

Виничук О.Ю., Тилиндис Т.В.

МОНОГРАФИЯ

**ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ И ПРАВОВОГО
РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА**

Москва
2021

УДК 339.187

Виничук О.Ю., Тилиндис Т.В.

Особенности развития и правового регулирования концепции бенчмаркинга: Монография / сост.: О.Ю. Виничук, Т.В. Тилиндис – М.: ИД «ЭНЕРГИЯ», 2021 - 147 с.

ISBN 978-5-98908-554-5

Монография раскрывает ключевые теоретические вопросы по основным проблемам развития российского бенчмаркинга с учетом международного опыта и разработки алгоритма его применения в конкретных условиях бизнеса. Учитывая примеры адаптации инструментов бенчмаркинга к деятельности разных предприятий можно выделить особенности и проблемы, с которыми сталкиваются российские предприятия, а их опыт возможно будет интересен для других участников рынка.

ISBN 978-5-98908-554-5

© О.Ю. Виничук, Т.В. Тилиндис 2021 г.

© ИД «ЭНЕРГИЯ», 2021 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Правовые аспекты развития концепции бенчмаркинга	
1.1. Подходы к пониманию концепции бенчмаркинга в деятельности предприятий. Правовые аспекты регулирования.....	5
1.2. Существующие классификации бенчмаркинга. Алгоритм проведения бенчмаркинга и оценка его эффективности.....	24
1.3. Бенчмаркинг в системе управления качеством.....	45
2. Оценка опыта применения бенчмаркинга в деятельности российских предприятий	
2.1. Бенчмаркинг в деятельности предприятий малого и среднего бизнеса (методический аспект).....	61
2.2. Алгоритм применения бенчмаркинга в деятельности рекламного агентства.....	81
2.3. Алгоритм применения бенчмаркинга в деятельности предприятий розничной торговли	87
2.4. Алгоритм применения бенчмаркинга в деятельности предприятий сферы логистических услуг.....	104
3. Особенности использования бенчмаркинга в сфере игорного бизнеса	125
Заключение.....	142
Список литературы.....	143

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях российского бизнеса бенчмаркинг является скорее нововведением, а не повседневной процедурой в области сравнительного анализа. Поэтому на этапе адаптации бенчмаркинга к бизнес - процессам предприятий необходимо разграничивать алгоритм его проведения по видам деятельности субъекта (маркетинговый, финансовый, кадровый, инновационный бенчмаркинг и т.д.) или по видам потенциала предприятия (бенчмаркинг производственного, экономического, рыночного потенциала). С целью использования бенчмаркинга на предприятии как цивилизованного способа определения своей рыночной позиции на отраслевом рынке, необходимо разработать его поэтапный процесс, который будет учитывать отечественную специфику. Наивысшая ступень в развитии бенчмаркинга должна представлять собой эффективное, взаимовыгодное сотрудничество между конкурентами с целью совершенствования уровня развития предприятия в целом и его отдельного бизнес - процесса в частности.

В настоящее время бенчмаркинг в российских условиях используется достаточно редко, что связано с низким уровнем социальной ответственности бизнеса и приводит к нежеланию компаний сотрудничать с конкурентами из-за недоверия к партнеру по бенчмаркингу. Российские предприниматели чаще всего предпочитает использовать нелегальные способы получения информации о деятельности конкурентов с целью определения своих позиций на рынке и поиска путей получения конкурентных преимуществ. Следовательно, основная проблема заключается в том, что предприниматель должен не просто обращаться за информацией о состоянии и функционировании бизнеса к своему конкуренту или использовать для этих целей незаконные приемы, а уметь реализовывать на практике цивилизованные формы взаимоотношений в рамках бенчмаркинга. Бенчмаркинг позволяет иметь четкое видение, как для самой компании, так и для партнера конечной цели своей деятельности, а также не просто перенимать опыт друг у друга, а эффективно взаимодействовать в сфере разработки и внедрения новых подходов к управлению, организации и планированию деятельности.

В связи с выявленными проблемами представлена структура монографии, где на основании основных элементов концепции бенчмаркинга рассмотрены ключевые проблемы его адаптации к деятельности российских предприятий.

1. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА

1.1. Подходы к пониманию концепции бенчмаркинга в деятельности предприятия. Правовые аспекты регулирования

В современных условиях развития рынка с тенденцией непрерывного усиления его конкурентного поля, возникает необходимость анализа и мониторинга деятельности конкурентов и компаний, занимающих лидирующее положение на рынке. Компаниям, чтобы оптимизировать собственную деятельность, необходимо изучать опыт других, отбирать в процессе исследований приемы работы из практики конкурентов, то есть сравнивать свое предприятие с лидерами и учиться методам повышения уровня конкурентного потенциала на основе уже существующего опыта. В мировой практике этот процесс носит название «бенчмаркинг» и становится важным инструментом оценки конкурентных позиций предприятия при принятии стратегических решений.

В условиях глобализации рынка обеспечение конкурентоспособности продукции – это управление двумя ее слагаемыми: качеством и стоимостью, т.е. это деятельность, направленная на достижение оптимальной пропорции качества и цены. При построении системы обеспечения конкурентоспособности выделяют три главных аспекта: технический, экономический и организационный. В настоящее время, совершенствуя систему обеспечения конкурентоспособности, эксперты стремятся унифицировать, а затем стандартизировать процессы улучшения качества и конкурентоспособности продукции. Поскольку методы повышения качества управленческих процессов можно распространить на любую продукцию и стадии ее жизненного цикла, то в свою очередь стали разрабатываться национальные стандарты на системы качества. В связи с глобализацией мировой экономики появилась необходимость в создании международных стандартов – ИСО 9000, ИСО 14 000, SA-8000 и поэтому повышение конкурентоспособности организации сегодня во многом зависит от качества управления конкурентными преимуществами [11, 17].

Поскольку большинство возможностей создания и поддержания конкурентных преимуществ предприятия лежат за его пределами, то возникает необходимость сформировать эффективную коммуникацию с другими субъектами предпринимательства и государственными учреждениями. При наличии информации о различных сторонах деятельности других субъектов задача сводится к поиску решений, которые базировались бы на лучшей практике,

лучших методах и опыте. Таким образом, возникла потребность в применении инструментария, которой обеспечивал бы повышение эффективности бизнес-процессов предприятия любого формата.

Система взглядов на современное управление предприятием сформировалась на основе работ специалистов, изучавших различные области менеджмента и маркетинга. Это такие ученые, как Анософф И., Друкер П., Мескон М., Армстронг Г., Минцберг Г., Томпсон А., Мильнер Б., Тейлор Ф. и другие. В трудах таких ученых, как Деминг Э., Кросби Ф., Исикава К. появились первые теоретические основы бенчмаркинга в общедоступном виде. Свои научные черты термин «бенчмаркинг» приобретает лишь в 1980-х гг., основателями этого направления можно считать Ватсона Г., Шотмиллера Дж., Харрингтон Х. Дж., Кемпа Р., Заири М. и других [26]. Термин «бенчмаркинг» не имеет четкого определения и ученые трактуют его по-разному.

Необходимо отметить, что в современных условиях, бенчмаркинг направлен на практическое применение готовых решений, а не на простое сопоставление сходных процессов в анализируемых организациях. Важно, что подходы, которые изначально определяли бенчмаркинг как инструмент менеджмента, в настоящее время все в большей степени приобретают маркетинговый аспект. В настоящее время, несмотря на то, что бенчмаркинг рассматривается в неразрывной связи управленческой и маркетинговой деятельности, определенные отличия в научных подходах к его изучению существуют [23].

В менеджменте он представляет преимущественно внутренний процесс, направленный на гармонизацию среды предприятия и адаптацию различных его структур друг к другу. Здесь бенчмаркинг рассматривается исследователями в качестве инструмента для сравнительного анализа внутренней эффективности, для обеспечения системы тотального качества – TQM [20].

Поскольку концепция бенчмаркинга представляет собой продукт западной цивилизации, ее целеполагание не могло не изменить некоторые подходы к алгоритму проведению бенчмаркинга. Согласно концепции Грегори Ватсона [6] существуют следующие основные принципы бенчмаркинговой деятельности (таблица 1):

Таблица 1 – Принципы бенчмаркинга по Г. Ватсону

<i>Принцип</i>	<i>Характеристика</i>
Взаимность	Бенчмаркинг является деятельностью, основанной на взаимном согласованном обмене данными, от которого выигрывают оба партнера
Аналогия	Изучаемые процессы партнеров должны быть схожими. Может быть оценен любой процесс, но только если результаты его изучения и оценки можно перенести в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия

Измерение	Необходима количественная оценка характеристик изучаемого процесса на нескольких предприятиях-партнерах
Достоверность	Бенчмаркинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса

Другая достаточно интересная трактовка принципов бенчмаркинга принадлежит Е.А. Михайловой. Согласно ее определению, выделяется пять основных принципов концепции бенчмаркинга (таблица 2) [18,19].

Таблица 2 – Принципы концепции бенчмаркинга по Е.А. Михайловой

<i>Принцип</i>	<i>Характеристика</i>
Концентрация на качестве	Всесторонняя концентрация на качестве предполагает непрерывную работу в области качества по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю. Соответственно, и подход, который необходимо применять при решении проблем в области качества, должен быть ориентирован на предотвращение ошибок и брака, а не на их распознавание и исправление
Важность бизнес-процессов	Для бенчмаркинга бизнес-процессы, протекающие в организации, намного важнее, чем процесс функционирования таких классических функциональных подразделений, как финансовый отдел, отдел продаж и др. Результаты анализа бизнес-процессов наглядно свидетельствуют о том, что ответственность за их протекание, как правило, не закреплена за конкретным структурным подразделением организации, что, с одной стороны, крайне негативно отражается на деятельности последней, а с другой – по утверждению практиков, сделать практически невозможно
Необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе планирования бенчмаркинг-деятельности	Классическая модель TQM базируется: на необходимости постоянного улучшения (усовершенствования); важности покупателя; культурных изменениях; постоянной природе улучшений; групповой работе и важности вклада каждого. Даже при тщательном соблюдении всех вышеперечисленных требований нередко совершается серьезная ошибка: при оценке результатов внедрения системы TQM за основу берется степень выполнения поставленных целей и задач по сравнению с предыдущим результатом (до внедрения TQM)
Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга	Только систематический сопоставительный анализ позволяет создать основу для последовательной реализации процесса улучшения (усовершенствования)
Бенчмаркинг – основа выживания	Без бенчмаркинга выживание организации в условиях агрессивной внешней среды невозможно, о чем наглядно свидетельствует успешный опыт корпорации Xerox в области внедрения бенчмаркинга

Таким образом, современный тренд развития общества в эпоху глобализации и развития трансграничности рынков – это повышение конкурентоспособности с помощью бенчмаркинга как метода управления всеми бизнес-процессами предприятия. Успех бенчмаркинга обоснован возможностями его использования как инструмента для определения потенциальных областей улучшения в оперативных бизнес-процессах, а также в сфере стратегического менеджмента компаний.

Глобальная сеть Бенчмаркинга

В 1993 г. состоялись дискуссии между Британским центром бенчмаркинга, SPI (США), SIQ (Швеция), IZB (Германия) и Итальянским клубом бенчмаркинга для оценки возможности создания совместной сети. Затем, в 1994 году, после обсуждения и согласия, этими членами-основателями была официально учреждена Глобальная сеть бенчмаркинга (GBN) как сообщество юридически независимых центров эталонного тестирования с целью достижения последовательного понимания бенчмаркинга как метода управления и продвижения, его распространения и использования по всему миру. Д-р Роберт К. Кэмп из Института передовой практики в США, который создал метод бенчмаркинга, был назначен первым руководителем Сети [27, 28].

Global Benchmarking Network - это альянс ведущих организаций по бенчмаркингу по всему миру и имеющих общее видение, миссию и ценности. GBN была основана в 1994 году представителями организаций по бенчмаркингу из Германии, Италии, Швеции, Великобритании и США. В настоящее время в сеть входят более 25 организаций, занимающихся бенчмаркингом с пяти континентов. Видение GBN - *«быть признанным глобальным центром бенчмаркинга с активным представительством во всех странах»*. Идея состоит в том, что все члены GBN постоянно снабжают сеть своими знаниями и получают ценную возможность учиться друг у друга. Миссия GBN - создать глобальную сеть организаций и экспертов, сосредоточенных на продвижении и облегчении использования бенчмаркинга путем обмена передовым опытом и совместной работой.

Вопросы, на которых фокусируется GBN, включают образование, распространение, продвижение и наставничество в роли поставщика глобальных ресурсов для бенчмаркинга; также важное значение имеет заинтересованное руководство, обеспечение необходимой координации и преемственности. Оказывая помощь правительству и некоммерческим секторам, а также частному сектору, GBN способствует бенчмаркингу (созданию связей и сотрудничества) между странами, а также между профессиями и технологиями для передачи знаний и инноваций [27].

Бенчмаркинг создает возможность обеспечить сеть обмена знаниями и инновациями между мегатенденциями и странами на благо общего развития, а также для сохранения человечества и окружающей среды. Основная ценность бенчмаркинга в том, чтобы узнать, как сделать лучше, чем у других. Поэтому сначала компании нужно решить, что необходимо проводить бенчмаркинг, а затем другие партнеры научат ее как улучшить процессы, и только потом необходимо вносить соответствующие изменения.

Инструмент устойчивого развития GBN

Инструмент GBN Sustainability Tool - это следующий шаг GBN по глобальному внедрению бенчмаркинга. На основе уже хорошо известного BenchmarkIndex, Winning Moves и Fraunhofer IPK разработали этот усовершенствованный инструмент для поддержки движения за устойчивое развитие в обществе. Инструмент GBN Sustainability, основанный на широко известной модели «тройной нижней границы устойчивости», обеспечивает глубокий анализ компании на предмет ее устойчивости.

Основные международные тенденции и тренды использования концепции бенчмаркинга:

1 Сегодня бенчмаркинг как инструмент широко используется во всем мире. Он распространился географически во всех частях мира, на множестве производственных и обслуживающих предприятиях, включая здравоохранение, правительство и образовательные организации.

2 Наряду с более широким использованием бенчмаркинга, произошли некоторые изменения в его практике, а именно сместился фокус сравнительных исследований. В первых исследованиях, как правило, основное внимание уделялось показателям эффективности, часто конкурентам, задачам установления более амбициозных целей. Недавние исследования показали, что промышленные аутсайдеры уже знают, как улучшить бизнес-процессы и сравнение показателей эффективности уже привело к изучению лучших практик.

3 Сейчас активно используется термин Benchlearning. Также наблюдается тенденция к более последовательному использованию бенчмаркинга и более тесной увязки его со стратегией организации. Некоторые крупные организации разработали официальные программы бенчмаркинга и проводят обучение (сейчас реализуются несколько программных пакетов, которые проводят пользователей через все этапы бенчмаркинга).

GBN в 2012 г. провела масштабное исследование практики использования методов повышения конкурентоспособности бизнеса, опросив 450 респондентов – руководителей организаций из 44 стран мира. В ходе тестирования большинства организаций Европы были выявлены следующие результаты [27]:

1. К инструментам для улучшения бизнеса следует отнести неформальный бенчмаркинг (68%), производственный бенчмаркинг (49%) и бенчмаркинг передовой практики (39%).

2. Инструменты, популярность которых, вероятно, значительно возрастет в течение следующих трех лет - это бенчмаркинг производительности и неформальный бенчмаркинг.

3. Более 60% опрошенных организаций заявили, что они в настоящее время не используют эти инструменты, но также указали, что они вероятно, будут использовать их в следующие три года.

4. Все 20 инструментов улучшения считаются эффективными, от 59 до 80% опрошенных организаций указали на значительный положительный эффект от этих инструментов. Наивысший рейтинг получила Система менеджмента качества (80% опрошенных организаций показали средний или высокий эффект), за ними следуют группы по улучшению и опросы клиентов (оба достигли 77%).

Бенчмаркинг, недостаточно высоко оценен по следующим причинам:

- 25% респондентов ответили, что использование бенчмаркинга не помогло им после обучения,

- 30% ответили, что они не следуют определенной методологии бенчмаркинга при проведении сравнительного анализа,

- 25% опрошенных организаций не соблюдают (или редко соблюдают) кодекс поведения при проведении бенчмаркинга проекта,

- только 30% респондентов указали, что более 60% их проектов привели к внедрению передового опыта в их организациях. Поэтому многие организации либо не выявили передовой опыт с помощью бенчмаркинга, либо они не внедряют лучшие практики, которые они находят,

- 35% респондентов не берут (или редко) берут на себя расходы и анализ преимуществ проекта после его завершения.

Основные преимущества бенчмаркинга, в порядке важности, были отмечены как: повышение производительности процессов, изучение того, что делают другие организации, решение основных стратегических вопросов. Наиболее важные факторы успеха бенчмаркинга были представлены как: поддержка высшего руководства, понимание собственных процессов, четкие цели проекта и привязка целей проекта к стратегическим целям.

Самые популярные методы сбора данных и информации в рамках бенчмаркинга передовой практики: поиск в Интернете, сайты (используют 59% респондентов в большинстве или во всех проектах по бенчмаркингу), литературный поиск (используют 52%) и сайт посещения / встречи с партнерами по бенчмаркингу (использовали 51%). Из тех организаций, которые проводят бенчмаркинг, примерно

20% регулярно собирают, проверяют контрольные данные, охватывающие весь спектр их деятельности включая сотрудников, финансы, процессы, продукты и услуги и данные о клиентах.

Наиболее популярные направления для проведения бенчмаркиговых проектов находятся в сфере обслуживания клиентов (15% проектов были в этой сфере в последние три года), администрирование, обучение и человеческие ресурсы (14%), корпоративная стратегия и планирование (12%).

Исследование показало, что бенчмаркинг является достаточно популярным инструментом улучшения. В частности, широко использовался неформальный бенчмаркинг из-за активного использования сети Интернет (открывая возможность организациям быстро получать хорошие идеи, передовой опыт или сеть с другими организациями). Методы эталонного тестирования, такие как эталонный тест производительности и бенчмаркинг передовой практики требуют больше усилий, а также времени, но предлагают большую прибыль. Все чаще организации видят ценность неформального и формального бенчмаркинга - как средства для удовлетворения растущих требований клиентов и других заинтересованных сторон, а также повышения конкурентоспособности на рынках с глобальной конкуренцией.

Главное преимущество бенчмаркинга - повышение производительности процесса. Преимущества могут быть существенными как в финансовой, так и в нефинансовой перспективах. Однако имеется значительная доля организаций (примерно 30%), которые используют Best Practice Benchmarking без получения полной выгоды. Это связано с тем, что многие из них не прошли обучение бенчмаркингу, не следуют проверенной методологии бенчмаркинга или в некоторых случаях не используют стандартные методы управления проектами.

GBN осознает, что сегодня необходимо побуждать больше людей к прохождению обучения по бенчмаркингу. По другим инструментам улучшения, таким как «Шесть сигм», «Сбалансированная система показателей», Система менеджмента качества (ISO 9000) или «Совершенство в бизнесе» в большинстве стран есть провайдеры и комплексные программы обучения. Однако это не относится к бенчмаркингу. Хотя интерес к бенчмаркингу продолжает расти, количество тренингов по-прежнему остается малочисленным (это происходит из-за того, что организации не осознают потребность в формальном обучении).

