов этих компаний и составляет около 3 млрд. руб. в год (табл. 5).

**Таблица 5.** Показатели доходов средней аудиторской организации по прочим услугам (в млн. руб.)

| № | Регион                               | 2006 год | 2007 год | 2008 год |
|---|--------------------------------------|----------|----------|----------|
| 1 | Большая четверка                     | 2 457,2  | 2 679,9  | 3 017,8  |
| 2 | Москва без компаний Большой четверки | 4,5      | 7,9      | 8,9      |
| 3 | С.-Петербург и другие регионы        | 1,2      | 1,959    | 4,3      |

Графическое представление доходности по прочим услугам еще контрастнее отражает разрыв доходности между компаниями Большой четверки и иными аудиторскими организациями в России (рис. 2).



**Рис. 2** Доходы средней аудиторской организации по прочим услугам

Для проведения бенчмаркинга у компании “PricewaterhouseCoopers” существуют значительные возможности: формируются рейтинги публичных компаний, многолетний опыт и т.п. Однако в “большую четверку” входят только представители зарубежных аудиторских фирм. Российские компании значительно отстают в предоставлении общего объема прочих услуг, сведений о предоставлении российскими аудиторскими организациями услуг в проведении бенчмаркинга нет. Российские аудиторские организации могут и должны стать проводниками лучшей деловой практики бухгалтерского учета в компаниях.

Значительная распространенность бенчмаркинга в мировой практике объясняется тем, что на его основе можно достаточно быстро и с небольшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Однако российские компании используют методы бенчмаркинга значительно реже, особенно компании среднего и малого бизнеса. Совершенствованием деятельности на основе бенчмаркинга занимаются ОАО “Газпром”, РАО “ЕЭС России” и некоторые другие в большинстве крупные экономические субъекты.



По данным исследования, проведенного автором статьи в Ростовской области, методика “бенчмаркинга” знакома менее, чем 2 % бухгалтеров, никто из опрошенных не применял его на практике. Одним из элементов бенчмаркинга является сопоставительный анализ, его как понятный и знакомый термин отметили 49,6 % респондентов.

Большинство российских организаций не участвуют в системном бенчмаркинге, но используют отдельные его процедуры, прежде всего, обмен опытом. Так, значительная часть респондентов на вопрос “готовы ли вы принять участие в обмене опытом в сфере бухгалтерского учета” не выразили отрицания. Распределение ответов на поставленный вопрос представлено на рисунке 3.

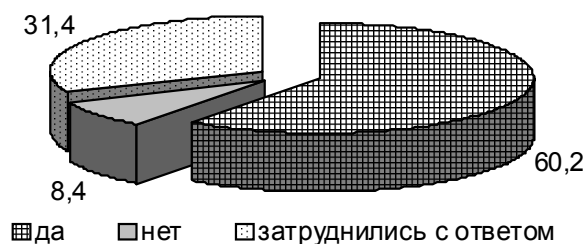


Рис. 3. Готовность участия бухгалтеров в обмене опытом

Как положительный факт необходимо отметить участие значительного числа организаций в обмене опытом: 36,1 % респондентов уже принимали участие в обмене опытом в области бухгалтерского учета, а общее количество, принимавших участие в обмене опытом в разных сегментах деятельности (кадры, маркетинг и т.п.) составило 45,2 % респондентов.

Таким образом, для системного применения бенчмаркинга в бухгалтерском учете существуют предпосылки, реализация которых на практике является общей задачей государства, юридических лиц и работников.

Неотъемлемой частью современного развития компаний являются новые формы, как конкуренции, так и сотрудничества. Большинство организаций, стремясь занять лидирующее положение во всей отрасли или определенном ее сегменте, для достижения успеха используют разнообразные инструменты, наиболее распространенные среди которых: процессный подход, аутсорсинг, реинжиниринг, всеобщий менеджмент качества, кайдзен (Kaizen), процесс непрерывного совершенствования производства “шесть сигм” (Six Sigma), бенчмаркинг и т.д.

Каждая из концепций предлагает свой комплексный инструментарий для совершенствования деятельности. С определенной мерой достоверности можно сказать, что, применяя бенчмаркинг, можно повысить как эффективность деятельности, так и конкурентоспособность компании.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Боган Кристофер, Инглиш Майкл. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий: пер. с англ. / Кристофер Боган, Майкл Инглиш; под общ. ред. Б.Л. Резниченко. – М.: Вершина, 2006.
2. Зиберт Гуннар, Кемпф Штефан. Бенчмаркинг. Руководство для практиков / Пер. с немец. под ред. Г.П. Манжосова. – М.: КИА центр, 2006.
3. Кузнецов Б.Л., Шарамко М.И. Синергетический бенчмаркинг: Учебное пособие; ГОУ ВПО “Камская госуд. инж.-экон. акад. – Набережные Челны: Изд-во Камской госуд. инж.-экон. акад., 2007.

4. *Кузнецова Л.Н.* Применение процессного подхода в организации учета // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2 (34).
5. *Кэмп С. Роберт.* Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / Пер. с англ. под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004.
6. *Несс Джозеф А., Кукуцца Томас Дж.* Как полностью реализовать потенциал учета затрат по видам деятельности / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Юнайтед Пресс, 2009. – (Серия “Классика Harvard Business Review”).
7. *Рейдер Р.* Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под науч. ред. Т.В. Даниловой. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2007.
8. *Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С.* Бенчмаркинг в лучшем виде! / Пер. с англ. под ред. Б.Л. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004.
9. *Spendolini M.J.* (1992) The Benchmarking Process, Compensation and Benefits Review, September/October, pp 21-29.
10. *Watson G.H.* Strategic Benchmarking: How to Rate your Company’s Performance Against the World’s Best. New York: John Wiley, 1993.