

О.Ю. Виничук¹
Т.В. Тилиндис²

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия

Методический подход к процессу адаптации деятельности транснациональной корпорации к условиям регионального рынка на основе инструментов бенчмаркинга (на примере Приморского края)

В статье представлен механизм адаптации инструментов бенчмаркинга к деятельности корпорации с целью повышения ее конкурентоспособности в условиях регионального рынка фото- и аудиотехники Приморского края. Актуальность данной темы состоит в том, что в последнее время все больше внимания уделяется применению бенчмаркинга для повышения эффективности управления компанией на любом рынке. Конкурентоспособность и стабильная устойчивость корпорации на рынке заключаются в быстром реагировании на изменения окружающей среды, в том числе и покупательского спроса при обеспечении максимальной эффективности использования ресурсов и затрат.

Цель работы – формирование методического подхода к процессу применения внутреннего бенчмаркинга для подразделений корпорации, который стал бы одним из наиболее эффективных методов управления и разработки стратегии компаний для регионального рынка. Данный метод может помочь компаниям создать свои конкурентные преимущества за счет заимствования идей и стратегий для применения их в своем бизнесе. Интерес к данной проблеме проявляют как сами компании, так и органы власти, заинтересованные в повышении эффективности их деятельности.

Ключевые слова и словосочетания: бенчмаркинг, корпорация, конкурентоспособность, региональный рынок, бизнес-процессы, корпоративное управление, Приморский край.

O.Yu. Vinichuk
T.V. Tilindis

Vladivostok State University of Economics and Service
Vladivostok, Russia

Methodological approach to the process of adaptation to the conditions of multinational regional market on the basis of benchmarking (on an example of Primorye Territory)

This article presents an adaptation mechanism for benchmarking tools to activities of the corporation in order to increase its competitiveness in the regional market of photo and audio equipment

¹ Виничук Оксана Юрьевна – канд. экон. наук, доцент кафедры международного маркетинга и торговли; e-mail: kv_23@list.ru.

² Тилиндис Татьяна Витальевна – канд. техн. наук, доцент кафедры международного маркетинга и торговли; e-mail: tiltat@yandex.ru.

Primorye. The relevance of this topic is that in recent years more and more attention is paid to the use of benchmarking to improve the management of the company in any market. Competitiveness and sustainability of the corporation is stable on the market is the rapid response to changes in the environment, including customer demand while maximizing the efficiency of resource use and costs.

The purpose of the work – the formation of methodological approaches to the use of internal benchmarking for departments Corporation, which would become one of the best management practices and the development of company strategies for the regional market. This method can help companies create their competitive advantage by borrowing ideas and strategies, and apply them in your business. Interest in this issue show how the companies and governments interested in improving their performance.

Keywords: benchmarking, corporation, competitiveness, regional market, business processes, corporate governance, Primorsky Region.

Повышение конкурентоспособности предприятий является одним из главных векторов современной государственной политики в области развития предпринимательства. В свою очередь одним из эффективных методов совершенствования этой деятельности может стать бенчмаркинг. В настоящее время бенчмаркинг представляет собой широко используемую технологию поиска лучших примеров для изучения и внедрения в свой бизнес. Это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной деятельности [3].

Существует множество методологий, которые используются предприятиями при проведении бенчмаркинга, большинство из них являются, безусловно, эффективными инструментами повышения конкурентоспособности за счет синтеза процессов конкурентного анализа и внутреннего аудита с последующим сравнением полученных показателей. Однако на данный момент нет системного подхода для использования бенчмаркинга на предприятиях, занимающихся различными видами деятельности, а существующий алгоритм бенчмаркинга имеет общий характер и практически не учитывает специфику фирмы. Тогда использование алгоритма бенчмаркинга общего вида на конкретном предприятии может быть затруднено ввиду невозможности обеспечения процесса рассмотрения и учета его особенностей в разрезе отрасли, в связи с чем некоторые важные элементы исследования могут быть упущены, а некоторые этапы оказаться неэффективными, что, в свою очередь, неблагоприятно отразится на положении предприятия и его «встраиваемости» в региональный рынок.