Для эффективных проектов бенчмаркинга требуется широкий спектр навыков исследования и управления проектами в командах. Однако, несмотря на большой потенциал, скорость использования Performance Benchmarking и Best Practice Benchmarking ниже

среднего. Поэтому для того чтобы получить ответ, необходимо выяснить, почему организации выбирают бенчмаркинг и как он был реализован. Кроме того, достаточно интересны для анализа причины отказа от бенчмаркинга. Поскольку вовлечение сотрудников играет важную роль в проектах бенчмаркинга, то респондентам было предложено ответить на следующие три вопроса:

- Обучаются ли ваши сотрудники бенчмаркингу?
- Ваши сотрудники собирают и используют сравнительную информацию?
- Лучшие практики, которые были определены как бенчмаркинг доведены ли до сведения ваших сотрудников?

Более высокая вовлеченность сотрудников демонстрируется организациями, которые положительно относятся к бенчмаркингу. Сотрудники организаций заявили, что они более подготовлены в бенчмаркинге производительности и бенчмаркинге передовой практики. Они чаще собирают сравнительную информацию и получают информацию о результатах проектов. Интересным открытием стал ответ на вопрос, почему некоторые организации не применяют бенчмаркинг (200 из 452 организаций не внедрили бенчмаркинг из – за отсутствия ресурсов и партнеров).

Необходимо отметить, что частные организации более скептически относятся к раскрытию своей корпоративной информации, им труднее найти партнеров по бенчмаркингу, чем публичным организациям. Обычно они имеют большие сложные административные структуры, которые оказывают негативное влияние на внедрение новых методов. Таким образом, наиболее важной причиной отказа от использования бенчмаркинга для организаций в государственном секторе, некоммерческих организаций является отсутствие понимания со стороны высшего руководства.

Респондентов также попросили указать основные факторы успеха бенчмаркинга. Они были определены как ресурсы и возможности найти подходящих партнеров по бенчмаркингу. Организации, которые использовали сторонние сервисы, сочли бенчмаркинг более эффективным, чем те, которые не использовали сторонние сервисы. В целом использование сторонних сервисов не очень распространено только у 30% организаций, но внутри их 75% опрошенных сказали, что бенчмаркинг – это эффективный инструмент для их организации.

Организациям, которые специально внедрили бенчмаркинг передовой практики, задавали вопросы о том, с кем, когда, что, почему, где и как они проводили бенчмаркинг проекты. Результаты опроса объясняют характеристики проекта бенчмаркинга.

Более половины организаций провели от двух до пяти бенчмаркинг проектов в год. Наибольшее время в проекте тратится на

исследования, анализ и внедрение. С учетом времени, затраченного на внедрение, средняя продолжительность бенчмаркинг проекта составляет от восьми до девяти месяцев. Размер команды бенчмаркинга обычно составляет 3-4 человека, но немногие организации имеют специализированный персонал по бенчмаркингу, который организует и возглавляет проекты. Большинство проектов бенчмаркинга включают людей из среднего звена сотрудников, старший менеджмент и владельцев процессов. Время, необходимое для всего проекта зависит от масштаба, важности и используемых ресурсов. Проект бенчмаркинга передовой практики включает следующие шаги: планирование, исследование и анализ, реализация и оценка [27, 28].

История становления бенчмаркинга свидетельствует о том, что развитие малого предпринимательства в капиталистическом мире можно считать началом массового его распространения. В малом предпринимательстве менеджмент часто осуществляется на интуитивном уровне. Многие бизнес-структуры принимают решение не заниматься поступательным улучшением того или иного процесса, а позаимствовать готовый процесс у компаний-лидеров отрасли или рынка. Такой метод совершенствования организации ведения бизнеса и носит название бенчмаркинг (benchmarking) [23, 14].

Однако первоначальная концепция бенчмаркинга никак не была связана с малыми формами предпринимательства. Конец 50-ых годов 20-го века, когда японские специалисты в области менеджмента посетили ведущие компании Западной Европы и США в рамках программы обмена опытом, считается временем зарождения первоначальной концепции бенчмаркинга. Таким образом, японские специалисты рассматривали бенчмаркинг как инструмент для улучшения позиции лидера рынка, но не как инструмент для малого предпринимательства [8,12, 17].

Сегодня существуют различные трактовки многогранного понятия «бенчмаркинг». Руководитель Глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network) Роберт К. Кэмп считает: *«Бенчмаркинг можно определить, как процесс сопоставления продукции, услуг, показателей деятельности, опыта производства компании, проводящей сопоставление и компании, являющейся лидером рынка. Затем результаты сопоставления используются в целях совершенствования деятельности компании, проводящей сравнительную аналитику. Важно отметить, что сопоставление может осуществляться не только с другими компаниями, но и внутри данной компании на уровне ее структурных подразделений»* [2].

Р. Кэмп первым отметил практическую составляющую бенчмаркинга, акцентируя внимание на том, что именно в

совершенствовании деятельности компании можно видеть стратегический смысл бенчмаркинга. Простое сопоставление с лидером приводит к формированию статистических и аналитических данных, однако именно практическое использование сравнительной информации для устранения пробелов в деятельности организации является конечной деятельностью бенчмаркинга [26].

Исполнительный директор одной из самых успешных инжиниринговых компаний Allied Signal Л. Боссиди считает, что бенчмаркинг следует воспринимать как анализ конкретных методов, позволяющих эффективно работать в выбранной сфере, и последующее заимствование этих методов у лидеров отрасли для получения собственной выгоды. Л. Боссиди подчеркивает, что управляемая им компания только благодаря активному использованию бенчмаркинга достигла больших высот в инжиниринге, и отмечает, что уже сейчас многие новички рынка инжиниринговых работ и услуг часто копируют методы компании Allied Signal для первоначального внедрения на рынок, а при расширении своей деятельности часто используют модель позиционирования фирмы Allied Signal [26].

Б. Андерсен дает наиболее полное определение бенчмаркинга: *«Бенчмаркинг - это непрерывный процесс измерения и сравнения отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемой фирме определить пути улучшения и самосовершенствования, и на практике модернизировать бизнес-процесс»* [26].

Большинство специалистов придерживаются мнения, что бенчмаркинг не только не ограничивается изучением методов управления других, успешно работающих предприятий, но и ставит своей целью заимствование ключевых моментов в бизнес-процессе успешного предприятия для внедрения в свой бизнес, который не лишен слабых сторон и недостатков [9]. Компания Kaiser Associates является мировым лидером в области бенчмаркинга. Эта компания стала первой применять технологии бенчмаркинга в промышленности в больших масштабах.

Данная компания трактует термин «бенчмаркинг» следующим образом: *«Бенчмаркинг - это процесс тщательного изучения вашей деятельности путем сопоставления с компаниями, которые являются лучшими в данной сфере и использование полученных результатов для обгона лучших компаний»*.

Таким образом, существует достаточно большое количество трактовок понятия бенчмаркинг. Одни считают его продуктом эволюционного развития концепции конкурентоспособности, другие – программой по улучшению качества, другие же причисляют его к

экзотическим продуктам японской бизнес практики. Наиболее раннее и известное определение: «бенчмаркинг это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях», – дано в книге Р. Кэмп [2, 3].

Авторы, ведущие исследования в области бенчмаркинга, отмечают его перспективность и возможность широкого использования в различных сферах – производство, финансы, услуги и т.д. В настоящее время интерес к данной теме растет, соответственно увеличивается и количество определений бенчмаркинга. Среди наиболее известных можно выделить определения, представленные в таблице 3.

Таблица 3 - Подходы к определению понятия «бенчмаркинг»

<i>Автор</i>	<i>Определение</i>
Американский центр производительности и качества (APQC)	Процесс определения, распространения и использования знаний и лучшего опыта, что позволяет достичь стратегических, оперативных и финансовых преимуществ
Бенгт Карлеф, Сванте Остблум	Постоянный, систематический процесс сравнения собственной эффективности, выражающейся в производительности, качестве и организации рабочих процессов, с предприятиями и учреждениями, являющимися «лучшими»
Леннарт Густафссон	Сравнение с другими предприятиями или другими подразделениями и перенятие опыта у тех, кто лучше в деятельности, функциях или процессах, нуждающихся в изменениях, является хорошим способом стимулирования преобразований на предприятиях
Ритвельдт Д., Качалин В., Фуколова Ю.	Сравнительный анализ экономической эффективности работы одной компании и показателей других, более успешных
IBM	Инструмент, используемый для поиска методов, которые позволяют организации осуществлять конкретный бизнес-процесс на наивысшем (эталонном) уровне
Volvo Personvagnar	Постоянный процесс обучения у лучших в мире вне зависимости от вида их бизнеса, чтобы: <ul style="list-style-type: none"> – найти наиболее эффективные пути достижения результата; – адаптировать и применить в своей компании тщательно отобранные методы; – устанавливать более амбициозные цели

Таким образом, анализируя взгляды различных авторов на бенчмаркинг, можно сделать вывод о том, что произошла существенная трансформация понятия в связи с мега трендами рынка в условиях его глобализации. Бенчмаркинг стал корпоративной культурой, которая активизирует все процессы управления на использование лучших методов работы не только внутри компании и за ее пределами. Меняется и сущность процесса бенчмаркинга: его

рассматривают сейчас на стыке менеджмента, маркетинга и систем управления качеством. Отсюда ценность бенчмаркинга не только в том, что отпадает необходимость изобретать новые принципы и механизмы функционирования организации, а в том, что, изучая силы и слабости других предприятий, можно разработать собственную модель развития, которая будет максимально эффективна в конкретных условиях рынка. Отличительной характеристикой формулировки «бенчмаркинг» является сочетание понятий: процесс и оценка.

Менеджмент и маркетинг часто используют в трактовке бенчмаркинга понятие процесс, в частности, процесс поиска лучшей практики для своей деятельности по сравнению с другими компаниями. Бенчмаркинг, означающий оценку, позволяет оценить производительность каких-то отдельных процедур относительно аналогичных. В таком понимании бенчмаркинг фиксирует расхождения в производительности, однако не может их объяснить, и оказывается непонятным, что следует делать фирме, чтобы уменьшить эти расхождения [10].

В результате, в современной практике менеджмента и маркетинга бенчмаркинг – продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программы улучшения качества бизнес-процессов как в отдельности, так и в совокупности на основе сравнительного анализа своих показателей работы с аналогичными показателями конкурентов на систематической основе, позволяющий выделить и сократить разрывы в развитии.

Причины популярности бенчмаркинга

1. Первая причина связана с глобальной конкуренцией на мировом рынке. В современных условиях развития экономических отношений и глобализации бизнеса компании осознают необходимость всестороннего, детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания.

2. Вторая причина – вознаграждение за качество [11, 13]. В последние годы все большее распространение получают проходящие на национальном уровне кампании по определению и вознаграждению фирм-лидеров качества. Условия участия в подобных программах предполагают, помимо демонстрации компаниями-участниками конкурентных преимуществ выпускаемых ими продуктов, обязательное применение концепции бенчмаркинга в практике управления компанией.

3. Необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий являются третьей причиной популярности бенчмаркинга.

Чтобы не отставать от своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

4. Основной причиной интереса к бенчмаркингу является естественное развитие Total Quality Management (TQM). Использование TQM помогает компаниям понять, что они «делают плохо и как можно сделать это лучше». Компании, исповедующие концепцию TQM, ставят перед собой цель непрерывного совершенствования, считая, что единственный путь, который может привести компанию к успеху – постоянное отслеживание и неперенное использование достижений как основных конкурентов, так и мировой практики бизнеса [17].

По данным Американского фонда качества (American Quality Foundation), более 30% крупных американских предприятий регулярно применяют бенчмаркинг, и этот показатель продолжает расти; аналогичная тенденция наблюдается и в странах Западной Европы.

Применение бенчмаркинга в рамках маркетинговой деятельности в России связано с определенными трудностями, среди которых можно отметить небольшой объем информации о бенчмаркинге; закрытость информации на предприятиях; ориентация либо на сиюминутную прибыль, либо на выживание. Наибольшие возможности для преодоления этих препятствий в сочетании с насущной необходимостью повышения конкурентоспособности существуют на предприятиях в зрелых или олигополистических отраслях. Поэтому именно в этих фирмах предлагается использовать больше элементов взаимодействия и бенчмаркинга при формировании коммуникативной политики маркетинга [20].

К настоящему времени бенчмаркинг прошел определенные этапы развития от простой имитации до комплексного подхода организации процессов внедрения и использования лучшего опыта с целью создания нового знания и сформировался как научный подход.

Г.Л. Багиев выделяет три основных этапа эволюционного развития бенчмаркинга [8]:

1 этап с 1976 г. реинжиниринг вырос до бенчмаркинга в 1982 г.,

2 этап 1982-1986 гг. бенчмаркинг становится стратегическим мышлением,

3 этап с 1991 года бенчмаркинг рассматривается как глобальная концепция.

В работе Е.Е. Сидоровой предлагается выделить четвертый этап развития бенчмаркинга – институциональный. В 1997 г. в Европе был сформирован Европейский форум по бенчмаркингу, что

положило начало институциональному этапу в развитии бенчмаркинга. Европейский форум объединил представителей промышленности, правительственных органов, учебных заведений и консалтинговых фирм из двенадцати стран-членов Европейского союза и послужил основой для создания единого европейского институционального пространства субъектов бенчмаркинга. На западе организации всех сфер деятельности (банковское дело, здравоохранение, машиностроение, высокие технологии и т.д.) и всех секторов экономики применяют институт бенчмаркинга.

Бенчмаркинг был введен на успешных коммерческих предприятиях как средство поиска инноваций за рамками промышленной парадигмы, как способ нахождения на переднем крае конкурентоспособности. Институт бенчмаркинга нашел свое применение не только в частном секторе экономики, но и в государственном управлении. Национальные и местные правительства многих стран мира ищут способы уменьшить расходы, увеличить эффективность управления, усилить отдачу потраченных бюджетных средств, повысить качество услуг, предоставляемых гражданам [13].

По данным исследований, проводимых в Великобритании, в бенчмаркинге участвуют от 60 до 85% британских компаний. Аналогичное исследование в масштабах Европы показало, что в бенчмаркинг в той или иной степени вовлечено до 88% европейских компаний. Проведенные в 2003 г. международные исследования применимости различных средств и методов менеджмента показали, что 84% американских компаний участвуют в бенчмаркинге.

Разработанный Советом по бенчмаркингу «Кодекс правил поведения участников бенчмаркинга» устанавливает основные принципы защиты интеллектуальной собственности и законных интересов всех сторон, участвующих в совместных бенчмаркинговых проектах. Кроме того, компании, занимающиеся бенчмаркингом, должны знать о потенциальных нарушениях антимонопольного законодательства. Изучая работу конкурентов в процессе бенчмаркинга, компании могут встретиться, например, с ценовым сговором или другими случаями недобросовестной конкуренции. Хотя до сих пор отсутствуют примеры специальных правительственных решений, регламентирующих правила использования бенчмаркинговых исследований, известный специалист по бенчмаркингу в США Роб Рейдер выделяет ряд косвенных свидетельств, подтверждающих одобрение властями США подобного обмена информацией [26]:

– национальная премия по качеству имени Малкольма Болдриджа, учрежденная в США в 1987 г. Более половины пунктов, по которым проводят оценку соискателей этой премии, требует

сравнения их деятельности (тем самым правительство США фактически пропагандирует проведение внешнего бенчмаркинга);

– применение бенчмаркинга правительством США в качестве средства анализа соискателей контрактов с военными и другими правительственными агентствами;

– отсутствие до настоящего времени примеров возбуждения властями США каких-либо расследований или принудительных действий, направленных против проведения бенчмаркинговых исследований.

Инструментарий бенчмаркинга определяется набором описанных ниже понятий.

1. Объект бенчмаркинга

Объект бенчмаркинга – это показатель деятельности предприятия, по которому проводят сравнение и качественный уровень, которого необходимо улучшить посредством проведения управленческих мероприятий. В качестве объекта сравнения может выступать реальный объект и гипотетический, в который синтезированы лучшие черты многих реальных объектов.

2. Внутрифирменная система измерений объекта сравнения

Для построения системы измерений объекта сравнения используется подход к оценке конкурентоспособности услуг, обозначенный как «метод профилей». Характеристиками объекта сравнения являются его измерения. Измерения объекта сравнения имеют три уровня анализа:

1) базис сравнения – существующий уровень измерений объекта, характерный для настоящего положения компании;

2) база для сравнения – уровень измерений объекта, характерный для деятельности компании конкурента или лидера. Это тот уровень, который необходимо достигнуть;

3) конечная цель – уровень измерений объекта, характеризующий полное удовлетворение потребителя.

Совокупность измерений объекта образует «поле» измерений (в соответствии с методикой «профилей»). Таким образом, в одной плоскости накладываются друг на друга три поля измерений, с не равностоящими выступами, пики которых и есть характеристики объекта, то есть его измерения.

Состояние измерений можно выразить как:

1. количественные и качественные измерения,
2. конфиденциальные и неконфиденциальные,
3. тип сравнения.

В рамках общего подхода к типологии бенчмаркинга можно выделить пять типов процесса бенчмаркинга:

- внутренний бенчмаркинг;
- внешний конкурентный бенчмаркинг;

- внешний внутриотраслевой бенчмаркинг (сочетаемый);
- внешний межотраслевой бенчмаркинг;
- комбинированный межотраслевой;
- внешний бенчмаркинг.

Самым распространенным подходом является комбинация внутреннего и внешнего бенчмаркинга. Именно эта комбинация обычно дает наилучшие результаты. Д. Ритвельдт и В. Качалин выделяют три уровня использования бенчмаркинга [24]:

1) на микроуровне – это инструмент, используемый для укрепления конкурентных позиций предприятия на рынке;

2) на мезоуровне – проводится по факторам, характерным для отрасли в целом;

3) на макроуровне – сопоставляется эффективность государственной политики, влияющая на конкурентоспособность (цены на основные факторы производства, данные, характеризующие инфраструктуру, уровень инноваций и т.д.).

4. *Образец сравнения - бенчмарк (benchmark)*. Опорная точка или результат измерения, для сопоставления с которыми сравнивают показатели стратегий, процессов или других объектов. Примеры бенчмарков достаточно ограничены в разных сферах деятельности, наибольшее распространение они получили в сфере информационных технологий и банковского сектора.

Бенчмарк - показатель или финансовый актив, доходность по которому служит образцом для сравнения результативности инвестиций. Чаще всего в роли бенчмарков выступают фондовые индексы. Бенчмарк может использоваться для анализа эффективности управления паевого инвестиционного фонда или стратегии. Так, например, бенчмарками могут быть индекс РТС или индекс ММВБ, индекс Доу-Джонса, S&P 500, индексы NASDAQ и другие (а также их сочетания в некотором соотношении) в зависимости от целевых инструментов, составляющих стратегию. Сравнение реальной доходности фонда с потенциальной доходностью, которую показывает бенчмарк, позволяет судить о степени эффективности управления в том или ином фонде (<https://www.sberbank-am.ru/upload/iblock/06e/glossary.pdf>)

В сфере ИТ и ИБ давно утвердилось понятие бенчмарк (benchmark) как технический стандарт настройки конкретной операционной системы, сетевого оборудования или серверного софта. В таких документах обычно описывают, что и как должно работать в инфраструктуре компании, на какие аспекты защиты это влияет, как все проверить и настроить (современные технические стандарты (бенчмарки) информационной безопасности). Как и любое методическое пособие, бенчмарки в сфере безопасности полезны тем, что позволяют повысить средний уровень защищенности

инфраструктуры. Это выражается в том, что инфраструктура, настроенная хотя бы по основным рекомендациям бенчмарков, гораздо труднее поддается взлому — как минимум пентестерами (в ряде таких случаев им вообще не удастся достичь поставленных целей из-за ограничений по срокам или допустимым целям атаки или допустимым методам атаки) (<https://habr.com/ru/company/pt/blog/500720/>). В мобильном сегменте самым популярным является бенчмарк AnTuTu, который используется для теста всех параметров смартфона: процессора, оперативной памяти, графического ускорителя, SD-карты. Приложение доступно для скачивания в Google Play, а при его запуске программа начнет тестировать гаджет, оценивая производительность, стабильность работы и качество работы ОС.

Поскольку каждый такой стандарт довольно велик, то его просто можно использовать как справочник или чек-лист, по которому осуществляется настройка оборудования и софта. Признанные за рубежом бенчмарки знакомы компаниям из разных стран, поэтому они знают об их плюсах и стремятся выполнять прописанные в документах требования.

Перечень основных российских законодательных актов, которые можно использовать при регулировании взаимодействий при бенчмаркинге

Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016 г.). Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, возникающие при: 1) осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации; 2) применении информационных технологий; 3) обеспечении защиты информации.

Федеральный закон Российской Федерации № 152-ФЗ «О персональных данных» (в последней действующей редакции от 30 июня 2018 г.) регулирует деятельность физических и юридических лиц по обработке и использованию персональных данных. Федеральный закон «О персональных данных» формирует требования и правила по защите персональных данных ко всем организациям, государственным и частным компаниям, которые хранят, обрабатывают и собирают персональные данные своих сотрудников, посетителей или клиентов. Федеральный Закон обязывает операторов персональных данных уведомлять об обработке персональных данных субъекта, получать его письменное разрешение и уведомлять об уничтожении персональных данных при прекращении отношений.

ФЗ РФ «О персональных данных» был принят 1 июля 2011 года с целью устранения барьеров и препятствий в международной торговле со всеми странами Евросоюза, где обмен персональными

данными при совершении сделок защищён подобными законами с конца XIX века.

Федеральный закон «О коммерческой тайне» (98-ФЗ) в последней редакции с изменениями на 18 апреля 2018 года регулирует отношения, которые связаны с прекращением, установлением или изменением режима соблюдения коммерческой тайны. Под действие Закона «О коммерческой тайне» попадает информация, имеющая потенциальную или действительную коммерческую ценность для третьих лиц, не обладающих доступом к данным подобного рода. Нормы закона распространяются на любую информацию с коммерческой ценностью, независимо от того на каком носителе она находится. Оборот информации, отнесенной к государственной тайне, регулируется Законом РФ о государственной тайне.

Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 08.12.2020 г.) «О защите прав потребителей». Настоящий Закон регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

ГОСТ Р ИСО 13053-1 Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». Часть 1. Методология DMAIC (ISO 13053-1 Quantitative methods in process improvement - Six Sigma - Part 1: DMAIC methodology).

ГОСТ Р ИСО 17258 Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». Бенчмаркинг (настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 17258:2014 "Statistical methods - Six Sigma - Basic criteria underlying benchmarking for Six Sigma in organisations") Разработан АО «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АО «НИЦ КД»). Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12 сентября 2017 г. N 1058-ст. Настоящий стандарт устанавливает, что надо сравнивать и как провести правильное сравнение уровней качества, эффективности и производительности в организациях. Числовые значения, полученные в результате бенчмаркинга, можно использовать при составлении программы улучшений и для анализа улучшений, достигнутых организацией. Методы, установленные в настоящем стандарте, могут также быть использованы в других процессах организации, таких как анализ

соответствия требованиям или анализ финансовых показателей. Бенчмаркинг применим ко всем видам промышленности, всем типам процессов, организациям любого объема и ко всем методологиям улучшения совместно с DMAIC или методам, относящимся к разработкам для методологии «Шесть сигм».

ГОСТ Р 57271.7-2016/EN 15221-7:2012 Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 7. Руководство по проведению бенчмаркинга (Facility management. Part 7. Guidelines for performance benchmarking), утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 ноября 2016 г. N 1862-ст. Настоящий стандарт является руководством для проведения бенчмаркинга и устанавливает термины, определения и методы бенчмаркинга продукции и услуг, а также организаций и производств в области управления недвижимостью. Настоящий стандарт устанавливает общую основу для проведения бенчмаркинга затрат, производственных площадей и экологических последствий, а также качества, удовлетворенности и продуктивности услуг.

ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 23.11.2010 N 501-ст) (ст. 8.3.5. Бенчмаркинг «Бенчмаркинг представляет собой методику проведения измерений и анализа, которая может использоваться организацией для поиска передового опыта внутри организации и вне ее с целью улучшения своей деятельности. Бенчмаркинг применим к стратегии и политике, операциям, процессам, продукции и организационным структурам»).

В российском здравоохранении будет внедрена модель электронного бенчмаркинга, которая позволит автоматизировать оценку качества медицинской помощи не выборочно, а по каждому законченному случаю лечения (из доклада министра здравоохранения).

В результате необходимо отметить, что состоятельность бенчмаркинга как метода совершенствования бизнеса и способа завоевания устойчивых конкурентных позиций на рынке доказана многолетним опытом успешного развития крупнейших корпораций в мировой экономике. Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся более управляемыми и правильно рассматривать бенчмаркинг не только как инструмент, метод сравнения, но и как функцию бизнеса, которая связана со всем процессом производства и реализации продукции, партнерских отношений и т.д., с каждым его звеном и каждым направлением бизнеса.

1.2 Существующие классификации бенчмаркинга. Алгоритм проведения бенчмаркинга и оценка его эффективности

В настоящее время бенчмаркинг, учитывая международный опыт позволяет сформировать конкурентоспособность не только отдельной организации, но и отрасли, и экономики в целом. Уже очевидно, что область применения бенчмаркинга не ограничена рамками предприятия, к использованию данного инструмента можно отнести государственный и частный сектор экономики; коммерческую и некоммерческую сферу.

Как правило, выделяют три типа бенчмаркинга, которые достаточно широко распространены в Европе и по всему миру (рисунок 1) [28].

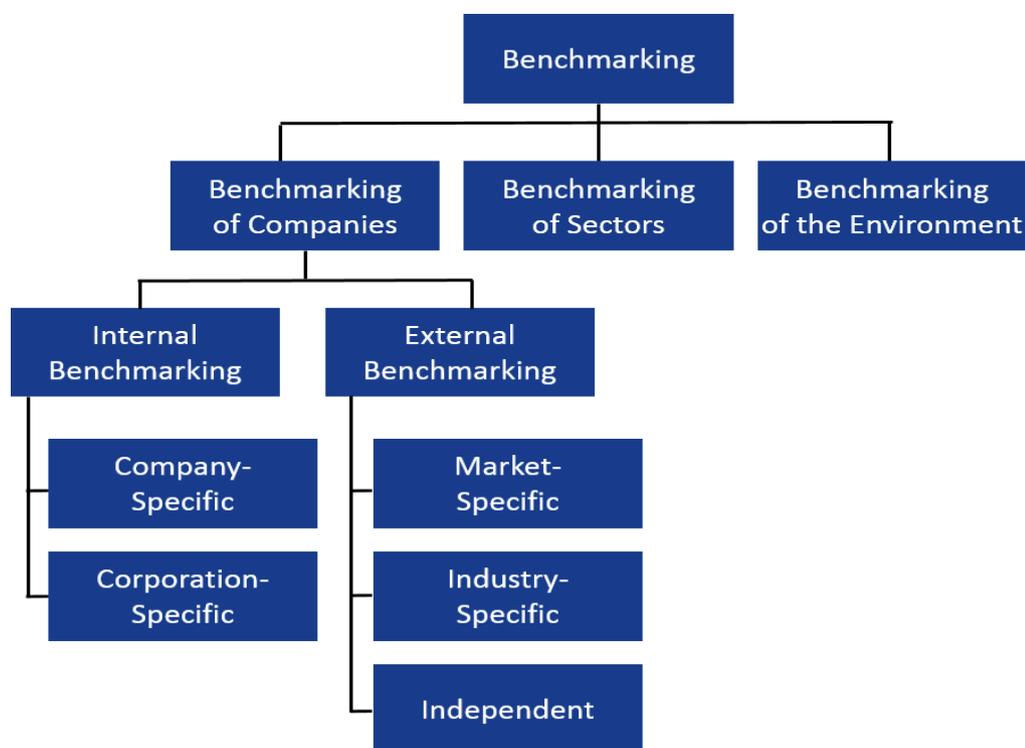


Рисунок 1 - Международная классификация бенчмаркинга

Наибольшее распространение получил бенчмаркинг компаний. Бенчмаркинг секторов сравнивает показатели отдельных секторов. Цель состоит в том, чтобы учиться у других секторов, которые, согласно определенным критериям, работают лучше. На фоне развивающегося Европейского Союза бенчмаркинг окружающей среды приобретает все большее значение. В будущем страны смогут сравнивать политическую, социальную или экономическую среду, что позволит им учиться друг у друга.

Бенчмаркинг компаний можно разделить на два подвида: внутренний и внешний бенчмаркинг.

Внутренний бенчмаркинг - это простейший вид эталонного тестирования. Пользователям не нужно обращать внимание на какие-либо внешние ограничения. Во внутреннем бенчмаркинге организации пытаются учиться у своих собственных структур. Они изучают и сравнивают аналогичные процессы в разных областях, чтобы получить информацию об имеющейся эффективности. Во внутреннем бенчмаркинге руководство смотрит изнутри: необходимо объективно фиксировать и отображать текущие рабочие процессы и практики. Это раскрывает необходимые детали, позволяющие сосредоточить доступные ресурсы на тех аспектах, которые требуют реструктуризации. Внутренний бенчмаркинг часто используется для ознакомления с методом и использования этих знаний во внешних проектах бенчмаркинга. Внутренний бенчмаркинг компаний в свою очередь можно рассмотреть, как: бенчмаркинг отдельного предприятия и бенчмаркинг корпораций.

Бенчмаркинг для компаний. Международный опыт свидетельствует, что всегда можно найти внутренние процессы компании, которые действительно можно было бы сравнить друг с другом. Процессы обычно характеризуются технологическим, организационным и личным влиянием, ориентированы на вспомогательные предприятия или отделы.

Бенчмаркинг для корпораций. Этот метод используется при сравнении нескольких компаний или частей компании внутри корпорации. Таким образом, пользователи могут выявить слабые стороны, а также передовой опыт в организации. По сравнению с бенчмаркингом для конкретных компаний, сопоставимость намного выше: в принципе, возможность найти потенциальные области для улучшений, следовательно, выше. Бенчмаркинг для конкретных компаний - это объективная и надежная подготовка внешнего сравнительного анализа и оценка текущего положения. Это также помогает улучшить внутреннее общение и мотивацию.

Внешний бенчмаркинг - это метод аналитики за пределами компании. Здесь практика собственной компании сравнивается с практикой внешних компаний. Сравнение подразумевает, что должны быть общие черты и эти сходства необходимо выявить до проведения бенчмаркинга. Только когда это произошло, компания сможет провести достоверное сравнение и определить потенциальные области для улучшения. Внешний бенчмаркинг можно разделить на три подвида: бенчмаркинг для конкретных рынков, бенчмаркинг отрасли, независимый бенчмаркинг [28].

Бенчмаркинг для конкретных рынков. Конкурентный анализ следует рассматривать как инструмент для выявления информации о

текущей и будущей деятельности конкурентов, их сильных и слабых сторонах, их возможных реакциях на изменения на рынке. Конкурентный анализ позволяет сравнивать с компаниями, которые задают стандарты в соответствующей корпоративной деятельности. Однако он ориентирован только на прямых конкурентов. С помощью бенчмаркинга для конкретных рынков компании могут учиться у своих конкурентов; они могут вносить улучшения и объективно следить за рынком.

Существенное различие между конкурентным анализом и бенчмаркингом заключается в прямом обмене информацией между компаниями и инициировании процесса взаимного обучения. Преобладающая проблема - нежелание делиться информацией с конкурентом. «Кодекс поведения Бенчмаркинга» устанавливает определенные правила для данной ситуации, однако на практике, как правило, все еще сложно говорить конструктивно с конкурентами.

Бенчмаркинг отрасли. Бенчмаркинг для конкретных отраслей выходит за рамки простого сравнения двух компаний. Он фокусируется на тенденциях и изучает эффективность определенной функции в масштабах отрасли. Необходимо изучить намного больше компаний, чем в случае сравнительного анализа с конкурентами. Бенчмаркинг для конкретной отрасли ищет тенденции, а не конкурентные позиции. Он служит для анализа эффективности подсистем. Однако различия между отраслевым и рыночным бенчмаркингом нечеткие: нет четкого признака, означающего, что целенаправленное исследование заканчивается и начинается анализ тенденций. По сравнению с отраслевым бенчмаркингом существенным его преимуществом является отсутствие немедленной конкурентной ситуации. Поскольку партнеры по бенчмаркингу работают на разных рынках, то обычно, таким образом, проще передавать информацию. Кроме того, многие компании занимаются одним и тем же бизнесом. Поэтому, при сравнении процессов будет много схожих характеристик, что неизбежно для успешного проведения сравнительного анализа.

Независимый бенчмаркинг. Ключ к долгосрочному успеху компании - не равенство, а превосходство. Компании хотят выяснить, как «лучшие» компании соблюдают свои стандарты, адаптируют и применяют уроки, извлеченные из этих подходов и идей, чтобы соответствовать и превосходить эти стандарты. Независимо от конкретной отрасли и источника, «неполноценная» компания ищет новые инновационные методы, пытается найти и применить лучшие практики, чтобы новаторски модифицировать методы, доступные в собственной организации. Чтобы измерить успех по внешним критериям, необходимо разработать представление о наилучших

результатах. Цель - вывести компанию на новый уровень производительности.

Независимый бенчмаркинг - это убедительный эталон бизнес-процессов. Обязательным условием является четкое определение процесса, который следует сравнивать. На стадии определения команда проекта часто может определить зарождающиеся слабые места и разработать соответствующие меры по их улучшению. Это значительный мотивационный фактор, особенно для участников [27,28].

Типы бенчмаркинга

Бенчмаркинг как метод управления имеет множество определений. В настоящее время бенчмаркинг классифицируют на две основные категории: неформальный и формальный бенчмаркинг [27].

Неформальный бенчмаркинг можно определить, как неструктурированный подход, который подразумевает обучение на опыте других организаций, но он не имеет определенного алгоритма. Этот тип бенчмаркинга в основном используется всеми бессознательно в процессе работы или в домашней жизни. Люди постоянно сравнивают и учатся на поведении и практике других: как пользоваться программой, как лучше приготовить еду и т.д.

В контексте работы люди проводят неформальный бенчмаркинг, когда:

- происходит общение с коллегами по работе и обучение на их опыте (кофе-брейки и командные встречи);
- происходят консультации со специалистами (например, бизнес-консультантами, которые имеют опыт реализации того или иного процесса);
- происходит взаимодействие с людьми из других организаций на конференциях, семинарах и интернет-форумах;
- происходит использование он-лайн баз данных / веб-сайтов и публикаций, которые дают возможность поделиться сравнительной информацией. Такая информация предоставляет быстрый и простой способ изучить передовой опыт.

В свою очередь, формальный бенчмаркинг проводится сознательно и систематически. Он разделен на две категории: производственный бенчмаркинг и бенчмаркинг лучших практик.

Производственный бенчмаркинг сравнивает уровень производительности определенного процесса, выявления возможностей для улучшения и определения целевых показателей производительности. Best Practice Benchmarking ищет лучший путь или решение, изучая другие организации, которые обладают высокими показателями в определенных областях. Полученные знания затем анализируются, и в тех случаях, когда практика является

осуществимой и целесообразной, она будет адаптирована и включена в собственный процесс организации.

Тестирование производительности описывает сравнение данных о производительности, полученные при изучении аналогичных процессов или видов деятельности. Сравнение производительности может быть проведено между компаниями или внутри организации. Это полезно для определения сильных сторон и возможностей для улучшения. Тестирование производительности может включать сравнение финансовых показателей (таких как расходы, стоимость труда, стоимость строительства / оборудования, стоимость энергии, соблюдение бюджета, денежный поток, доход) или нефинансовые показатели (такие, например, как невыход на работу, текучесть кадров, процентное соотношение административного персонала к штатному персоналу, время обработки бюджета, жалобы, воздействие на окружающую среду или производительность call-центра).

В настоящее время некоторые эксперты приравнивают тестирование производительности к оценке производительности. Это не верно, потому что тестирование производительности само по себе имеет ограниченное применение. Бенчмаркинг производительности позволяет пользователю идентифицировать разрыв в производительности, он дает идеи из передовой практики или решения о том, как можно улучшить производительность и закрыть разрыв.

Бенчмаркинг передовой практики описывает сравнение данных о производительности, полученные при изучении аналогичных процессов: деятельности, выявления, адаптации, а также реализации, показавшие лучшие результаты работы. Проекты бенчмаркинга передовой практики обычно требуют от 2 до 4 месяцев для выявления лучших практик. Практику затем необходимо адаптировать и внедрить. Время, необходимое для всего проекта, варьируется в зависимости от масштаба проекта, важности и используемых ресурсов.

В рамках теории и практики бенчмаркинга присутствует достаточно разнообразных классификаций, позволяющих учитывать опыт применения бенчмаркинга в разных странах. Например, внутренний, внешний, конкурентный, стратегический и сравнительный анализ продуктов. Однако все эти типы могут осуществляться неформально или формально, поэтому являются подмножествами неформального и формального бенчмаркинга.