В России процесс, аналогичный бенчмаркингу, существует довольно давно, однако само понятие «бенчмаркинг» вошло в отечественную практику сравнительно недавно. Впервые в России методология эталонного сопоставления данных на примере продукции была установлена в нормативном документе ГОСТ 2.116-76 «Карта технического уровня и качества продукции», в котором каждое изделие, подлежащее государственной аттестации по категориям качества, оценивалось по основным потребительским и функциональным показателям в сравнении с лучшими мировыми образцами. На сегодняшний день данная методология применяется и для оценки уровня безопасности товаров в рамках действующих Технических

регламентов Таможенного или Евразийского экономического союзов, анализа их требований с целью улучшения процессов адаптации предприятий к требованиям международных (региональных) рынков [9, 10, 11]. Очевидно, российским компаниям, независимо от статуса, размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой мировой опыт во всех сферах деловой активности, перенимать все виды эффективных технологий и, в первую очередь, бенчмаркинга. Естественно, опыт зарубежных фирм в России должен быть эффективно адаптирован, приспособлен к условиям региональных рынков [12].

Несмотря на многообразие исследований, направленных на разработку методических подходов, средств и технологий совершенствования управления предприятиями, научную разработанность методологии бенчмаркинга нельзя признать достаточной. Необходим глубокий анализ особенностей и возможностей применения бенчмаркинга в целях повышения эффективности использования данного стратегического инструмента любыми предприятиями. Однако специфика российских предприятий создает трудности прямого заимствования и распространения опыта, технологизации и формализации процессов в силу сложности и разнородности предпринимательской деятельности, отсутствия методик и единых стандартов описания процессов для малых, средних и крупных компаний [4].

Важно отметить, что цель бенчмаркинга – повышение эффективности собственной деятельности и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе. Предметом бенчмаркинга выступают технологии, производственные процессы, методы организации производства и сбыта продукции. Результаты бенчмаркинга для компании:

- 1) улучшение собственного бизнеса;
- 2) осознание сравнительного положения компании;
- 3) приобретение стратегического преимущества;
- 4) увеличение уровня организационного знания о компании.

Таким образом, актуальность изучения процесса бенчмаркинга обусловлена тем, что в условиях экономического спада как никогда остро стоит вопрос повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий, а бенчмаркинг является именно тем инструментом, который может в этом помочь. Отсутствие взаимодействия и недоступность информации – явные проблемы отечественных предприятий, поэтому изучение уже имеющихся практик его использования и возможностей для внедрения на предприятии является очевидным и необходимым.

Учитывая наличие обозначенной проблемы у российских предприятий, в данной статье представлен методический подход к процессу формирования алгоритма выбора определенного вида бенчмаркинга для компании, оценки эффективности применения отдельных его инструментов и их адаптации к условиям регионального рынка.

С точки зрения существующих подходов можно выделить два основных варианта применения бенчмаркинга в деятельности компаний с целью повышения их конкурентоспособности:

- 1) в условиях корпоративного управления и дифференциации ресурсов для решения оперативных проблем подразделений;

2) в условиях малого и среднего бизнеса (независимые формы управления) для достижения лучших результатов ведения бизнеса [12].

Проводимые авторами исследования по оценке основных тенденций развития бенчмаркинга в России показали, что, как правило, опыт использования инструментов бенчмаркинга в своей деятельности активно тиражируют пока только крупные корпорации в плане транспарентности информации о своем бизнесе. В связи с тем, что как международные, так и российские корпорации идут в регионы, они вынуждены изучать местный опыт ведения бизнеса, адаптировать свои корпоративные стандарты под требования регионального рынка. Общие тенденции использования корпорациями стратегий «слияний и поглощений» на рынках потребительских товаров заставляют малые и средние предприятия объединять свои усилия для достижения конкурентоспособности, что в свою очередь вынуждает их использовать опыт корпораций и их инструментарий как эталонный для данной отрасли.

Особенность организации корпорации состоит в том, что такая система содержит элементы управления, объединяемые подразделениями, и управленческие принципы, задаваемые свойствами новой системы. Заимствование международного передового опыта, равнение на корпорации-эталоны, внедрение передовой практики корпоративного управления обеспечивают его совершенствование и развитие. Поэтому существенным инструментом реализации целей корпорации в соответствии с требованиями рынка служит бенчмаркинг, который представляет механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, способствующий повышению конкурентоспособности корпорации в целом [7]. В связи с этим бенчмаркинг способствует развитию бизнеса любого формата и повышению его рыночной стоимости.