Среди основных видов бенчмаркинга можно выделить следующие [26] (таблица 4):

Таблица 4 - Классификация бенчмаркинга по видам

<i>Вид</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Область применения</i>
Внутренний бенчмаркинг	Бенчмаркинг, который проводится внутри отдельно взятой организации, и в основу данного вида бенчмаркинга положено сопоставление характеристик производственных мощностей, которые используются, как правило, для выпуска продукции	Производственные мощности должны быть соизмеримы, и характеризоваться схожими процессами, в результате которых получается конечный продукт
Бенчмаркинг конкурентоспособности	Бенчмаркинг, направленный на изучение конкурентных преимуществ фирмы по сравнению с конкурентами в сложившихся на рынке условиях. Данная разновидность бенчмаркинга включает в себя очень глубокое изучение характеристик конкурентов, вплоть до исследования возможностей диверсификации конкурентами своей деятельности или даже организационно-административных мер в управлении предприятием	Конкурентный бенчмаркинг применяют тогда, когда высшее управление организации (топ-менеджер) принимает решение по проведению тщательной и глубокой аналитической работы, и основной целью - является сравнение итоговых показателей фирм - конкурентов, выявление причин, которые повлияли на тот или иной результат деятельности конкурентов. Метод конкурентной разведки считается самым действенным в бенчмаркинге конкурентоспособности, но в некоторых случаях конкуренты согласны на добровольный обмен информацией
Функциональный бенчмаркинг	Позволяет сравнить определенные функциональные особенности нескольких компаний, функционирующих в одном сегменте (секторе, рынке). Функциональный бенчмаркинг отличается точностью предмета исследования, так как анализу подвергаются эффективность определенных функций (организация управления, административный механизм и т.д.) на предприятии	Указанный вид бенчмаркинга часто применяют во всех сферах функционирования предприятия: в производственной, логистической, финансовой, управленческой и других деятельности

<p>Бенчмаркинг процесса</p>	<p>Подразумевает сравнение определенных процессов нескольких компаний. Анализу подвергаются эффективность определенных процессов (закупка, производство, сбыт.) на предприятии с эффективностью аналогичных процессов в компаниях-конкурентах либо компаниях-лидерах рынка</p>	<p>Применяют во всех сферах функционирования предприятия. Однако схожие бизнес-процессы, как правило, бывают только у предприятий-конкурентов, и данный вид бенчмаркинга можно рассматривать как точно ориентированный на определенные сегменты или секторы</p>
<p>Глобальный бенчмаркинг</p>	<p>Направленный на изучение глобальных тенденций в мире в сфере политики, экономики, праве и культуре</p>	<p>Ограничен в сферах применения: как правило, именно макросреда диктует политические, экономические, правовые и культурные особенности развития общества, и организация никак не может повлиять на развитие определенных компетенций в условиях уже сформировавшейся макросреды. Поэтому бенчмаркинг носит больше консультативный характер. Данный вид бенчмаркинга используют, как правило, транснациональные корпорации, работающие по всему миру. Для малых предприятий, регион деятельности которых ограничивается масштабом одной страны, данный вид бенчмаркинга просто ни к чему</p>
<p>Общий бенчмаркинг</p>	<p>Можно охарактеризовать как некий полезный опыт, который черпает организация у фирм, не являющимися непосредственными конкурентами для рассматриваемой организации</p>	<p>Общий бенчмаркинг применяется в случаях, когда необходимо решать общие вопросы функционирования организации, как правило, сопутствующие любому бизнесу (организация продаж, налоговое бремя, обратная связь)</p>
<p>Ассоциативный бенчмаркинг</p>	<p>Особая разновидность бенчмаркинга, когда несколько организаций образуют некий альянс для того, чтобы совместно делиться опытом, так и анализировать сильные и слабые стороны внешних конкурентов</p>	<p>Как правило, итоговые материалы анализа ассоциативного бенчмаркинга не афишируются, а протокол данной кооперативной деятельности составляется по Кодексу поведения при бенчмаркинга</p>

Существуют другие, более узкие виды бенчмаркинга, которые просто ориентируются на определенную функциональную часть деятельности организации или на конкретный процесс: бенчмаркинг характеристики, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг. Можно сказать, что данные разновидности бенчмаркинга являются подвидами функционального бенчмаркинга и бенчмаркинга процесса, и таких разновидностей можно представить очень много в силу большего разнообразия функций и процессов на самых различных предприятиях всего мира (рисунок 2) [19].

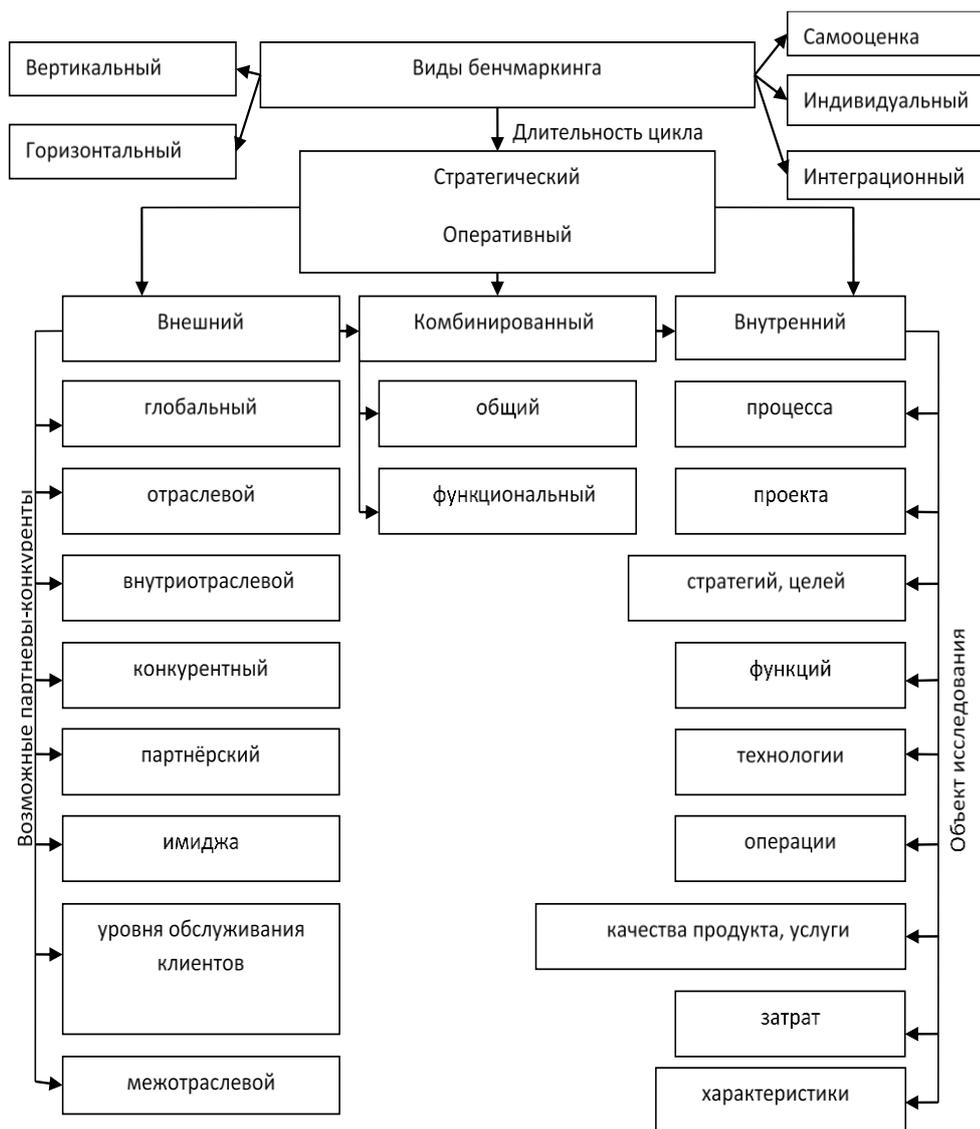


Рисунок 2 - Классификация видов бенчмаркинга

Предложенную классификацию видов бенчмаркинга можно расширить, и признать, что основополагающим признаком классификации бенчмаркинга в организации должен стать вид потенциала хозяйствующего субъекта. Так, Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская предлагают различать рыночный, производственный и финансовый потенциал в рамках экономической состоятельности

предприятия. Согласно предложенной классификации целесообразно выделить рыночный, экономический и финансовый бенчмаркинг (таблица 5).

Таблица 5 – Классификация бенчмаркинга в зависимости от потенциала развития предприятия (Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская)

<i>Вид бенчмаркинга</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Оценка качества процесса</i>
Рыночный бенчмаркинг	Это сравнение передового опыта конкурентов в области маркетинга и взаимодействия с рыночной средой с собственными маркетинговыми возможностями и своим положением на рынке одноименной продукции	Рыночный бенчмаркинг целесообразно проводить как можно чаще, так как это позволяет постоянно отслеживать свои конкурентные преимущества на рынке, повышать конкурентоспособность продукции и самого предприятия, контролировать ситуацию на рынке через систему постоянного мониторинга
Производственный бенчмаркинг	Представляет собой сравнение производственных процессов предприятий-конкурентов, технологий изготовления продукции, используемой техники и оборудования, материальных ресурсов и производственного персонала с собственными производственными возможностями с целью сохранения и дальнейшего повышения своей доли на рынке через повышение качества производимой продукции, сокращение производственного цикла и т.д.	Производственный бенчмаркинг является достаточно сложным и трудоемким мероприятием. Кроме того, хозяйствующему субъекту не всегда удается досконально изучить уровень производственного потенциала своего конкурента. Это связано с тем, что многая внутренняя отчетность, которая требуется для детального бенчмаркинга производственного потенциала, является сугубо конфиденциальной, и доступ к ней, как правило, закрыт. Однако, если к этому процессу подойти профессионально, то можно получить исчерпывающую информацию через открытые для общего пользования данные (официальный сайт компании; годовые отчеты в печати; статьи, обзоры в газетах, журналах, сборниках; информация круглых столов, конференций; взаимовыгодные партнерства и т.д.).

<p>Финансовый бенчмаркинг</p>	<p>Представляет собой сравнение системы финансового планирования конкурентов с собственной системой движения финансовых, инвестиционных, материальных и прочих потоков</p>	<p>Финансовый бенчмаркинг используется предприятиями довольно редко по двум причинам. Во-первых, оптимальные модели финансового планирования разработаны многими российскими и зарубежными консалтинговыми компаниями, что позволяет предприятию повысить уровень финансового потенциала, не прибегая к изучению финансовой системы планирования конкурентов. Особенно, если учесть, что конкуренты тоже используют в своей деятельности одну из стандартизированных систем управления финансами (система бюджетного планирования). Во-вторых, финансовый бенчмаркинг может оказаться малоэффективным в силу некомпетентности специалистов. Другими словами, чтобы усовершенствовать ту или иную систему управления финансами необходимо обучить персонал ее новым возможностям. В этом случае процесс обучения, как правило, не обходится без консультантов</p>
-------------------------------	--	--

Анализ существующих классификаций показал, что можно выделить также инновационный, инвестиционный, кадровый, информационный и методический потенциалы. На практике возможность использования определенного вида бенчмаркинга будет определяться проблемами в бизнес-процессах компаний.

В настоящее время для ряда отраслей, например, игорного бизнеса наиболее приемлемым будет территориальный бенчмаркинг, который охватывает сравнительный анализ критериев открытия игорной зоны на определенной территории. В условиях трансграничности игорного бизнеса и практически отсутствия барьеров для перетока финансовых ресурсов для участия в нем (как правило это наиболее котируемые виды валют) развитие

национального игорного бизнеса в любой развитой стране должно соответствовать требованиям и нормам международного законодательства (как следствие необходима разработка критериев оценки российского законодательства на предмет соответствия), поскольку основной контингент клиентов в данной сфере - это иностранные туристы, с целью защиты их интересов и обеспечения безопасности. При развитии игорного бизнеса в российских регионах необходимо четко понимать тенденции и опыт лидеров отрасли, правильно оценивать возможности интеграции с крупнейшими представителями этого бизнеса, использовать их компетентностный подход при формировании менеджмента и маркетинга игорного бизнеса. Данная сфера деятельности существенно расширяет границы национального рынка и позволяет при эффективном управлении вносить значительный доход в развитие конкретного региона.

Однако исследования в области формирования оптимальных бизнес-моделей организации игорной зоны не проводятся и слабо изучены в отраслевом контексте, что свидетельствует о проблемах в отношении профессиональных интересов участников этого рынка. Поэтому научную и методологическую проработку организационного совершенствования российских игорных зон, как одной из перспективных сфер сервиса России, путем их адаптации к требованиям и особенностям регионального рынка на основе бенчмаркинга, можно признать отсутствующей. Данный подход определен проработкой вопросов, связанных с обоснованием применения термина бенчмаркинг «территорий» в контексте организации игорной зоны, на основе комплексной оценки существующих тенденций в российской и зарубежной практике.

В результате, бенчмаркинг как метод совершенствования бизнес-процессов предприятий — это систематический процесс. Для получения ожидаемой эффективности от его применения необходимо сделать его важной частью процесса инноваций и усовершенствований в любом бизнесе. «Фактически бенчмаркинг – это альтернативный метод стратегического планирования, в котором задания определяются не от достигнутого, а на основе анализа показателей конкурентов. Технология бенчмаркинга стягивает в единую систему разработку стратегии, отраслевой анализ и анализ конкурентов».

Алгоритм проведения бенчмаркинга и оценка его эффективности

Анализ существующих практик применения бенчмаркинга на предприятиях разных форм и сфер деятельности позволил систематизировать информацию и представить алгоритм проведения процесса бенчмаркинга, опираясь на бенчмаркинговые практики.

Структура любого предприятия всегда включает определённые бизнес-процессы, которые могут быть слабо адаптированы к изменениям внешней среды (теория управления изменениями). К элементам структуры предприятия можно отнести ключевые зоны ответственности топ менеджмента, где принимаются стратегические решения: материально-техническая база, экономика, менеджмент, управление качеством, кадры, коммерция, маркетинг. Необходимо понять на каких этапах диагностики проблем в этих бизнес-процессах начинают появляться проблемные области, которые требуют использования бенчмаркинга (рисунок 3).



Рисунок 3 – Пример взаимодействия элементов структуры предприятия при использовании бенчмаркинга (системный подход)

Каждый бизнес-процесс имеет свой жизненный цикл, когда изменения не смогут его восстановить, тогда необходимо понимать, как бенчмаркинг должен встраиваться в систему предприятия, чтобы вовремя проводить диагностику болевых точек компании.

В современной деятельности компаний практически нет единой методики проведения бенчмаркинг-анализа, поэтому каждая организация проводит его по-разному. Однако существуют основные принципы, которых должна придерживаться фирма при его проведении (количество этапов при осуществлении бенчмаркинга может различаться) (таблица 6) [26].

Таблица 6 – Основные этапы бенчмаркинга известных компаний (лучшие бенчмаркинг-практики)

<i>Роберт Кэмп выделяет 10 этапов процесса бенчмаркинга</i>	<i>Компания Xerox 10 шагов</i>	<i>Компания IBM 15 этапов</i>
1. определение предмета бенчмаркинга; 2. определение партнера по бенчмаркингу; 3. выбор метода сбора данных, сбор данных; 4. нахождение различий, важных с точки зрения обеспечения конкурентоспособности; 5. планировка будущих показателей эффективности; 6. сообщение результатов; 7. определение функциональных целей; 8. разработка плана действий; 9. воплощение планов и мониторинг результатов; 10. повторная проверка контрольных точек бенчмаркинга	1. определить, бенчмаркинг какого процесса должен проводиться; 2. выбрать компании для сопоставления; 3. определить методы сбора данных и собрать их; 4. определить текущие уровни качества работы; 5. спрогнозировать будущие уровни качества работы; 6. подготовить отчет о результатах бенчмаркинга и получить одобрение; 7. поставить задачи для функциональных областей; 8. разработать планы действий; 9. провести конкретные действия и мониторинг результатов; 10. переоценить стандарты	1. определение потребителей и продукции; 2. определение подходящих показателей оценки работы; 3. пересмотр (уточнение) продукта или процесса; 4. выбор приоритетного объекта для сравнения; 5. выбор партнеров для сравнения; 6. становление уровня сбора данных; 7. сбор данных и их анализ; 8. определение разрыва; 9. оценка возможного; 10. представление результатов сравнения; 11. установление целей и разработка плана действий; 12. внедрение плана уровня достижений в будущем; 13. проверка идущего процесса; 14. оценка движения к целям; 15. пересмотр целей и возврат к первому шагу

Существуют и другие модели проведения бенчмаркинга на предприятии. Одной из них является «колесо бенчмаркинга» и состоит из следующих этапов: планирование, исследование, наблюдение, анализ и адаптация, улучшение. В настоящее время «колесо бенчмаркинга» - наиболее адаптированная для бизнеса модель проведения бенчмаркинга, компании могут использовать ее как своеобразный «шаблон», дополняя который можно создать идеальную модель для своего предприятия.

Алгоритм применения бенчмаркинга на предприятии должен включать четкое понимание проблем: их уровень, масштаб (на процесс или компанию в целом), степень влияния на результативность и оценку рисков (риск-менеджмент при управлении изменениями).

Диагностика проблем должна подвести компанию к целесообразности использования бенчмаркинга и выбору его определенного вида (рисунок 4):

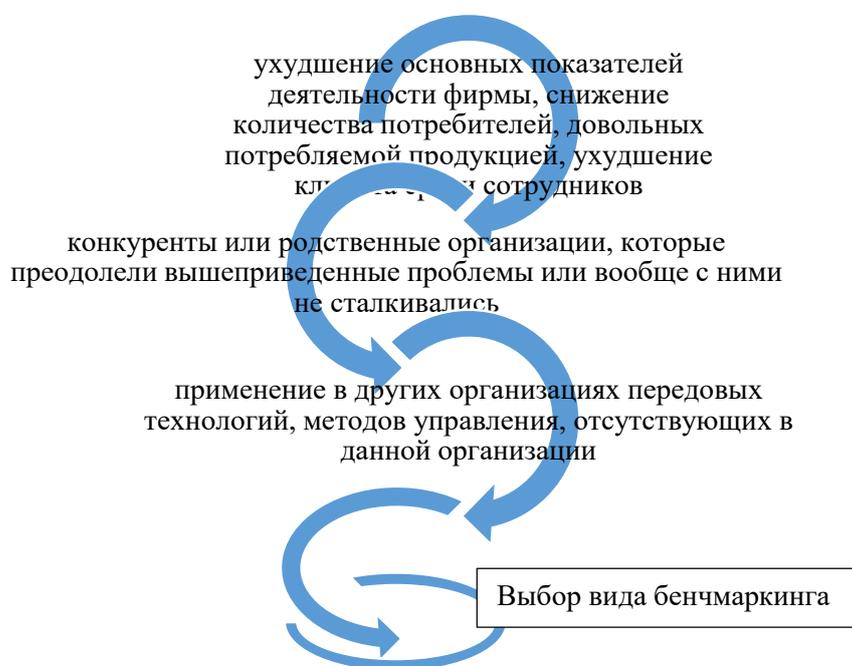


Рисунок 4 – Диагностика выявленных проблем предприятия для выбора оптимального вида бенчмаркинга

Таким образом, если компания выбрала бенчмаркинговый подход к своей деятельности, то необходимо его постоянно развивать в условиях реакции на изменения. В среднем организации тратят около шести месяцев на осуществление проекта бенчмаркинга с оценкой его последующей эффективности.

Далее представлен алгоритм осуществления бенчмаркинга (таблица 7).