Поскольку формирование и реализация бенчмаркинга представляют собой отдельный процесс, то в данной работе целесообразно разработать алгоритм, который системно и последовательно рассматривает все его этапы и дает четкое представление об используемых методах оценки эффективности каждого бизнес-процесса. Следовательно, в основе проведения бенчмаркинга находится комплекс методов оценки конкурентоспособности, дополненный другими методами управления [9]. Внедрение данной концепции на предприятии строится на постоянной работе проектных команд, которые формируются по уровням управления. Безусловно, методология проведения бенчмаркинга напрямую зависит от целей, которые ставит перед собой компания. Основными целями являются улучшение позиций по отношению к конкурентам и снижение собственных затрат. Определенная на сегодняшний день методология проведения бенчмаркинга носит общий характер и представляет собой универсальный инструмент повышения конкурентоспособности предприятия, не имея при этом версии, адаптированной для применения на конкретном предприятии, в частности для корпорации.

Таким образом, в настоящее время использование бенчмаркинга на уровне российских корпораций является весьма актуальным процессом, что связано с развитием их бизнеса в регионах. На примере Приморского края и этапов формирования Программы его развития становится очевидным, что многие корпорации

сталкиваются с проблемами адаптации бизнеса к региональным условиям и поиска наиболее адекватных форм ведения бизнес-процессов с учетом региональной специфики [1]. Необходимо отметить, что выбор оптимального вида бенчмаркинга и компании-партнера определяется множеством факторов, важными из которых является уровень сотрудничества партнеров по бенчмаркингу и значимость информации. Транснациональные корпорации активно используют внутренний бенчмаркинг. Специалисты считают, что рынки некоторых регионов имеют много сходных черт. Международные компании, выходя на новый рынок, учитывают сходство между регионами и используют приемы, уже опробованные ими в других странах. Данное обстоятельство позволило выбрать для целей исследований внутренний вид бенчмаркинга, являющийся особенно эффективным для крупных компаний с большим количеством филиалов, занимающихся одной и той же работой в разных географических точках, обеспечивающий быстрый и легкий доступ к внутренней информации, минимизацию времени и ресурсов по сравнению с другими видами бенчмаркинга. Следует также подчеркнуть, что необходимо учитывать специфику проведения бенчмаркинга в России, что связано со слабым распространением последнего даже в российских крупных компаниях. Качественно разработанная пошаговая программа бенчмаркинга, наличие профессиональной группы штатных работников и внешних консультантов по ее внедрению обеспечат положительный результат для компании, позволят реально повысить как коммерческий, так и социальный эффект [5, 6].

В работе обоснованы целесообразность и возможность применения внутреннего бенчмаркинга в подразделениях крупнейшей японской транснациональной корпорации, которая специализируется на производстве фототехники и оптики, а также высококачественного оптического оборудования для проведения медико-биологических исследований и иных технических решений с учетом региональной специфики ее функционирования (на примере подразделения, расположенного в Приморском крае). Компания существует на российском рынке с 1993 г., а в 2009 г. в России было создано русское представительство компании, которое занималось логистикой и дистрибуцией аудио- и фотопродукции корпорации. В 2012 г. наблюдались наиболее высокие основные показатели финансово-хозяйственной деятельности компании, деловой активности и рентабельности продаж. Резкое снижение вышеприведенных показателей в 2013 г. объясняется тем, что в этот период была приостановлена программа госзакупок импортного медицинского оборудования для медицинских учреждений. Дальнейшее снижение основных показателей финансово-хозяйственной деятельности компании и рентабельности продаж в 2014 г. объясняется началом валютного кризиса в России. В последние два года компания борется за премиальность собственного продукта (так как ушла из сегмента дешевых цифровых фотоаппаратов и продвигает только системные камеры с высококачественной оптикой, высокой производительностью, качественным программным обеспечением) [13].

На сегодняшний день в целях решения обозначенной проблемы российское представительство корпорации отдает предпочтение индивидуальному маркетингу,

распространенному в Японии, который позволяет учитывать советы клиентов компании с помощью отлично налаженной обратной связи [5]. Вследствие этого данный процесс был взят за основу при проведении исследований. Для данной корпорации на основе проведенного исследования был разработан алгоритм внедрения основных инструментов внутреннего бенчмаркинга с целью оценки эффективности основных маркетинговых процессов и его методического обоснования. В общем виде алгоритм проведения бенчмаркинга для данного предприятия должен состоять из четырех этапов: планирование, внутренний аудит, анализ и реализация изменений. Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что бенчмаркинг – это гибкий процесс, не имеющий конкретно указанной последовательности операций, алгоритм его проведения формируется в зависимости от многих факторов, как внутренних, так и внешних, но в первую очередь – в зависимости от целей, которые преследует предприятие. Для проведения внутреннего бенчмаркинга в работе для объекта исследования представлен следующий алгоритм, с методическим обеспечением каждого этапа (табл. 1).

В таблице 1 представлены основные этапы алгоритма внутреннего бенчмаркинга корпорации, полученного в процессе исследования, с учетом распределения зон ответственности и определением задач, реализация которых направлена на оптимизацию процессов предприятия и повышение его конкурентоспособности путем применения лучшего опыта подразделений корпорации (внутренний бенчмаркинг процесса). Далее представлена характеристика результатов проведенного исследования по ключевым моментам.

Таблица 1

**Методический подход по применению внутреннего бенчмаркинга
для региональных подразделений корпорации**

Этап	Задачи	Мероприятия	Результат	Методы
1	2	3	4	5
1. Планирование	Установление области исследования	Выявление целей и задач исследования, локальный аудит	Определены основные и дополнительные области и темы исследования, определены цели исследования	1. SWOT-анализ. 2. PEST-анализ.
	Выбор группы бенчмаркинга	Организация командной работы и деятельности малых групп	Определена группа бенчмаркинга, назначены конкретные сотрудники, распределены зоны ответственности	3. Анализ уровня конкуренции по модели «Пять сил конкуренции» М. Портера.
	Выбор типа бенчмаркинга	Изучение существующих типов бенчмаркинга, выбор подходящего в зависимости от области исследования	Выбран тип бенчмаркинга, выбранный тип является наиболее оптимальным и обеспечивает достижение поставленных целей	4. Модель организационной самооценки Тито Конти

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
2. Внутренний аудит	Выбор субъектов исследования	Самооценка	Определены специалисты, ответственные за проведение внутреннего аудита компании; зоны ответственности за проведение внутреннего аудита распределены	Метод ранжирования объектов сравнения по приоритетам
	Установление регламента проведения аудита	Определение длительности и частоты проведения аудита, определение информационной базы, установление сроков предоставления отчетов	Определены длительность и частота проведения аудита, определена информационная база, определены форматы документации, установлены сроки предоставления отчетов	
	Определение формы проведения аудита	Показатели, анализ отзывов клиентов и предложений на интернет-портале, анализ официальных документов	Выбрана форма проведения аудита, выбранная форма проведения соответствует возможностям предоставленной информационной базы и типа бенчмаркинга	
	Определение формы предоставления результатов	Изучение существующих форм предоставления результатов внутреннего аудита, выбор наиболее подходящей формы в зависимости от типа бенчмаркинга	Определена форма предоставления результатов, выбранная форма является доступной для понимания, обеспечивает точное изложение полученных данных, выбранная форма обеспечивает достижение поставленных целей	
	Разработка технологий	Вспомогательный этап, включающий изучение и использование технологий, разработанных внутри компании	Использование технологий, разработанных внутри компании, как стратегического преимущества	