Таблица 7 – Алгоритм разработки и внедрения бенчмаркинга на предприятии с учетом существующих бизнес-процессов

<i>Этап</i>	<i>Процесс</i>	<i>Качество</i>
1. Планирование	Компания определяет объект бенчмаркинга, разрабатывает план сбора необходимых данных, согласовывает данный план с экспертами в данной области, разрабатывает план дальнейшего выбора наиболее значимых критериев	Определить какая тема станет предметом бенчмаркинга, отдавать предпочтение надо темам, имеющим важное значение для потребителей, отражающим потребности бизнеса, соответствующим миссии, целям и ценностям организации. Предметом бенчмаркинга может стать, к примеру, время обслуживания потребителя в ресторане, оборудование для приготовления еды или текучесть кадров
2. Формирование рабочей группы по бенчмаркингу	В данную группу обычно входят наиболее квалифицированные сотрудники, выполнение работы которых связано с данной темой	Рабочая группа работает не изолированно, она может сотрудничать со специалистами по бенчмаркингу, может привлекать консультантов как из данной организации, так и извне
3. Исследование	Организация выбирает вид бенчмаркинга, которого она будет придерживаться, определяет необходимые параметры для проведения бенчмаркинга, осуществляет отбор партнеров для проведения исследования и сбор информации из открытых источников	Нередко при планировании процесса бенчмаркинга руководству организации необходимо решить, что же является первоочередной задачей: устранение недостатков фирмы или же развитие ее достоинств? Для ответа на данный вопрос организация должна оценить, какую позицию занимает на рынке, каковы основные достоинства и недостатки лидирующих компаний на данном рынке. Если организация обладает такими достоинствами, как известный бренд, квалифицированные кадры, то ей необходимо заниматься развитием этих достоинств, ведь благодаря их развитию организация может стать лучшей среди конкурентов
4. Выбор партнеров по бенчмаркингу	Отбор партнеров осуществляется в три этапа и называется STC. Его название обусловлено набором трех слов: toskim –	На первом этапе список партнеров достаточно широк, он состоит из 15-30 кандидатов. К критериям отбора будущих партнеров относятся такие, как

	пробежать глазами, totrim – приводить в порядок, tocream – «снимать сливки»	наличие наград за качество продукции, высоких мест в рейтинговых опросах отрасли, значительные финансовые результаты. На следующем этапе список сокращается до 3-6 компаний. Сюда попадают компании, которые добились успехов в определенной сфере и готовы поделиться данным опытом на выгодных для обеих сторон условиях
5.Качество продукта	Продукт должен соответствовать критериям качества, утвержденным в данной отрасли, иметь сопоставимые характеристики по оценке качества	Стандарты ИСО
6.Наблюдение	На этапе наблюдения происходит активный сбор информации, который осуществляется с помощью контактирования с выбранным партнером. Компания пытается добиться соглашения с объектом бенчмаркинга о проведении исследования, выбирает метод сбора важной информации, осуществляет оценку деятельности своей организации	Сбор информации проходит открыто посредством телефонных звонков, встреч, проведения опросов по электронной почте. На этапе анализа происходит упорядочение и сопоставление собранной информации, контроль качества информации, нормализация данных, то есть корректировка данных с учетом тех или иных особенностей, раскрытие недостатков применяемых методов по сравнению с остальными, объяснение причин выбора именно этих методов
7. Адаптация	Компании следует, сделав соответствующие выводы, определить стратегию, которой она будет придерживаться в ходе внедрения мероприятий по улучшению своей деятельности, а также мер по дальнейшему развитию компании для противостояния ожидающимся в дальнейшем вызовам	Здесь важно знать, что нужно не копировать достижения лучших компаний, а воспринимать их как стимул для разработки плана по развитию собственной организационной структуры
8.Внедрение улучшений	Эффективность внедрения результатов бенчмаркинга зависит от того, насколько	Разработка критериев оценки эффективности каждого этапа, КРІ каждого сотрудника,

	каждый его этап был реализован	разработка матрицы проекта по этапам и проблемам
9. Анализ эффективности процесса бенчмаркинга, внесение изменений и корректировка процесса	На основе анализа достигнутых результатов необходимо провести сравнительный анализ изменений (было - стало), оценить устранены ли разрывы в процессах, и что необходимо оптимизировать	Оценка достигнутого результата через показатели эффективности процессов, корректировка алгоритма бенчмаркинга, задел на новое исследование или процесс. Повторная самооценка и анализ улучшений результатов деятельности после внедрения новшеств

Экономический эффект от использования бенчмаркинга

Эффективность процесса бенчмаркинга можно оценить по темпам прироста основных показателей деятельности предприятия (прибыль, товарооборот) или по приросту ключевых показателей эффективности (рентабельность, товарооборачиваемость, товарооборот на 1 кв. м торговой площади, товарооборот на 1 руб. основных фондов) после проведения процесса бенчмаркинга.

Методы оценки экономической эффективности применения бенчмаркинга

Бенчмаркинг является эффективным и не требующим значительных вложений способом повышения конкурентоспособности предприятия за счет внедрения новшеств (инноваций), уже обеспечивших успех другим компаниям. Однако необходимо иметь в виду, что в большинстве случаев бенчмаркинг не позволяет создать устойчивого конкурентного преимущества, а лишь предоставляет возможность догнать конкурентов [26].

Подходом к оценке эффективности бенчмаркинга является расчет показателей рентабельности. Специалистами разработан интегральный показатель оценки эффективности деятельности предприятия, позволяющий учесть влияние не только внутренней, но и внешней среды. Для того чтобы более объективно оценить эффективность деятельности конкретного предприятия, необходимо провести сравнительный анализ со среднеотраслевыми показателями с помощью коэффициента сравнительной рентабельности [26] (формула 1):

$$R_{сравн} = \frac{R_{пр}}{R_{отр}} \quad (1)$$

где $R_{сравн}$ - рентабельность сравнительная

$R_{пр}$ - рентабельность предприятия

$R_{отр}$ – рентабельность среднеотраслевая

Коэффициент сравнительной рентабельности позволяет оценить эффективность деятельности предприятия в сравнении со среднеотраслевым показателем. Это дает возможность предприятию использовать для сравнения внутренние показатели и факторы, а также проводить оценку своей деятельности относительно внешних данных, вследствие чего полученные результаты более объективны.

Если $R_{сравн} < 1$, эффективность деятельности предприятия ниже, чем среднеотраслевая, а если выполняется условие $R_{сравн} > 1$, эффективность деятельности предприятия выше среднеотраслевой.

При $R_{сравн} = 1$ эффективность деятельности предприятия на уровне среднеотраслевой эффективности.

Система сбалансированных показателей, может включать четыре основных аспекта [26]:

- финансовые и экономические показатели работы предприятия;
- показатели работы с потребителем (клиентами, гостями);
- показатели управления и внутренней производственной деятельности;
- показатели работы персонала, квалификации персонала (обучение и развитие).

На основе ГОСТ Р ИСО 17258-2015 Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм» Бенчмаркинг можно рассчитать эффективность отдельных критериев деятельности предприятия:

- Показатель критерия «соответствие». Соответствие связано с применением правовых требований, бизнес-обязательств и политики организации. Организация должна описать применяемые нормы соглашения и политику (таблица 8). Этот показатель можно определить, например, если сопоставить общее количество требований ИСО 9001:2008 с количеством найденных несоответствий или сопоставить общее количество обязательных мер безопасности и количество невыполненных мер безопасности.

Таблица 8 – Критерий «Соответствие»

<i>Необходимая информация</i>	<i>Соответствие нормативным требованиям, обязательствам, политике</i>
Единица измерения	Безразмерная величина, количество (выполненных/невыполненных) требований
Метод измерения	Определение общего количества требований (N) и количества невыполненных требований (C)
Тип данных	Целочисленный тип данных
Показатель	$(N, C, (N-C)/N)$, %
Действия	Деление общего количества выполненных требований (разница общего количества требований и количества невыполненных требований $(N-C)$) на общее количество требований (N), т.е. $(N-C)/N$

- Показатель критерия «этичное поведение» (таблица 9). Этичное поведение относится по всем действиям в области организации социальной ответственности. Организация должна составить перечень своих «этичных методов этичного поведения». Например, метод «этичного поведения», состоит в том, чтобы не выбрасывать старые компьютеры, а отправлять их в школы или благотворительные организации.

Таблица 9 – Критерий «Этичное поведение»

Необходимая информация	Методы этичного поведения
Единица измерения	Безразмерная величина, общее количество и количество невыполненных методов
Метод измерения	Определение общего количества и количества выполненных методов
Тип данных	Целочисленный тип данных
Показатель	$(N, C, (N - C)/N), \%$
Действия	Деление общего количества выполненных методов (разницы общего количества методов и количества невыполненных методов $(N-C)$ на общее количество методов (N) , т.е. $(N-C)/N$

- Показатель критерия «возвраты» (таблица 10). Возврат - представляет собой реальное действие, связанное с неудовлетворенностью потребителя (отчет о проблемах, жалоба, возврат продукции, требование возврата продукции).

Таблица 10 – Критерий «Возвраты»

Необходимая информация	Возврат продукции потребителем
Единица измерения	Безразмерное количество действий идентифицированных как возврат (написание жалобы, возвращение продукции, написание отчета, количество отзывов о продукции и т.д.)
Метод измерения	Определение количества возвратов (C) за установленный период времени (t) Подсчет числа проданных единиц продукции (U)
Тип данных	Целочисленный тип данных
Показатель	$(C, t, U, C/U)$
Действия	Деление общего количества возвратов за установленный период времени (неделя, месяц, год) на количество проданных единиц

- Показатель для критерия «доступность». В стандарте установлено два показателя критерия «доступность»:
 - доля времени (отношение времени, затраченного на производство продукции или услуги, к общему затраченному времени);
 - доля площади (отношение площади, пригодной для производства продукции или услуги, к общей площади) (таблица 11).

Таблица 11 – Критерий «Доступность времени и площади»

Необходимая информация	Полезное доступное время	Полезная доступная площадь
Единица измерения	Время Потерянное время	Общая площадь Потерянная площадь
Метод измерения	Определение общего времени (t) Определение потерянного времени ()	Общая площадь (A) Потерянная площадь ()
Тип данных	Непрерывный тип данных	Непрерывный тип данных
Показатель	$(t, , (t, /t), \%$	$(A, , (A-)/A), \%$
Действия	Деление общего времени (t) минус "потерянное" время () на общее время (t)	Деление общей площади минус потерянная площадь на общую площадь

- Показатель критерия «своевременная доставка». Критерий «своевременная доставка» характеризует доставку продукции потребителю вовремя (по графику) (ИСО 13053-1) (таблица 12).

Таблица 12 – Критерий «Своевременная доставка»

Необходимая информация	Своевременность доставки потребителю
Единица измерения	Безразмерное количество поставленной продукции
Метод измерения	Определение количества поставок, доставленных потребителю вовремя (C) за установленный период времени (t). Определение общего количества запланированных поставок (N)
Тип данных	Целочисленный тип данных
Мера	$(N, C, (N-C)/N), \%$
Действия	Деление общего количества поставок (N) минус число поставок, не доставленных вовремя (C) на общее количество поставок (N) за установленный период времени (неделя, месяц, год)

- Показатель критерия «своевременность выхода на рынок»

Показатель «своевременность выхода на рынок» характеризует своевременность появления на рынке новой продукции (таблица 13).

Таблица 13 – Критерий «Своевременность выхода на рынок»

Необходимая информация	Своевременность поставок новой продукции на рынок
Единица измерения	Безразмерное число
Метод измерения	Определение количества новой продукции (N), поставленной на рынок за установленный период времени (t)
Тип данных	Целочисленный тип данных
Показатель	$(N, C, (N-C)/N), \%$
Действие	Деление общего количества новой продукции (N) минус количество не своевременных поставок (C) на общее количество новых поставок продукции за установленный период времени (неделя, месяц, год)

- Показатель критерия «производительность». Показатель «производительность» - характеризует эффективность удовлетворения организацией требований потребителей. Показатель «производительность» определяют в виде отношения входов (часть входов - ресурсы) и выходов (готовая продукция) (таблица 14).

Таблица 14 – Критерий «Производительность»

Необходимая информация	Производительность
Единица измерения	Безразмерное количество готовой продукции I услуг Мера потребления ресурсов (ограниченная рабочей силой)
Метод измерения	Определение количества единиц готовой продукции I услуг (C) за единицу времени (t). Определение количества потреблений ресурсов рабочей силы (w), вовлеченной в процесс за тот же промежуток времени (t)
Тип данных	Целочисленный тип данных, временной тип данных, целочисленный тип данных
Мера	$(C, t, w, C/(w*t))$
Действия	Деление количества единиц продукции (C) на продолжительность указанного периода времени (t) и использованных ресурсов (w)

1.3 Бенчмаркинг в системе управления качеством

Изменения, происходящие в современном мире, в том числе в политической, социально-экономической сферах деятельности, вызвали усиление процессов интеграции, взаимопроникновения и взаиморазвития стран, бизнеса, видов деятельности, специальностей и др. Данное обстоятельство значительно поспособствовало укреплению использования предприятиями базовой управленческой методологии, связанной с обеспечением, оценкой и контролем качества (система менеджмента качества).

В связи с этим остро стоит вопрос о невозможности применения ее основ организациями без эффективного взаимодействия со всеми заинтересованными в их деятельности сторонами (потребитель, поставщик, государство, общество, персонал – основные элементы «идеальной» модели рыночных отношений).

В основе методологии лежит понимание того, что любая деятельность организации рассматривается как цепочка последовательных, логически связанных между собой, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта с целью достижения определенных результатов для удовлетворения внутренних или внешних потребителей, совершенствования и развития.

Потребитель - главный элемент такого взаимодействия, от его предпочтений, потребностей, нужд, ожиданий и требований зависит в целом деятельность всей организации.

Взаимодействие с поставщиком является также главенствующим звеном в создании ценности продукции (качественного товара, услуги, работы, процесса), ориентированного на удовлетворение всех потребностей потребителей.

Государство при таком взаимодействии обеспечивает организацию различными законами, нормами, требованиями, а также выполняет регулирующую роль – контролирует их при тесной связи с налоговыми органами, с природоохранными структурами, пожарной инспекцией или санэпиднадзором и т.д. (экономическое и административное регулирование). Общество в данном контексте больше рассматривается как социальная составляющая. Чаще всего это владельцы, партнеры, конкуренты, региональные органы власти, местные сообщества и др. От действий мотивированного, высокопрофессионального персонала зависит эффективность функционирования организации в целом и всех ее подразделений.

Таким образом, эффективная деятельность организаций зависит от успешных взаимоотношений всех элементов.

Вышеназванная идея данной управленческой системы (системы менеджмента качества) лежит в основе бенчмаркинга, который

некоторые авторы определяют, как постоянный процесс сопоставления продукции, услуг и практического опыта по отношению к самым сильным конкурентам или фирмам, признанным в качестве промышленных лидеров.

Применительно к конкретной организации, бенчмаркинг понимается многими учеными как инструмент совершенствования деятельности через использование метода эталонного сравнения. Важно при этом эталон должен соответствовать изменению внешних условий и возможностям предприятия [1,2]. То есть можно сказать, что бенчмаркинг - инструмент системы менеджмента качества, поскольку производитель, опираясь на систему, постоянно совершенствуется и улучшает выпускаемые им товары, разрабатывает и внедряет новые технологии, стремиться быть лучше конкурентов.

В настоящее время сложилось убеждение, что построение и ведение бизнеса организациями представляет собой сложную схему взаимодействия комплексной системы менеджмента качества (СМК) и бенчмаркинга:

Взаимодействие бизнеса = взаимодействие СМК + бенчмаркинг

Для дальнейшего понимания роли бенчмаркинга в системе менеджмента качества необходимо рассмотреть взаимосвязь понятия качество, его управленческой природы и бенчмаркинга.

В словаре русского языка понятие «качество» определяется как «степень достоинства, ценности, пригодности вещи, действия и т. п. соответствия тому, какими они должны быть». Данное определение содержит многогранность понятия, включает степень отличительных положительных признаков, указывает на удовлетворение каких потребностей оно направлено (пригодность), степень полезности продукта (ценность).

Одним из важных аспектов понятия является «соответствия тому, какими они должны быть». То есть можно предположить, что имеется эталон (требование) и продукция должна ему соответствовать, что согласуется с определением бенчмаркинга как «процесса сопоставления продукции» с такой же, представленной у конкурентов.

В соответствии с ГОСТ 15467-79 «Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения» качество продукции рассматривается как «совокупность свойств, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением». Как видно, в этом определении прослеживается взаимосвязь понятий бенчмаркинга и качества - приводится сопоставление характеристик продукции с ее назначением в целях удовлетворения потребности в ней.

Дж. Джуран рассматривает понятие качество как степень, с которой товар соответствует требованию - «пригодность для определенной цели и использования», А. Фейгенбаум - как некие свойства процесса, по результатам которого получается продукт, соответствующий ожиданиям потребителя.

Другие трактовки понятия качества отражают общие тенденции понимания его с точки зрения всех заинтересованных сторон - потребитель, поставщик, государство, общество, персонал. Потребитель рассматривает качество как набор положительных свойств продукции, призванных удовлетворить все его потребности, работник - как «соответствие продукции ее функциональному назначению, ее надежность, прочность и долговечность» или «точное соответствие свойств продукции параметрам, указанным в чертежах, стандартах, в технологической документации». Государство как отмечалось ранее, рассматривает его как соответствие (или степень соответствия) продукции установленным требованиям. Общество – как соответствие полезности продукции ее цене.

Рассмотрим управленческую составляющую понятий качества и бенчмаркинга с целью подтверждения наличия их взаимосвязи.

По мнению Э. Деминга качество продукции можно отнести к человеку, его системе оценок продукции и к тому, как он «судит о качестве». В данном случае, если рассматривать предприятие, то судить о качестве могут не только работники, занятые в производстве, но и руководители. От их мнения зависит в целом выпуск, продажа, продвижение продукции на рынке. Вследствие вышеизложенного, не трудно заметить, что без умелого управления невозможно говорить о качестве продукции.

Если качество рассматривать как степень удовлетворения запросов потребителей (т.е. какие потребности потребителя должны быть удовлетворены), тогда логично рассуждая, с точки зрения управления качеством, можно установить, что характеристики этих потребностей должны соответствовать характеристикам качества объекта в целом.

Таким образом, понятие качество в современности содержит некую многогранность, подразумевая применение его и по отношению к продукции, услуги, и по отношению к процессам, в том числе управленческим.

Поэтому рассмотрим понятие управление качеством. Для начала, необходимо уточнить, что управление качеством как процесс является частью системы менеджмента предприятия, и вместе с системой менеджмента качества образует единый комплекс областей деятельности, взаимодополняющих друг друга, работающих на одну цель.

В стандарте ИСО 900:2005 термин управление качеством понимается как «часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству». Если рассматривать применительно к продукции, то это «достижение определенного (необходимого) уровня продукции путем его установления, обеспечения, поддержания».

С одной стороны, в данных определениях термин определяется как процесс. С другой стороны, термины содержат уточняющую характеристику - выполнение, что понимается как установление, обеспечение и поддержание. В этом смысле данный термин соотносится с классическим понятием бенчмаркинга как процесса эталонного сравнения или сопоставления с эталоном.

Применительно к предприятию, понятия качества и управления им в большинстве случаев отражают не только достоинства и достигнутые результаты, но и саму деятельность по их достижению, процессы, происходящие в нем, но самое главное пути развития и совершенствования, то есть стратегию управления.

Зарубежные ученые и исследователи бенчмаркинга рассматривают его как инструмент или систему инструментов (методов) стратегического управления предприятием на основе адаптации лучших примеров у конкурентов с целью получения эффекта наибольшего совершенствования Р. Кэмп определил бенчмаркинг как конечную часть системы развития и совершенствования [3, 4].

Другие авторы трактуют понятие бенчмаркинга через симбиоз систем - управления качеством и оценки удовлетворенности потребителей [15]. Такие представления понятия дают исследователям уверенность в том, что бенчмаркинг по своей управленческой сути имеет схожие элементы, как и система менеджмента качества.

Бенчмаркинг в управлении предприятием позволяет значительно улучшить собственную практику построения бизнес-процесса на основе уже апробированного другими организациями подхода. Этот универсальный инструмент управления предполагает тщательный анализ всех процессов, методов и прочей информации, касающейся деятельности организации-эталона.

Так как, что бенчмаркинг как инструмент, являющийся частью большой системы управления, с одной стороны, помогает достигнуть поставленных целей и задач, в короткие сроки с наименьшими затратами, благодаря своей гибкости и универсальности, с другой, как процесс, направленный на достижение и сохранение конкурентоспособности, то существует необходимость сравнения его с другими методиками повышения конкурентоспособности компании. Примерами могут служить упомянутая выше система менеджмента качества и программы «20 ключей» и «Шесть сигм».

С целью выявления связующих звеньев бенчмаркинга и системы менеджмента качества с ее подсистемами были выделены основные критерии:

- элементы;
- классификация;
- принципы;
- этапы разработки и внедрения;
- инструменты.

Элементы рассматриваются как основные цели, задачи, ресурсы, источники, ожидаемые результаты, которые и являются составляющими данных систем. Установлено, что бизнес-процессы в системе менеджмента качества рассматриваются как отдельные системообразующие части, в то время как бенчмаркинг рассматривается лишь как способ, направленный на оптимизацию процессов, происходящих в организации.

При исследовании классификации определено, что в бенчмаркинге есть его видовое деление в зависимости от целей использования и имеющихся процессов, в системе менеджмента качества – от сферы и направления деятельности предприятия, отраслевого применения. Так как внутренний бенчмаркинг направлен на процессы организации, то он может функционировать в любой системе из представленных классификаций. Каждый из видов бенчмаркинга (внутренний, конкурентный, функциональный, отраслевой, стратегический, глобальный, операционный, бенчмаркинг продукта и процессов) может внедряться в систему менеджмента качества в зависимости от целей и задач.

Любая система управления руководствуется в своей деятельности определенными принципами, которые составляют основу формирования системы как единого целого. Общеизвестны следующие принципы бенчмаркинга, такие как, лидирующая роль руководства, вовлечение работников, ориентация на потребителя, процессный подход, системный подход к менеджменту, принятие решений, основанных на фактах, ориентация на потребителя, постоянное улучшение. Определено, что данные принципы проведения бенчмаркинга соотносятся с принципами системы менеджмента качества. Отличие состоит лишь в том, что в системе менеджмента качества, помимо ориентации на качество товаров, услуг и обслуживания, необходимо строить отношения с теми поставщиками, которые гарантируют качество товаров и услуг, что впоследствии, принесет стабильную прибыль. Это еще раз доказывает, что бенчмаркинг может работать с системой менеджмента в виду единой правильно выстроенной концептуальной основы.

В таблице 15 представлены процессы и инструменты сравниваемых систем.

Таблица 15 – Процессы и инструменты бенчмаркинга и системы менеджмента качества

<i>Критерии</i>	<i>Система</i>	
	<i>бенчмаркинг</i>	<i>менеджмента качества</i>
Этапы разработки и внедрения	<ol style="list-style-type: none"> 1) Подготовка бенчмаркингвого проекта 2) Исследование (сбор данных) 3) Анализ данных, результатов 4) Внедрение изменений 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Определение уровня готовности предприятия к внедрению СМК 2) Определение цели, задач и стратегии организации 3) Обучение СМК высшего руководства и сотрудников 4) Проведение внутреннего аудита системы качества на предприятии 5) Разработка и исполнение плана внедрения СМК 6) Оптимизация бизнес-процессов 7) Разработка и внедрение комплекта документов, касающихся СМК, их стандартизация 8) Внедрение СМК 9) Оценка степени внедрения СМК
Выводы	<p>Данные этапы имеют одинаковую направленность. Различие лишь в том, что этапы внедрения СМК более развернуты, но их можно объединить в группы в соответствии с этапами разработки и внедрения бенчмаркингвого проекта.</p> <p>Отмечено, что оба метода совершенствования организаций, уделяют внимание определению принципов и объектов улучшения. Главной отличительной особенностью является роль персонала в системе менеджмента качества, так как обозначенные требования уже должны быть доведены для всего персонала организации, в то время как бенчмаркинг больше сосредоточен на самом процессе улучшения и включает более конкретные шаги работы.</p>	
Инструменты	<p>Бенчмаркинг рассматривается как классический инструмент управления, он интегрируется с другими инструментами менеджмента на любом предприятии. Он может функционировать и встраиваться в любой системе как системообразующее звено.</p>	<p>Программа «Шесть сигм» - снижение количества дефектов и повышение качества продукции, учитывая мнения целевой аудитории (потребителя)</p> <p>Система «20 ключей» - универсальная и мало затратная стратегия непрерывного совершенствования («непрерывный бенчмаркинг»)</p>

Выводы	<p>«Шесть сигм», как и бенчмаркинг, является достаточно гибкой системой совершенствования. В данной стратегии бенчмаркинг выступает инструментом улучшения качества и производительности. Для реализации программы формируется команда реформаторов, как для осуществления бенчмаркинг-проекта.</p> <p>В системе «20 ключей» бенчмаркинг применяется в каждой фазе преобразований. В каждом подразделении создаются «центры накопления и передачи опыта». В стратегии заложен принцип сравнительного анализа, на всех уровнях организации, по аналогии с бенчмаркингом. Для использования стратегий обязательно вовлечение персонала организации на всех уровнях, особенно высшего руководства, также как и в бенчмаркинге</p>
--------	--

Из данных таблицы видно, что система менеджмента качества в целом с ее подсистемами («Шесть сигм», «20 ключей») тесно перекликается с бенчмаркингом, как с инструментом улучшения деятельности организации, что подтверждает всю состоятельность представленных выше рассуждений.

При проведении сравнительного анализа бенчмаркинга с исследуемыми системами был сделан акцент на том, что организация должна, в первую очередь, рассматриваться как система взаимосвязанных элементов - бизнес-процессов, подразделений, функций, методов построения деятельности существующей организации, задач и целей деятельности, а также временных, финансовых и человеческих ресурсов. Необходимо понимать, что изменения в какой-либо области или в элементах слаженной системы понесут за собой последствия для всей организации. Все выше перечисленное дает возможность в управлении организацией предотвратить ситуации, когда неверно принятое решение может повлечь за собой проблемы во всей деятельности компании, которые значительно затормозят процесс развития [19].

Практическую программу революционных преобразований на предприятии «20 ключей», создал японский профессор Ивао Кобаяси. Согласно программе, предприятию чтобы быть конкурентоспособным, нужно быть «Лучше, быстрее и дешевле». Это означает «Лучше» - значит повысить качество, максимально удовлетворить все потребности потребителя, «Быстрее» - означает снизить длительность цикла производства без увеличения его себестоимости, «Дешевле» - по максимуму возратить полученную прибыль в развитие средств производства [10]. Содержание программы «20 ключей» представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Содержание программы «20 ключей»

<i>Задача</i>	<i>№ ключа</i>	<i>20 ключей</i>
1. Создание рабочего места, побуждающего к действию	1	Упорядочение
	2	Совершенствование вертикальной структуры управления. Управление по целям
	3	Командная работа. Деятельность малых групп
	10	Регламент труда и отдыха
2. Снижение расходов, повышение производительности	6	Усовершенствование производственных операций
	13	Устранение непроизводительных операций
	14	Создание благоприятных условий для самосовершенствования
	17	Управление повышением производительности труда
3. Качество	19	Энерго- и ресурсосбережение
	7	Производство без постоянного присмотра
	9	Содержание в исправности машин и оборудования
	11	Система обеспечения качества
	12	Помощь поставщикам в повышении эффективности системы
4. Уменьшение незавершенных проектов, более оперативная доставка	15	Совмещение профессий
	4	Сокращение запасов незавершенной продукции
	5	Технология быстрой переналадки оборудования
5. Разработка технологий	8	Промежуточные накопители между смежными участками
	16	Управление производственно-технологическими процессами
	18	Компьютеризация и автоматизация
	20	Использование технологий, разработанных внутри компании, как стратегического преимущества

Из таблицы видно, что программа «20 ключей» представляет собой 5 блоков, оптимизирующих определенную сторону бизнес-процесса; каждый из блоков, в свою очередь включает задачи, обеспечивающие достижение основной цели.

В основе данной программы лежит выбранный эталон - идеальная компания международного уровня. Ей присваивается 100 баллов (100 баллов = 20 ключей x баллов). По пятибальной шкале система должна измерять совершенство своей компании по уровню зрелости по каждому направлению (ключу). Как видно, что данная программа в основе своей содержит эталонное сравнение с международным лидером (бенчмаркинг), опираясь на выделенные бизнес-процессы (задачи), выходы (результаты) которых в комплексе должны вывести компанию на уровень или выше сравниваемой. Таким образом, определено, что бенчмаркинг является непосредственной частью процесса совершенных преобразований предприятия, обеспечивая конкурентную позицию на рынке.

В таблице 17 представлен анализ программы «20 ключей» и бенчмаркинга по этапам его разработки и внедрения.

Таблица 17 – Сравнительный анализ программы «20 ключей» и бенчмаркинга

<i>Задача</i>	<i>20 ключей</i>	<i>Соответствующий этап бенчмаркинга</i>	<i>Комментарии</i>
Создание рабочего места, побуждающего к действию	Упорядочение	– Выбор группы бенчмаркинга; – Этап реализации изменений	При создании группы бенчмаркинга, а также на стадии внедрения изменений следует определить возможности для оптимизации процесса деятельности группы
	Совершенствование вертикальной структуры управления. Управление по целям		
	Командная работа. Деятельность малых групп		
	Регламент труда и отдыха		
Снижение расходов, повышение производительности	Усовершенствование производственных операций	– Анализ результатов бенчмаркинга и подготовка рекомендаций по улучшению; – Этап реализации изменений	Именно с учетом опыта компаний-лидеров можно снизить расходы и можно повысить производительность
	Устранение непроизводительных операций		
	Создание благоприятных условий для самосовершенствования		
	Управление повышением производительности труда		
	Энерго- и ресурсосбережение		
Качество	Производство без постоянного присмотра	-	Процесс производства не характерен для предприятия сферы услуг (за исключением материальных)
	Содержание в исправности машин и оборудования	Этап реализации изменений	Повышение конкурентоспособности через процесс бенчмаркинга
	Система обеспечения качества	-	
	Помощь поставщикам в повышении эффективности системы	-	невозможен без повышения качества продукции и услуг
	Совмещение профессий	-	

Уменьшение незавершенных проектов, более оперативная доставка	Сокращение запасов незавершенной продукции	-	Процесс производства не характерен для предприятия сферы услуг (за исключением материальных)
	Технология быстрой переналадки оборудования		
	Промежуточные накопители между смежными участками		
	Управление производственно-технологическими процессами		
Разработка технологий	Компьютеризация и автоматизация	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ результатов бенчмаркинга и подготовка рекомендаций по улучшению; - Этап реализации изменений; - Мониторинг процесса 	Использование автоматизированных систем обеспечивает повышение эффективности любого процесса, к которому может быть применимо
	Использование технологий, разработанных внутри компании, как стратегического преимущества	<ul style="list-style-type: none"> - Сбор информации о своей компании; - Анализ результатов бенчмаркинга и подготовка рекомендаций по улучшению; - Этап реализации изменений 	

Из данных таблицы можно сделать вывод, что практическая программа революционных преобразований на предприятии «20 ключей» применима для интеграции с бенчмаркингом, а использование задач программы как дополнительных этапов в бенчмаркинге является эффективным инструментом для повышения конкурентоспособности предприятия.

Программа «Шесть сигм» является процессно-ориентированной методологией, направленной на улучшение работы. Она позволяет совершенствовать все области деятельности.

В основе методологии «Шесть сигм» находятся три взаимосвязанных элемента:

- улучшение существующих процессов;
- проектирование новых процессов;

– управление процессами [29].

Для совершенствования существующих процессов применяется подход постепенного улучшения. Основное внимание уделяется снижению уровня дефектности. Целью улучшения «Шесть сигм» является устранение недостатков в организации и исполнении процессов.

Улучшение осуществляется за счет применения пяти последовательных шагов. Эти шаги называются методом DMAIC (первые буквы от английских слов – Define, Measure, Analyze, Improve, Control):

Define – на этом шаге определяют основные проблемы процесса, формируется команда проекта шесть сигм по совершенствованию процесса. Команда наделяется необходимыми полномочиями и ресурсами для работы. Устанавливается ее зона ответственности.

Measure – на этом этапе собираются данные о выполнении процесса. Команда проводит анализ собранных данных и выдвигает предварительные предположения о причинах возникающих отклонений в совершенствуемом процессе.

Analyze – в ходе выполнения этого шага команда проверяет предварительные идеи о причинах отклонений в процессах, определяет все причины несоответствий и предлагает методы по устранению выявленных причин.

Improve – на этом этапе разрабатываются мероприятия по улучшению процесса и проводится их апробация. Мероприятия внедряются в практику работы организации.

Control – этот шаг предполагает документирование и стандартизацию улучшенного процесса. Для проверки эффективности мероприятий команда проекта шесть сигм выполняет контроль и мониторинг исполнения процесса. В ходе мониторинга особое внимание уделяется проверке устранения причин несоответствий.

Для вновь создаваемых процессов применяется подход, направленный на предвосхищение ожиданий потребителей. Основное внимание уделяется предупреждению появления дефектов в процессах.

Проектирование нового процесса (или перепроектирование существующего) также осуществляется за пять шагов. Метод проектирования (перепроектирования) в программе «Шесть сигм» называется методом DMADV (первые буквы слов – Define, Match, Analyze, Design, Verify):

Define – на этом шаге определяются цели нового процесса с учетом требований потребителей. Создается команда проекта шесть сигм по проектированию (перепроектированию) процесса.

Match – команда разрабатывает и определяет набор технических характеристик, на основании которых можно определить достижение целей процесса.

Analyze – проводится анализ характеристик проектируемого процесса и разрабатываются предварительные варианты исполнения процесса.

Design – в ходе этого шага создаются детальные спецификации нового процесса и осуществляется его внедрение в работу организации.

Verify – на этом этапе команда проекта шесть сигм по проектированию процесса выполняет проверку процесса на предмет достижения поставленных целей с учетом заданных характеристик.

Основными элементами управления процессами программы «Шесть сигм» являются:

- определение процессов, ключевых требований потребителей и владельцев процессов;

- измерение показателей, характеризующих выполнение требований потребителей и ключевых показателей эффективности процессов;

- анализ результатов полученных измерений и совершенствование механизмов управления процессами;

- контроль исполнения процессов на основе мониторинга «входов» процессов, хода исполнения операций, и «выходов» процессов и принятие мер по устранению проблем или отклонений от установленных требований [29].

Внедрение данной программы в любой организации строится на постоянной работе проектных команд. Команды формируются по уровням управления. Как правило, таких уровней всего три - высший уровень управления, уровень управления процессами и уровень управления отдельными задачами. В состав команд входят специалисты с различной «степенью владения» концепцией программы.

Программа «Шесть сигм» требует обязательное использование инструмента бенчмаркинга при проведении анализа, то есть требует сравнительный анализ уровней качества, эффективности и производительности процессов предприятия с современными процессами предприятий - лидеров. Данный анализ применяется на всех этапах программы «Шесть сигм». Число «Сигма» в программе означает «число в пределах от числа близкого к нулю, до 10 или более». «Шесть сигм» соответствует приблизительно 3,4 дефекта на миллион. «Сигмовый уровень качества» представляет собой оценку доли дефектов (выраженный в виде числа дефектов на миллион). Сигмовым «мировым уровнем» является такой уровень несоответствий, который дает возможность поставлять продукцию и

услуги высшего качества. Таким образом, определено, что данная программа направлена на улучшение процессов организации за счет уменьшения количества дефектов на всех этапах ее деятельности на основе бенчмаркинга (постоянное сравнения уровня качества и дефектности продукции по отношению к эталону).

Число сигмы, с другой стороны, это степень удовлетворения потребителя предприятием, процессом, продукцией и др. Данный параметр нужен для того, чтобы помочь предприятию:

- сосредоточить все показатели деятельности на потребителе;
- создать метод для измерения и сравнения различных процессов деятельности (классический бенчмаркинг).

Такая практика комплексного интеграционного взаимодействия бенчмаркинга и программы «Шесть сигм» обеспечивает разумный способ управления предприятием. Опираясь на основные элементы системы менеджмента качества – удовлетворенность потребителя, принятие решений на уровне фактов, соотнося результаты деятельности (качество, производительность, эффективность), предприятие должно поменять стиль управления (при условии выбора цели – программы «Шесть сигм»), вводя новые способы мышления, планирования и работы. Джек Уэлч так комментировал этот революционный подход «Это реальная попытка работать более разумно, а не просто усердно».

Бенчмаркинг применим ко всем видам промышленности, всем типам процессов, организациям любого объема и ко всем методологиям улучшения совместно с DMAIC или методами, относящимися к разработкам для программы «Шесть сигм».

Программа «Шесть сигм» устанавливает 10 основных критериев по качеству и эффективности (безопасность, соответствие, возвраты, своевременность поставок и др.) и два дополнительных (простота использования, контроль загрязнения окружающей среды) для проведения сопоставления (сравнения). Основные критерии описывают требования потребителя, а дополнительные - способ практического получения контролируемого показателя [29].

Таким образом, можно утверждать, что выделенные критерии — это критерии бенчмаркинга. Для каждого критерия в соответствии с программой должны быть установлены показатели и выбраны методы их измерений, а также продуманы действия предприятия по их исполнению.

Пример критериев бенчмаркинга для предприятий розничной торговли представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Критерии бенчмаркинга для розничной торговли

<i>Общие критерии качества</i>		
<i>Основные критерии</i>	<i>Подкритерии</i>	<i>Описание</i>
Соответствие	Соответствие обязательным требованиям	Розничные услуги/продукция должны соответствовать обязательным требованиям
	Соответствие функциональным требованиям	Розничные услуги/продукция должны соответствовать функциональным требованиям
	Соответствие договорным соглашениям	Розничные услуги/продукция должны соответствовать договорным соглашениям (выбор, цена, поставка)
	Соответствие политике организации	Розничные услуги/продукция должны соответствовать политике организации
Этичное поведение	Развитие персонала	Служащие организации вовлечены в ежегодную программу обучения
	Торговля на взаимовыгодных условиях	Применение методов справедливой торговли, описанных в этической карте
	Вовлечение людей, живущих рядом с организацией (местного сообщества)	Местное население вовлечено в розничную торговлю (% местных жителей в общем количестве персонала)
Безопасность	Активная защита сотрудников	Розничные услуги/продукция не должны подвергаться опасности здоровье/жизнь людей
	Активная защита и безопасность организации	Розничные услуги/продукция не должны подвергаться опасности целостность организации
	Пассивная защита сотрудников	Розничные услуги/продукция не должны вызывать события, которые могли бы подвергнуть опасности здоровье/жизнь людей
	Пассивная защита и безопасность организации	Розничные услуги/продукция не должны вызывать события, которые могли бы подвергнуть опасности целостность организации
Возвраты	Возвраты продукции потребителем	В случае инцидентов или проблем пользователь/потребитель розничных услуг должен иметь возможность легко послать претензию
	Претензии	Розничные услуги имеют возможность вернуть или отозвать всю проданную продукцию
Доступность	Прямая доступность	Розничные услуги/продукция

		доступны при необходимости
	Безотказность	Розничные услуги/продукция не имеют недостатков в течение установленного периода времени
	Подлинность	Продукция содержит только подлинные компоненты
	Доступность	Розничные услуги/продукция легко доступны для использования
	Непрерывность	Продукция не содержит неизвестных компонентов (неизвестный риск)
	Восстановление	Розничные услуги/продукция могут быть использованы в любое время
	Устойчивость к отказам	При нарушении выполнения услуги она может быть легко восстановлена
Доступность	Живучесть	<ul style="list-style-type: none"> – розничная продукция может быть легко отремонтирована; – розничная услуга продолжает работать даже с некоторыми недостатками; – розничная услуга продолжает работать даже при форс-мажорных условиях (сбой сети, погодные условия, забастовки)
Своевременная поставка	Время поставки	Услуга и продукция поступают к потребителю в ожидаемую дату
	Реактивность организации	Текущие розничные услуги или продукция могут быть модифицированы при необходимости по просьбе потребителя
Своевременный выход на рынок	Время поступления на рынок	Новые виды услуги или продукции доступны потребителю в ожидаемый период
Общие критерии эффективности		
Основные критерии	Подкритерии	Описание
Производительность	Производительность	Количество изготовленных единиц (услуг или проданных продуктов) на единицу ресурса (рабочая сила)
	Отзыв продукции	Розничная торговля должна иметь возможность быстро отозвать продукцию за установленное время
Эффективность использования материалов	-	Розничные услуги используют наименьшее количество материалов
Эффективность использования энергии	-	Розничные услуги используют наименьшее количество энергии

Дополнительные критерии		
Основные критерии	Подкритерии	Описание
Удобство использования	Эргономичность	Практический доступ к услуге
	Удобство начала работы	Не требуется обучение для начала использования или повторного использования продукции или услуги
	Удобство понимания информации	Услуги удобны для пользования и понимания (ассортимент, расположение продукта, срок хранения)
	Информация для потребителей	Розничная услуга дает правильную и доступную информацию о продукции
Контроль загрязнения окружающей среды	Контроль загрязнения воздуха	Предельно допустимые значения загрязнения воздуха во время оказания розничной услуги определены контролирующими органами
	Контроль загрязнения воды	Предельно допустимые значения в загрязнении воды во время оказания розничной услуги контролируемыми органами

Некоторые критерии бенчмаркинга перекликаются с особенностями (свойствами) услуги (например, доступность, непрерывность, безотказность), что подтверждает понимание того, что данный инструмент может работать в процессах, этапах и внедряться в них.