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5
3. Анализ	Поиск партнера по бенчмаркингу	Сравнение кандидатов и выбор одного или нескольких лучших в определенной ранее области	Партнер или партнеры по бенчмаркингу определены, выбранные партнеры являются лучшими в определенной ранее области, опыт партнера применим к собственной компании, использование опыта партнера обеспечивает достижение поставленных целей, контакт установлен, партнер готов к сотрудничеству	1. Метод поиска партнера по бенчмаркингу. 2. Метод оценки конкурентного статуса. 3. Составление контрольного листа для бенчмаркинга.
	Выбор методов сбора информации	Определение оптимального метода	Методы сбора информации определены, информация доступна, методы сбора информации не противоречат договоренности между партнерами по бенчмаркингу, выбранный метод обеспечивает получение достоверной информации	4. Метод «дерева целей». 5. Метод «мозговой атаки». 6. Метод управления по целям.
	Анализ результатов и подготовка рекомендаций по улучшению	Анализ полученных данных, разработки технологий, основываясь на лучшем опыте партнеров по бенчмаркингу, сопоставление полученных рекомендаций по улучшению с заявленными целями исследования	Разработаны и оформлены в соответствии с выбранной формой предоставления результатов рекомендации по улучшению, ожидаемый результат реализации рекомендаций соответствует поставленным целям исследования	7. Программно-целевой метод. 8. Сбалансированная система показателей. 9. Метод синтеза.
4. Реализация изменений	Анализ результатов и подготовка рекомендаций по улучшению	Управление качеством, снижение расходов, повышение производительности	Организована командная работа и деятельность малых групп, существующие процессы усовершенствованы, созданы благоприятные условия для самосовершенствования	Оценка экономической и социальной эффективности бенчмаркинг-преобразований Цикл PDCA
	Мониторинг процесса	Постоянный контроль изменений	Положительная динамика зафиксирована, несовершенства в реализации изменений определены и своевременно устранены, определен период повторного проведения бенчмаркинга	

Примечание: сост. по [2, 12, 13].

На первом этапе для оценки внешней и внутренней среды корпорации и определения сегментов (элементов) для улучшений в рамках маркетингового процесса был проведен SWOT-анализ, по результатам которого было установлено, что основными направлениями совершенствования деятельности регионального представительства корпорации в условиях рынка Приморского края на основе инструментов бенчмаркинга являются:

- 1) продвижение на рынке Приморского края за счет улучшения предоставляемого покупателям сервиса;
- 2) увеличение вовлечённости компании в социальную среду;
- 3) обучение консультантов в сетевых магазинах.

В качестве идеального партнера для проведения бенчмаркинга была выбрана компания – подразделение данной корпорации, занимающееся продажей всех продуктовых линеек торговой марки на территории Германии. В связи с выявленной проблемой в качестве оценочных элементов были выбраны основные направления маркетинговых коммуникаций, используемые в корпорации: стимулирование сбыта, связи с общественностью, реклама и программы лояльности. В рамках использования методики выбора инструментов внутреннего бенчмаркинга рассматриваемой корпорации разработан контрольный лист бенчмаркинга (табл. 2).

Стоит отметить, что с технической точки зрения товары торговой марки корпорации являются высококачественными и конкурентоспособными. Поэтому в данной работе для внедрения инструментов внутреннего бенчмаркинга в маркетинговую деятельность регионального представительства корпорации в Приморском крае были выбраны следующие направления:

- 1) проведение тренингов для консультантов в розничных магазинах;
- 2) прямое взаимодействие с лидерами мнений (предоставление продукции для тестирования).

Региональное представительство корпорации столкнулось со следующей проблемой: в магазинах, специализирующихся на продаже фототехники, объем продаж брендовых фотокамер выше, чем в сетевых магазинах. После проведенного опроса выяснилось, что продавцы-консультанты недостаточно хорошо знают продаваемую корпорацией фото- и аудиотехнику. Это объясняется тем, что в сетевых магазинах представлен широкий ассортимент, а товар является технически-сложным. Эталонная компания для решения этой проблемы проводит различные мастер-классы с фотохудожниками в сетевых магазинах (в основном немецкой сети магазинов Media Markt – лидера в Европе по продаже электроники и бытовой техники) или ставит в них собственных консультантов. Для этого компания при помощи рекламных агентств осуществляет поиск будущих консультантов и проводит их обучение. Региональная компания с целью повышения объема продаж может перенять данный опыт. Предварительно проведенный сравнительный анализ работы подразделений корпорации в других регионах показал, что после внедрения тренинга эффективность работы продавцов-консультантов возросла почти в два раза. Из этого можно сделать вывод об эффективности предложенных мероприятий и возможности их дальнейшего распространения в крупных городах на территории Сибири и Дальнего Востока [13].