Таким образом, обе программы рассматривают бенчмаркинг как гибкий, легко встраиваемый инструмент преобразований предприятия:

1) в первом случае - программа «20 ключей» - совершенствование бизнес - процессов предприятия путем оценки их степени развитости по сравнению с мировыми лидерами;

2) во втором случае - программа «Шесть сигм» - улучшение системы управления предприятием на основе грамотной и постепенной, последовательной работы с несоответствиями (дефектами). Работа с дефектами осуществляется на основе выделенных потребительских и целевых критериев компании.

2 ОЦЕНКА ОПЫТА ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 Бенчмаркинг в деятельности предприятий малого и среднего бизнеса (методический аспект)

В России ситуация существенно отличается от сложившейся на Западе практики. Для отечественного бизнеса характерна большая закрытость. Однако, несмотря на это, в российских условиях можно проводить конкурентно-интеграционный бенчмаркинг, основанный на партнерстве и взаимодействии, прибегнув при этом к обращению и к представительствам иностранных компаний, действующих на российском рынке.

Будучи инструментом маркетингового взаимодействия, конкурентно-интеграционный бенчмаркинг основывается на сотрудничестве, которое формально подтверждается заключением партнерских соглашений или договоров о совместной работе в области сравнительного анализа. Заключение подобных соглашений и договоров является одним из этапов организации бенчмаркингового процесса. При этом на данном этапе определяется организационно-экономическая форма осуществления конкурентно-интеграционного бенчмаркинга, то есть метод проведения сравнений с предприятиями-партнерами, которые определяют, каким образом партнеры по бенчмаркингу вступают в сотрудничество, либо добывают информацию по предприятиям-эталонам, не вступая с ними в непосредственное общение, а путем взаимодействия со специальными организациями. В основном большинство крупных иностранных кампаний, а также ряд российских предприятий бессистемно работают в бенчмаркинговом проекте, опираясь на добровольный обмен данными и сотрудничество.

В процессе партнерского бенчмаркинга предприятие заключает договор с предприятием-партнером о проведении совместных сравнительных исследований деятельности каждого из участников и совместном обмене информацией с целью оказания помощи друг другу для дальнейшего успешного развития. Подобные соглашения могут заключать как разнопрофильные, так и однопрофильные предприятия, то есть предприятия-конкуренты, которые впоследствии становятся партнерами. Недаром проведение такого бенчмаркинга считается одним из способов смягчения конкуренции.

Выбор партнера по бенчмаркингу проводится по плану. Его разработке предшествуют внутренние исследования предприятия, в ходе которого устанавливается перечень сфер деятельности или процессов, нуждающихся в усовершенствовании. Впоследствии он

сопоставляется со списком компаний-потенциальных партнеров, показавших наилучшие результаты в определенной области. В процессе партнерского бенчмаркинга предприятие использует методику сравнения «один на один» – предприятие начинает бенчмаркинг с участием нескольких других предприятий в качестве партнеров, а затем проводится сравнение с каждым из них.

Практика показала, что проведение даже эпизодических сопоставительных исследований приносит их участникам безусловную пользу. Постановка же их на регулярную основу позволяет предприятиям (организациям) уверенно развиваться. Успехи при применении бенчмаркинга обусловлены тем, что он строится не на простом ранжировании, а на изучении последовательности действий при улучшении того или иного показателя. Именно потому, что ни одно предприятие не может быть абсолютно успешным во всех аспектах своей деятельности, каждому из них полезна внешняя оценка.

На втором месте после обмена информацией по проведению бенчмаркинга находятся специально созданные консорциумы, круглые столы, группы, объединенные общими интересами, целью которых является проведение бенчмаркинга в интересах участников и в конечном итоге популяризация баз знаний.

Таким образом, Концепция бенчмаркинга направлена на непрерывное совершенствование деятельности организации и повышение ее конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Концепция основывается на системном анализе и оценке деятельности организации в сравнении с достижениями главных конкурентов на рынках, с объективными тенденциями развития техники, науки, технологии и других областей, с высшими достижениями международной практики в соответствующих областях.

В России премия Правительства РФ в области качества учреждена в 1996 г. с целью выявления компаний, достигших успехов в развитии систем качества и обеспечении качества продукции, а также с целью вовлечения предприятий в процесс самооценки и самосовершенствования деятельности. Эта награда призвана побуждать организации к внедрению новых методов совершенствования производства по всем аспектам управления, кадрам, влиянию на общество, удовлетворению требований потребителей и работников предприятий, а значит, к повышению конкурентоспособности российских предприятий на внутреннем и мировом рынке. В 1997 г. созданы Госстандарт России, Академия проблем качества, журнал «Стандарты и качество», которые учредили конкурс «100 лучших товаров России». Национальным фондом «Российская марка» при участии Российского союза промышленников

и предпринимателей, Торгово-промышленной палаты РФ, Ассоциации российских банков, Российского биржевого союза, Союза дизайнеров России, ВО «Союзэкспертиза» и других организаций в 1999 г. была разработана программа-конкурс «Российская марка».

В 2000 г. была учреждена национальная программа-конкурс «Всероссийская марка (III тысячелетие)» рекламно-имиджевой компанией по продвижению качественных товаров, услуг и передовых технологий на российский рынок и решению проблем интеграции этой продукции в мировой рынок.

В России главной преградой проведения бенчмаркинг-исследования является закрытость и засекреченность бизнеса, уйти от чего крайне сложно. Другой проблемой внедрения бенчмаркинга является неосведомленность организаций в вопросе, какие компании брать за эталон, каким образом должен проходить их поиск и какие методики у них перенимать? Одни компании берут пример с иностранных фирм, другие – с отечественных предприятий. Однако реалии нашего бизнеса таковы: то, что подходит для иностранных компаний может не подойти для российских. Если же брать за эталон отечественные компании, то и здесь редко, какая фирма может похвастаться финансовой стабильностью и «выживаемостью» даже в условиях кризиса.

Для ответа необходимо обратиться к распространенному в наши дни методу – конкурсным системам. Так как бенчмаркинг является непрерывным процессом сопоставления, то конкурсные системы отлично подходят для того, чтобы непрерывно выбирать лучшие компании для сравнения, ведь многие конкурсы проводятся ежегодно. Это поможет компании постоянно развиваться и поддерживать условную планку на должном уровне. Одним из первых конкурсов, наиболее похожим на проводимые сейчас, является фестиваль рекламы.

В настоящее время менее распространенными конкурсами являются мероприятия в сфере выбора лучшего бренда или упаковки. Конкурсные системы – объективный выбор эталонов как на региональном, так и на национальном уровне. Лучшие получают право на общественное признание, а оставшиеся позади или отказавшиеся от участия могут поучиться у победителей и, возможно, в дальнейшем, даже превзойти их. Часто в процессе проведения данных мероприятий формируются конференции, круглые столы, благодаря которым участники могут узнать много нового и поделиться собственным опытом.

В современных отечественных условиях использование бенчмаркинга становится актуальным в связи с тем, что в эпоху активного ужесточения конкуренции, обусловленного глобализацией, предприятию приходится соревноваться с лидерами-конкурентами не

только на внешнем, но и на внутреннем рынке. Для этого в целях поиска эталонных моделей управления конкурентоспособностью ему необходимо адекватно оценивать собственные сильные и слабые стороны, постоянно искать и находить пути усиления конкурентных преимуществ, выявлять и устранять причины недостаточной эффективности собственной деятельности, повышать свою конкурентоспособность.

Отечественные предприятия редко занимаются бенчмаркингом по причине недостаточно широкого распространения данного понятия. Кроме того, большинство российских предприятий не обладают сбалансированными системами сбора, оценки, анализа и внедрения успешных бизнес-решений для измерения показателей. Однако в соответствии с целями развития участвуют в неформальном информационном обмене и используют те или иные методы доступа к знаниям. Особенно мало бенчмаркинг используется на предприятиях сферы услуг.

Методика применения бенчмаркинга для предприятий сферы услуг

В процессе постоянно изменяющихся темпов развития экономики, а также под давлением различных факторов организации вынуждены адаптировать свою структуру управления и стратегию развития на новый лад, должны на постоянной основе улучшать качество услуг и товаров для удовлетворения потребителя и получения большей прибыли. Для реализации данных задач существует множество способов и инструментов, и руководство выбирает самые оптимальные из них, а позже применяет их в своей деятельности. Одним из таких инструментов является бенчмаркинг, который является частью большой системы управления менеджмента, данный инструмент помогает достигнуть поставленных задач в короткие сроки с наименьшими затратами, благодаря своей гибкости и универсальности.

Обязательными условиями модернизации организации, с учетом происходящих изменений, являются [34]:

- точное определение целей и возможных проблем, а также поиск путей их решения;
- выяснение требований и потребностей клиентов для улучшения сервиса;
- анализ данных и бизнес-процессов организации с целью определения взаимосвязей;
- последовательное и систематическое поддержание необходимого уровня качества;
- поиск самых лучших перспектив развития и их реализация в будущем;

- управление процессом.

В настоящее время существуют различные методики применения бенчмаркинга в:

- **сфере образования** (данная методика предполагает последовательное выполнение необходимых этапов с целью разработки верной стратегии, генерации новых идей, касающихся сферы образовательных услуг, с целью повышения конкурентоспособности, данный инструмент позволяет перейти к планированию деятельности учебных заведений на основе анализа показателей конкурентов и т.д.). Методика состоит из следующих этапов [21]:

1) понимание деталей собственных процессов управления учебной, научной и инновационной деятельностью вуза;

2) анализ деятельности других вузов;

3) сравнение результатов других вузов с результатами анализируемых университетов;

4) внедрение необходимых изменений для сокращения отрыва;

- **банковской сфере** (банки в основном используют конкурентный бенчмаркинг для того, чтобы сравнить свою продуктовую линейку и основные бизнес-процессы с реальными конкурентами и впоследствии предложить потребителю более выгодный продукт или услугу без ущерба для своей компании). Методика включает 4 этапа с определенными подэтапами [34]:

1) планирование (внешний обзор действий, выбор элементов стратегического планирования деятельности, постановка агрессивных целей);

2) поиск (мониторинг мнения клиентов, использование мнений, идей, проектов всех сотрудников, касающихся процесса изменений);

3) наблюдение (концентрация на ключевых процессах конкурентов, постоянное наблюдение за конкурентами и партнерами по бенчмаркингу, фокусировка организационных ресурсов на развитии лучших практик, назначение конкретных лиц, ответственных за бенчмаркинг);

4) анализ (изучение и улучшение организационной структуры, анализ процессов принятия решений у конкурентов);

5) адаптация (использование информации бенчмаркинга при решении проблем, планирование работ по распространению информации бенчмаркинга);

- **сфере услуг связи** (разработка стратегии интернет продвижения услуг связи с применением инструмента бенчмаркинга для адаптации в своей деятельности успешного опыта компаний-эталонов, которые добились успеха в аналогичной или смежных областях, данная методика представляет собой шаги, конечная цель

которых удовлетворение потребителя и развития стратегической ориентации). Этапы:

- 1) определение объекта или процесса изучения;
- 2) определение ключевых факторов изучения;
- 3) выбор организаций, имеющих лучшую практику в системе продвижения услуг связи;
- 4) осознание собственной практики и знаний в исследуемой области;
- 5) сравнение, выводы и новые идеи;
- 6) непосредственное изучение успешной практики других компаний;
- 7) обратная связь;
- 8) цели развития и план проекта для собственного предприятия;
- 9) одобрение плана проекта;
- 10) внедрение проекта;
- 11) поддержание новой практики. Подготовка новых шагов по бенчмаркингу.

Также существуют различные методики применения бенчмаркинга в сфере медицины, логистики, управления персоналом и т.д. Но стоит отметить, что данные методики, как говорят их авторы, применимы конкретно для сфер, для которых они созданы. То есть до сих пор не существует универсальной единой методики внедрения и применения бенчмаркинга. Поэтому в данный момент существует цель: создать усовершенствованную методику внедрения бенчмаркинга для предприятий различных сфер деятельности, в том числе для предприятий сферы услуг, независимо от целей и задач.

В целях реализации основного этапа исследования и разработки единой методики внедрения бенчмаркинга на предприятия сферы услуг необходимо рассмотреть ключевые особенности и характеристики системы управления изменениями и бенчмаркинг, тем более, что они являются главными составляющими системы менеджмента организации и отвечают за все преобразования в компании, а также за качество производимых и реализуемых товаров и услуг.

Для подтверждения универсальности инструмента бенчмаркинга и дальнейшей разработки унифицированной методики необходимо выделить сходства и различия исследуемых систем и бенчмаркинга с целью выявления связующих звеньев.

Основные критерии для сравнения:

- элементы;
- классификация;
- принципы;
- этапы разработки и внедрения;
- инструменты.

Данные анализа систематизировано представлены в таблице 19 [34].

Таблица 19 - Сравнительный анализ основных составляющих системы управления изменениями и инструмента бенчмаркинга

<i>Критерии</i>	<i>Бенчмаркинг</i>	<i>Система управления изменениями</i>	<i>Примечания</i>
<i>Элементы</i>	<ul style="list-style-type: none"> - цель, задачи проводимой работы - внутренние и внешние источники -ресурсы (человеческие, финансовые, временные) -график выполнения работ - отчетность -ожидаемые результаты 	<ul style="list-style-type: none"> -бизнес-процессы -ресурсы (человеческие, финансовые, временные) -документы (приказы и положения, план модернизации системы управления) -график выполнения работ - отчетность -ожидаемые результаты 	<p>Отличительной чертой бенчмаркинга является отсутствие единого перечня документов, регламентирующих процесс проведения бенчмаркинга. Также стоит отметить, что цели и задачи являются неотъемлемой частью бенчмаркингового проекта, у системы управления данные элементы содержит документация</p>
<i>Классификация</i>	<ul style="list-style-type: none"> - внутренний - конкурентный - функциональный - отраслевой - стратегический - глобальный - операционный -бенчмаркинг продукта -бенчмаркинг процесса 	<ul style="list-style-type: none"> - организационные изменения -изменения технологии -изменения в продуктах -структурные изменения -изменения в культуре/людях 	<p>Необходимо сказать о том, что внутренний бенчмаркинг подходит для любого вида системы, другие виды бенчмаркинга применяются в соответствии с целью, задачами и временем проведения исследования</p>

<p style="text-align: center;">Принципы</p>	<ul style="list-style-type: none"> -лидирующая роль руководства -вовлечение сотрудников -процессно-ориентированный подход - системный подход -принятие решений, основанное на фактах и данных -ориентация на потребителя -постоянное улучшение 	<ul style="list-style-type: none"> - согласованность с текущими процессами. - определение задач руководства. -согласованность внутри организации -учёт различных аспектов изменений - подход к способам достижения изменений 	<p>Принципы управления изменениями согласованы с обычной деятельностью и функциями каждого сотрудника в организации. Каждый принцип системы - это полное обозначение принципов бенчмаркинга, которые более конкретно раскрывают смысл каждого закона системы управления</p>
<p style="text-align: center;">Этапы разработки и внедрения</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1)подготовка бенчмаркингвого проекта 2) исследование (сбор данных) 3) анализ данных, результатов 4)внедрение изменений 	<ol style="list-style-type: none"> 1)осознание необходимости перемен 2)создание команды реформаторов 3) создание видения и стратегии 4)пропаганда концепции 5) создание условий для реализации изменений б)внедрение изменений 7)закрепление достигнутых успехов 	<p>Этапы бенчмаркингвого проекта и системы управления изменениями эффективно взаимодействуют. Все этапы системы управления - это конкретизированные алгоритмы бенчмаркинга</p>

Инструменты	<p>Бенчмаркинг рассматривается как системообразующий инструмент, он используется как классический инструмент, основанный на заимствовании опыта в зависимости от видовой принадлежности. Исходя из типов используемых инструментов управления применяются различные виды бенчмаркинга. В основном бенчмаркинг используется как стратегический инструмент системы управления</p>	<p>Все инструменты системы управления изменениями [34]: -аутсорсинг -контроллинг - бюджетирование -ситуационный анализ -моделирование -затраты на качество -корпоративная культура - информационные технологии -бенчмаркинг Данная информация основана на общем понимании инструментария системы управления, существует множество постоянно обновляющихся инструментов управления, которые в свою очередь появляются при изучении положительного опыта управления организацией</p>	<p>Необходимо отметить, что в системе управления бенчмаркинг может выступать как вспомогательным, так и основным инструментом. Система управления изменениями во многом строиться на использовании положительного многолетнего опыта, также как бенчмаркинг. Важно сказать, что все инструменты управления эффективно взаимодействуют с бенчмаркингом, в соответствии с целью и задачами изменений</p>
-------------	---	--	--

Анализируя данные таблицы, замечено, что бенчмаркинг может внедряться в любую область системы управления, в зависимости от целей и задач изменений, так как выявлено множество связующих элементов, что еще раз подтверждает универсальность и гибкость данного инструмента.

При проведении сравнительного анализа бенчмаркинга с исследуемой системой был сделан акцент на том, что организация

должна, в первую очередь, рассматриваться как система взаимосвязанных звеньев - бизнес-процессов, подразделений, функций, методов построения деятельности существующей организации, задач и целей деятельности, а также временных, финансовых и человеческих ресурсов. Необходимо понимать, что изменения в какой-либо области или в звеньях слаженной системы понесут за собой последствия для всей организации. Все выше перечисленное дает возможность в управлении организацией предотвратить ситуации, когда неправильно принятое решение может повлечь за собой проблемы во всей деятельности компании, которые значительно могут затормозить процесс развития [34].