Таблица 2

Контрольный лист внутреннего бенчмаркинга для регионального представительства корпорации в Приморском крае, март–апрель 2016 г.

Оценочный элемент	Анализ эталонной компании	Сравнение со своей компанией	Объекты для эталонного сопоставления	Ограничение по реализации идеи в своей компании
1	2	3	4	5
Стимулирование сбыта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулирование сотрудников (например, ежегодные премии за перевыполнение плана по объемам продаж). 2. Проведение тренингов для консультантов в розничных магазинах. 3. Предоставление сервисного обслуживания. 4. Проведение творческих фотоконкурсов. 5. Предоставление продукции для тестирования по программе Try&Buy. 6. Предоставление скидок и бонусных акций на официальном сайте. 7. Бесплатная доставка по Германии при заказе с официального сайта на сумму более 100 евро 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулирование сотрудников (например, ежегодные премии за перевыполнение плана по объемам продаж). 2. Бонусирование дилеров и дистрибьюторов. 3. Предоставление сервисного обслуживания. 4. Предоставление подарочных сертификатов. 5. Предоставление скидок и акций на официальном сайте. 6. Бесплатная доставка по России при заказе с официального сайта на сумму более 5 000 руб. 	Проведение тренингов для консультантов в розничных магазинах	Существенных ограничений по внедрению нет
Реклама	<ol style="list-style-type: none"> 1. Печатная реклама в журналах. 2. Телевизионная реклама. 3. Интернет-реклама: <ul style="list-style-type: none"> - рекламные ролики на YouTube; - вирусная реклама; - реклама в соц. сетях; - баннеры; - контекстная реклама и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интернет-реклама на официальном сайте. 2. Интернет-реклама в социальных сетях. 3. Печатная реклама в профессиональных журналах о фототехнике, глянцевого журналах и т.д. 	Проведение эффективной рекламной кампании для увеличения узнаваемости бренда	Небольшой маркетинговый бюджет компании

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
Связи с общественностью	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение пресс-конференций. 2. Участие в выставках, фотофорумах и т.д. (например, ежегодная международная фотовыставка Photokina). 3. Прямое взаимодействие со СМИ, блогерами, фотографами и др.; 4. Публикации в профессиональных журналах о фототехнике и фотографии (например, Fotocult Magazin). 5. Проведение семинаров Touch&Try с фотохудожниками и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Публикации в журналах информации о новинках. 2. Проведение пресс-конференций. 3. Участие в ежегодных международных фотовыставках. 4. Участие в ежегодном фотофоруме в выставочном павильоне «Крокус Экспо». 	<p>Проведение семинаров Touch&Try с фотографами</p> <p>Прямое взаимодействие с лидерами мнений (предоставление продукции для тестирования)</p>	<p>Сложность оценки эффективности</p> <p>Существенных ограничений по внедрению нет</p>
Программы лояльности	–	Начисление бонусных баллов при совершении покупки на официальном сайте (10% от суммы заказа)	–	–

Примечание: сост. по [13].

В рамках второго мероприятия необходимо отметить, что зарубежные подразделения корпорации, в том числе и эталонное подразделение, на данный момент продвигают свою продукцию большей частью при помощи BTL-рекламы, которая позволяет ненавязчиво заинтересовать аудиторию, привлечь ее внимание к продукции, и контент-маркетинга, который способствует привлечению клиентов с помощью создания и распространения полезной для потребителя информации. В результате, для внедрения было выбрано такое направление, как работа с лидерами мнений (в нашем случае – с профессионалами, которые делают обзоры на фото- и аудиотехнику и создают полезный контент по искусству фотографии), позволяющая экономить на каналах продвижения, но в то же время способствующая большей вовлеченности компании в социальную среду и предоставляющая возможность выйти на целевую аудиторию.

Проведенные исследования анализа объема продаж на примере фотоаппарата марки OM-D E-M5 Mark II Kit показали, что после внедрения данных мероприятий через 3 месяца были достигнуты следующие результаты:

- на основе анкетирования выявлено увеличение объема продаж на 20%,
- клиентам было предложено брать технику на тест-драйв в течение 10 дней, по истечении срока которых можно приобрести тестируемую технику со скидкой (для минимизации рисков компании (например, порча и потеря товара) клиентам

предлагается внести залог с помощью банковской карты, который будет составлять 50% от стоимости отправленной техники).

Таким образом, общая сумма аренды за 10 дней с отправкой 20 лидерам мнений фотоаппарата марки OM-D E-M5 Mark II Kit стоимостью 99 990 р. на тест-драйв будет составлять 199 980 руб. Также для стимулирования потребителей можно предложить, например, преподнести товар, присланный на обзор, в подарок при условии написания лидером мнений полноценного отзыва на технику (описание особенностей, технических характеристик, дизайна и эргономики, интерфейса, функциональных возможностей, прикрепление примеров фотографий, снятых на данную модель, сравнение с аналогичными моделями конкурентов и т.д.). Чтобы лидер мнений имел возможность получить тестируемую технику в подарок, его обзор предлагается оценивать по наличию следующих основных критериев:

- а) посещаемость блога (количество просмотров);
- б) количество «реальных» подписчиков (читателей);
- в) наличие комментариев по обзору, обсуждения среди подписчиков;
- г) описание в обзоре особенностей, технических характеристик, дизайна, интерфейса, функциональных возможностей и т.д.;
- д) примеры фотографий, сделанных на тестируемую технику;
- е) общее впечатление от тестируемой продукции, ее плюсы и минусы.

Следует отметить, что региональному представительству корпорации необходимо периодически проводить мониторинг хода выполнения работ и оценку конечных результатов, которые в дальнейшем будут формировать пакет информации для повторной самооценки и анализа улучшений. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий представлена в табл. 3.

Таблица 3

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий для регионального представительства корпорации в Приморском крае, 2016 г.

Предложенное мероприятие	Сумма затрат на предложенное мероприятие, руб.	Ожидаемый эффект от предложенных мероприятий
1	2	3
1. Консультанты в розничных магазинах в т.ч.: максимальная заработная плата комиссия рекламного агентства	603 750 525 000 78 750	Увеличение объема продаж в выбранных магазинах на 50% (более 2300 тыс. руб.)
2. Отправка фототехники на обзор в т.ч.: доставка продукции подарок за качественный обзор	599 950 100 000 499 950	Увеличение объема продаж компании по отдельным позициям на 10–15%

Примечание: сост. по [13].

Таким образом, в данной работе при анализе эффективности внедрения выбранных маркетинговых коммуникаций для регионального представительства корпорации была проведена оценка окупаемости инвестиций.

Ожидаемый эффект от предложенных мероприятий: увеличение объема продаж в выбранных магазинах на 50% (более, чем на 2300 тыс. руб.) и рост объема продаж компании по отдельным товарным позициям на 10–15% (в случаях работы с консультантами и лидерами мнений соответственно). Для дальнейшей оценки эффективности работы лидера мнений предлагается также ввести анкетирование клиентов при покупке техники в розничном магазине или онлайн на официальном сайте магазина корпорации. В ходе изучения и сравнения деятельности регионального представительства корпорации в Приморском крае и эталонной компании (подразделения корпорации в Германии), выявления направлений совершенствования, можно говорить о целесообразности их внедрения для большей вовлеченности корпорации в социальную среду, а полученные методические рекомендации были рассмотрены в разрезе определения возможностей для внедрения на предприятии. Проведя внутренний аудит данного предприятия и определив имеющиеся слабые стороны, сформированный методический подход по применению бенчмаркинга на предприятии был поэтапно рассмотрен с учетом особенностей работы конкретного представительства.

В результате проведенное исследование позволяет сделать вывод, что сформированный в данной работе методический подход применим для российских предприятий и обеспечивает достижение их основных на данный момент целей – повышение конкурентоспособности за счет использования лучшего опыта. Важно отметить, что бенчмаркинг, действительно, позволяет развивать общий уровень бизнеса в целом по региону, стране и даже в мировом масштабе. Освоение передового опыта мировых лидеров позволяет руководителям компаний поднять общий уровень развития экономики в макроэкономическом масштабе, повышая конкурентоспособность собственных компаний, что, в конечном счете, положительно отражается на качестве итоговой продукции, работ и услуг, и удовлетворении потребностей покупателя. Реализация плана постоянного совершенствования помогает повысить эффективность внедряемого процесса или метода, а в случае успешного осуществления проекта и достижения запланированных результатов позволяет перейти к поиску новых возможностей для бенчмаркинга. В связи с этими тенденциями предлагаемый в работе методический подход к реализации концепции внутреннего бенчмаркинга (в частности, на примере оценки его внедрения в деятельность регионального представительства зарубежной корпорации) в условиях регионального рынка позволит расширить сферу его практического применения для различных форматов предприятий Приморского края.

-
1. Андреев, В.А. Трансграничная кластерная интеграция как фактор повышения конкурентоспособности Приморского края / В.А. Андреев // Территория новых воз-

- можностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2015. – № 1 (28). – С. 7–11.
2. Баурина, С.Б. Методология использования технологии бенчмаркинга / С.Б. Баурина // Бюллетень науки и практики. – 2015. – № 1. – С. 5–8.
 3. Горелова, А.А. Бенчмаркинг. Конкуренция или сотрудничество / А.А. Горелова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 2. – С. 377–380.
 4. Драгилева, Л.Ю. Развитие предпринимательства в розничной торговле Дальневосточного региона / Л.Ю. Драгилева, Е.В. Масленникова, С.К. Худякова // Научно-практический межотраслевой журнал «Интеграл». – 2013. – №3 (71). – С. 128–129.
 5. Козлов, Л.Е. Возможности и перспективы участия японского бизнеса в развитии Дальнего Востока России / Л.Е. Козлов // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2015. – № 1 (28). – С. 12–19.
 6. Овакимян, Г.С. Современные методы повышения конкурентоспособности предприятия: бенчмаркинг и аутсорсинг / Г.С. Овакимян, М.А. Шибина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. – № 7. – С. 119–123.
 7. Пилипенко, А.И. Бенчмаркинг как современный инструмент стратегического планирования / А.И. Пилипенко // Ученые записки Международного банковского института. – 2014. – № 9. – С. 105–109.
 8. Полякова, А.В. Бенчмаркинг как элемент стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / А.В. Полякова // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления. – 2012. – № 1. – С. 273–276.
 9. Тилиндис, Т.В. Анализ формирования технических требований к продукции как фактор, влияющий на её конкурентоспособность / Т.В. Тилиндис, О.Ю. Виничук, Ю.А. Мирвода // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 3 (Ч. 2). – С. 637–643.
 10. Тилиндис, Т.В. Анализ технического регламента как элемент устойчивости предприятия в условиях реформы технического регулирования / Т.В. Тилиндис, В.В. Макарова // Риски и инновации в управлении стран АТР: сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. – Владивосток, 2010. – С. 182–184.
 11. Тилиндис, Т.В. Формирование системной методики анализа Технических регламентов Таможенного союза и ЕврАзЭС / Т.В. Тилиндис // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2015. – № 3 (30). – С. 7–10.
 12. Тилиндис, Т.В. Адаптация деятельности предприятий малого и среднего бизнеса к социально-экономическим условиям развития Приморского края на основе бенчмаркинга / Т.В. Тилиндис, О.Ю. Виничук // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2016. – № 2 (33). – С. 47–58.

13. Хорольская, М.С. Использование технологий бенчмаркинга в предпринимательской деятельности предприятий / М.С. Хорольская // Материалы студенческой научно-практической конференции, 12 мая 2016 г. / Дальневост. федерал. университет, Школа экономики и менеджмента; под общ. ред. Е.А. Тюриной, А.Б. Косолапова. – Владивосток: Дальневост. федерал. ун-т, 2016. – С. 276–283.

© О.Ю. Виничук, 2016

© Т.В. Тилиндис, 2016

Для цитирования: Виничук О.Ю., Тилиндис Т.В. Методический подход к процессу адаптации деятельности транснациональной корпорации к условиям регионального рынка на основе инструментов бенчмаркинга (на примере Приморского края) // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2016. №4. С. 77–91.

For citation: Vinichuk O.Yu., Tilindis T.V. Methodological approach to the process of adaptation to the conditions of multinational regional market on the basis of benchmarking (on an example of Primorye Territory) // The Territory Of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service. 2016. № 4. P. 77–91.

Дата поступления: 06.10.2016.