Полученные данные показывают, что необходимо обучать и привлекать к процессу изменений и адаптации к ним всех сотрудников организации от высшего руководства до рядового персонала. Стоит отметить важный для изучения критерий, как проблемы внедрения данной системы и бенчмаркинга на российские предприятия, так как важность внедрения и использования неоспорима, а проблемы, с которыми сталкивается организация, практически идентичны:

- отсутствие у организаций четко сформулированной стратегии;
- недостаточное финансирование со стороны руководства;
- отсутствие механизма обучения и мотивации персонала;
- непонимание необходимости перемен в организации;
- неустойчивая система коммуникации и контроля над основными бизнес-процессами;
- отрицание использования бенчмаркинга или отсутствие понимания о нем, как об эффективном, недорогом и гибком инструменте изменений в организации.

Выше изложена лишь малая часть проблем, касающихся процесса изменений в организации, но уже можно сказать о низком уровне знаний и мотивации у всей команды компании. Все перечисленное стабильно «тянет» вниз любое, даже крупное предприятие, ведь нет предела совершенству, нужно обязательно постоянно поддерживать высокий уровень своей организации, именно для этого проведено исследование по разработке методики внедрения бенчмаркинга на предприятия для улучшения адаптации к постоянным изменениям внутренней и внешней среды.

Внедрить бенчмаркинг можно сравнительно быстро, главное, у предприятия должны быть определенные составляющие:

- понимание руководством необходимости перемен;
- наличие специалиста, который будет проводить работу по планированию, исследованию и внедрению бенчмаркинга.

Чем активней развивается рынок, тем быстрее необходимо совершенствоваться и подстраиваться под новые условия абсолютно

любому предприятию. В данной экономической ситуации в организации любого вида деятельности остро встает вопрос о применении дополнительных средств и инструментов, чтобы ускорить процесс адаптации с наименьшими потерями и затратами. Требования рынка диктуют высшему звену применять новые нестандартные методы решения основных задач, поэтому все чаще руководители стараются приобретать новые знания в области управления. И самым важным знанием является изучение основ применения инструмента бенчмаркинга в своей деятельности, целью которого выступает опыт других компаний, которые добились успеха во многих областях. Но возникает еще одна проблема, как правильно применить данный инструмент и подстроить его уже под существующие системы на предприятии для того, чтобы бенчмаркинг эффективно работал. Поэтому необходимо разработать унифицированную методику внедрения бенчмаркинга на предприятия.

Для совершенствования деятельности организации, оптимизации внутренних бизнес-процессов, управления изменениями, а также для существенной экономии денег на проводимые исследования существует универсальный, эффективный и сравнительно недорогой инструмент управления изменениями - бенчмаркинг. Бенчмаркинг как гибкий механизм способен достичь поставленных компанией ориентиров путем применения передового опыта, учитывая особенности предприятия, кроме того, данный инструмент дает предприятию возможность эффективно повысить конкурентные преимущества.

У российских предприятий бенчмаркинг до сих пор не завоевал должного авторитета, несмотря на то, что он является средством эффективного управления организацией, который может внедряться и использоваться на предприятиях любого вида деятельности.

В соответствии с изложенным выделены проблемы исследования и разработки единой методики внедрения бенчмаркинга на предприятия:

- недостаточное понимание возможности применения систем и инструментов управления изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса;
- отсутствие единой системы управления предприятием в условиях постоянных изменений;
- отсутствие у российских предприятий фундаментального представления об инструменте бенчмаркинга;
- нежелание делиться своим успешным опытом с конкурирующими организациями (наблюдается у российских предприятий);

- отсутствие единого документа и методики, касающихся разработки, внедрения и использования инструмента бенчмаркинга на предприятии.

Опираясь на проведенные исследования, сравнительный анализ систем управления и инструмента бенчмаркинга, можно сделать однозначный вывод о том, что бенчмаркинг может взаимодействовать с любой из представленных в работе систем менеджмента. На основе анализа вторичных источников (литературы, публикаций с аналогичной проблематикой) и результатов исследования разработана методика внедрения бенчмаркинга на предприятия сферы услуг [34].

Данная методика представляет собой унифицированную универсальную модель, которая отличается от других методик тем, что она не ограничена одной сферой применения и может адаптироваться для любого предприятия, а также имеет возможность внедряться на уровне стратегии в условиях управления изменениями с учетом подхода к системе управления и менеджмента качества. Важно отметить, что разработанная методика способна интегрироваться с существующими системами в короткие сроки и с наименьшим количеством привлекаемых ресурсов (человеческих, финансовых, временных). Единая методика разработана с учетом особенностей системы управления предприятием с привлечением дополнительных системообразующих элементов и вспомогательных инструментов.

Таблица 20 содержит пять этапов внедрения инструмента бенчмаркинга, и при соблюдении всех нюансов и особенностей каждой фазы данная модель интегрируется с предприятием в кратчайшие сроки.

Таблица 20 - Методика разработки и внедрения бенчмаркинга для предприятий сферы услуг

<i>Наименование стадии</i>	<i>Этапы</i>	<i>Особенности</i>
Оценка организацией собственной деятельности	1) определение цели, задач и стратегии организации 2) осознание необходимости перемен; 3) определение уровня готовности предприятия к будущим изменениям; 4) анализ полученной информации с целью формирования перечня проблемных областей в организации	Оценка складывается из показателей: - оценка существующей стратегии компании; - оценка эффективности деятельности персонала; - прослеживание связи с целями и результатами деятельности организации; - выявление слабых и сильных сторон предприятия; - анализ ключевых бизнес - процессов организации, по возможности их оптимизация;

		- предварительная оценка конкурентоспособности на рынке
Подготовка проекта изменений с использованием бенчмаркинга	<p>1) изучение деятельности собственной организации и, по возможности, сторонних компаний в аналогичных или смежных областях;</p> <p>2) создание команды реформаторов;</p> <p>3) обучение руководства и рядовых сотрудников;</p> <p>4) разработка плана внедрения бенчмаркинга на предприятие;</p> <p>5) пропаганда концепции будущих изменений;</p> <p>6) разработка материала для проведения опроса и анкетирования для сбора данных</p>	<p>На данном этапе необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - распределить роли и полномочия среди персонала - стимулировать готовность сотрудников к принятию перемен - сформировать критерии оценки для выявления существующих проблем. <p>На основе разработанных критериев создается опросник для сбора данных</p>
Сбор и анализ данных	<p>1) сбор информации среди сотрудников организации;</p> <p>2) сбор необходимой информации, касающейся деятельности предприятия-эталона или предприятия - конкурента;</p> <p>3) анализ полученной информации;</p> <p>4) разработка рекомендаций по внедрению и использованию бенчмаркинга</p>	<p>Собранные данные должны быть точными и достоверными для правильности проведения дальнейшей работы</p> <p>Желательно, чтобы анкета имела небольшое количество вопросов, направленных на основные проблемы</p>
Внедрение изменений	<p>1) создание условий для реализации изменений;</p> <p>2) разработка документации, касающейся применения бенчмаркинга на предприятии;</p> <p>3) создание модели функционирования бенчмаркинга;</p> <p>4) внедрение бенчмаркинга на предприятие</p>	<p>Специально подготовленные работники создают почву для внедрения бенчмаркинга с учетом проведенных исследований, оценивают возможные риски.</p> <p>Далее с учетом этапов планирования происходит распространения бенчмаркинга на все составляющие системы организации</p>
Адаптация к результатам бенчмаркингвого проекта	<p>1) закрепление достигнутых результатов;</p> <p>2) выявление новых объектов для проведения бенчмаркинга;</p>	<p>Необходимо обязательное ознакомление персонала с новым управленческим устройством организации, а также оценка качества</p>

	3) постоянный процесс совершенствования деятельности организации	внедрения бенчмаркинга на предприятие Высшее руководство и рядовые сотрудники всех подразделений привлекают все силы, чтобы произошедшие изменения прижились в организации и эффективно функционировали
--	--	--

Таким образом, бенчмаркинг является системообразующим элементом, встраиваемым в любую систему, что является особенно актуальным на сегодняшний день в условиях внешних и внутренних изменений среды. С учетом особенностей каждой управленческой системы разработана единая методика внедрения бенчмаркинга для предприятий сферы услуг. На каждом этапе внедрения инструмента бенчмаркинга в обязательном порядке должен проводиться контроль специально назначенным специалистом для точности и правильности реализации проекта. Важным условием является наличие знаний у лидера и сотрудников, а также готовность самой организации к переменам, так как отрицание изменений - это стремительное движение вниз для любого предприятия. При правильном использовании и достаточной компетенции всей команды организации методика способна совершенствовать деятельность предприятия в любых условиях. Необходимо еще раз сказать, что до сих пор не существовало методики применения бенчмаркинга, опирающейся на систему менеджмента качества и систему управления изменениями.

Особенности применения бенчмаркинга предприятиями розничной торговли

Целью исследования является обоснование рекомендаций по оценке эффективности использования конкурентно-интеграционного бенчмаркинга как одного из ключевых индикаторов конкурентоспособности торговых предприятий. Предполагается, что необходимым условием выживания малых и средних торговых предприятий является методически обоснованный выбор типа и инструментов бенчмаркинга, максимально адаптированный к условиям региональных рынков, но в то же время аккумулирующий весь потенциал развития отрасли в целом, с учетом трансграничности рынков потребительских товаров и услуг.

Применение бенчмаркинга в рамках маркетинговой деятельности в России связано с определенными трудностями, среди которых можно отметить

- небольшой объем информации о бенчмаркинге;

- закрытость информации на предприятиях;
- ориентация на сиюминутную прибыль либо на выживание.

Наибольшие возможности для преодоления этих препятствий в сочетании с насущной необходимостью повышения конкурентоспособности существуют на предприятиях в зрелых или олигополистических отраслях. Поэтому именно в этих фирмах предлагается использовать больше элементов взаимодействия и бенчмаркинга при формировании коммуникативной политики маркетинга. Однако, несмотря на это, в российских условиях можно и нужно проводить конкурентно-интеграционный бенчмаркинг, основанный на партнерстве и взаимодействии.

Еще одной специфичной организационно-экономической формой проведения конкурентно-интеграционного бенчмаркинга является региональный бенчмаркинг с точки зрения взаимодействия предприятия с территориальными органами. В данном случае региональный бенчмаркинг является деятельностью, основанной на таких взаимоотношениях предприятий и территории, которые обеспечивают выигрышную ситуацию для обеих сторон. На территориях, в регионах, где бенчмаркинг находится на довольно низком уровне, прямой обмен информацией между предприятиями затруднен. Однако при наличии прямых контактов между директорами, не являющимися конкурентами, такой обмен вполне возможен. Региональный маркетинг возможен в рамках региональных маркетинговых центров, формирующих аналитическую базу для сравнительных исследований. При его использовании необходимо согласовать объем информации, порядок обмена данными, логику проведения исследований. В бенчмаркинговом альянсе любой партнер должен иметь гарантии адекватного поведения других партнеров.

Эффективным методом подбора партнеров в процессе регионального бенчмаркинга должны стать информационные сети, которые включают в себя от десяти до нескольких сотен тысяч предприятий, объединенных с целью заимствования и применения передового опыта.

В работе приведен анализ эффективности применения бенчмаркинга розничными торговыми предприятиями Приморского края. Оборот розничной торговли в январе-сентябре 2019 года составил 312.6 млрд. рублей. Население края израсходовало на приобретение товаров на 23.2 млрд. рублей больше, чем за соответствующий период 2018 года. В сопоставимых ценах оборот розничной торговли увеличился на 4%.

Торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность в стационарной торговой сети (вне рынка) сформировано 93% оборота розничной

торговли, доля розничных рынков и ярмарок – 7%. В структуре оборота розничной торговли доля непродовольственных товаров, которую можно рассматривать как один из показателей качества жизни населения, стабильно занимает более половины – 52%. За январь-сентябрь 2019 года реализовано непродовольственных товаров на 163.6 млрд. рублей, пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий на 149 млрд. рублей. В сопоставимых ценах продажа товаров каждой из этих групп увеличилась на 4% по сравнению с соответствующим периодом прошлого года (<https://primstat.gks.ru/>). Доля торговых сетей Приморского края от общего их количества в стране составляет около 7,2%. Регион стоит на 64 месте в рейтинге регионов по доле торговых сетей в розничных продажах страны. Основная доля торговых сетей приходится на г. Владивосток, где осуществляют деятельность порядка более 200 сетевых структур (67,0% от общего количества).

На сегодняшний день в Приморском крае можно выделить следующие крупные розничные торговые сети краевого значения: (51 супермаркет и магазин низких цен «Радиус» сети ООО «Фреш 25»», 45 гипермаркетов и универсамов торговой сети «Реми», 11 супермаркетов торговой сети «Кашёлка», 9 супермаркетов торговой сети «5+», 7 супермаркетов торговой сети «Парус», 5 супермаркетов торговой сети «ОК!», 5 супермаркетов ООО «В-Лазер»). Наряду с развитием местных торговых сетей, в крае успешно осуществляют деятельность региональные торговые сети: в Приморском крае открыты 8 супермаркетов «Самбери» и 7 супермаркетов «Светофор».

Исследование предприятий позволило охарактеризовать их деятельность и динамику развития, на основании чего были выделены следующие группы предприятий:

- группа I – предприятия, которые преодолели кризис, ориентированы на дальнейшее стабильное развитие;
- группа II – предприятия, которые в настоящее время развиваются нестабильно, но имеют предпосылки для роста;
- группа III – предприятия в состоянии кризиса или не определившиеся с ориентирами роста.

В группах I и II предприятия составляют основную долю. Это обусловлено преобладанием этих предприятий в структуре региона. Кроме того, на некоторых розничных торговых предприятиях активно идут процессы смены собственника и привлечения нерегиональных инвесторов, что также влияет на их динамичное развитие.

С точки зрения исследования возможностей использования бенчмаркинга наибольший интерес представляют предприятия групп I и II.

Активизация бенчмаркингowej деятельности предприятий данных групп связана с готовностью предприятий к повышению

уровня знаний и развитием их конкурентных преимуществ. В большей степени к повышению уровня знаний на предприятиях готовы представители группы I (Фреш 25, Реми, Самбери, 5+). Для них, с одной стороны, крайне необходима информация о рынке, знания о поведении потребителей и конкурентов. С другой – они заинтересованы в изучении передовых технологий, научных достижений, поскольку находятся в условиях жесткой конкуренции, часто со стороны нерегиональных инвесторов.

На предприятия данной группы активно привлекаются молодые специалисты, приветствуется их инициатива, даже если она идет в разрез с мнением других работников предприятия. Здесь считают приемлемыми использование западных методов управления качеством и методов разработки и освоения новой продукции. Данные предприятия активно проводят обучение своих сотрудников на различных программах подготовки и переподготовки кадров, семинарах, программах стажировки сотрудников на отечественных и зарубежных предприятиях.

Предприятия группы II (Парус, Ок, В - Лазер) в большей степени озабочены обеспеченностью ресурсами. Среди слабых сторон предприятия представители данной группы выделили отсутствие возможности привлечения финансовых средств. В связи с чем на предприятиях данной группы отмечается потребность больше в оперативной, чем в стратегической информации.

У предприятий группы III (все остальные розничные предприятия) отношение к получению новых знаний крайне настороженное, причем такой подход формируют сами руководители. Распространенным считается мнение, что руководитель и так все знает и его ничему не надо учить. Кроме того, здесь существует мнение о неприменимости передовых западных методов торговли в российских условиях.

В целом необходимо отметить, что предприятия всех групп не занимаются оценкой собственного конкурентного преимущества и формированием системы знаний о рынке. Предприятия редко проявляют интерес к участию в конференциях, семинарах, симпозиумах (15%). Слабо используются в качестве источника получения знаний и информации научные организации академического профиля (6% всех опрошенных) и вузы (9%), а также консалтинговые и информационные фирмы. Это также свидетельствует о слабом внимании предприятий к своему интеллектуальному капиталу. Чуть большее значение в качестве источника информации имеют научные организации отраслевого профиля (20%). Наиболее распространенным способом получения информации о передовых идеях является изучение научно-технической литературы (28%), что свидетельствует об ориентации на

внутренние источники получения информации. В целом, характерным для предприятий является использование элементов внутреннего бенчмаркинга.

На предприятиях всех анализируемых групп самообразование и ориентация на собственные силы преобладают в получении новых знаний и поддержании потенциала предприятий. Самообразование как способ повышения знаний отметили 78% опрошенных. Особенно он преобладает в области маркетинга и менеджмента. Опрос маркетологов показал, что знания в области маркетинга они формируют самостоятельно на основе изучения учебной литературы и периодической печати.

В настоящее время все активнее для привлечения информации используется Интернет, который, как отмечают руководители, значительно расширяет возможности доступа к знаниям. Он применяется для размещения рекламы о предприятии (55% опрошенных), а также для сбора информации о конъюнктуре рынка (30%). Тем не менее, его использование затруднено в связи со сложностью поиска информации. Структура затрат на информационные технологии, которая характерна в целом для отечественных предприятий, также свидетельствует о низком значении для предприятий интеллектуального капитала и об ориентации на внутренние источники в получении информации.

Наибольшее количество средств расходуется на информационное (23%) и техническое (54%) обеспечение, что необходимо для обеспечения аналитической работы и принятия управленческих решений, прежде всего, внутри предприятия. Наряду с этим, минимальны затраты предприятий на обучение (14%), а также другие методы внешнего бенчмаркинга.

С точки зрения доступа к информации и использования при этом методов бенчмаркинга культура предприятий определяется следующими моментами:

- искаженное представление даже той информации, которая изначально не может быть коммерциализована;
- слабая личная заинтересованность в результатах деятельности предприятия;
- ограниченный кругозор, узкая специализация профессиональной подготовки, что препятствует восприятию чужого мнения и ограничивает информационный обмен.

Для предприятий характерен низкий уровень коммуникаций как внутренних, так и внешних. В структуре предприятий слабо обеспечивается взаимодействие между отделами и службами (горизонтальные коммуникации). В установлении и развитии необходимых связей отмечается преобладающая роль высшего руководящего состава – директора, главного бухгалтера, товароведа.

В большей степени это проявляется на предприятиях группы II, где через директора проходят практически все информационные потоки, что затрудняет обработку информации.

Как свидетельствуют результаты исследований, на розничных торговых предприятиях Приморского края невелика роль в обеспечении коммуникаций других структур, и прежде всего, отделов маркетинга. На предприятиях группы III данные отделы практически не существуют, их функции выполняют товароведы. Функции отдела маркетинга на предприятиях групп II не выходят за рамки сбытовой или максимум рекламной деятельности. Как правило, они слабо владеют информацией не только о внешней, но и о внутренней среде предприятия. Степень их участия в реализации стратегических целей предприятия невелика.

Более активную роль играют отделы маркетинга в деятельности предприятий группы I, особенно в крупных торговых сетях. Среди предприятий данной группы больше всего респондентов отметили роль отдела маркетинга, помимо директора, в формировании отношений с внешней средой и в деятельности предприятия в целом. Здесь отделы маркетинга занимаются исследованиями рынка, установлением отношений с партнерами и серьезно влияют на конкурентоспособную политику предприятий.

Маркетологи на данных предприятиях гораздо активнее взаимодействуют с субъектами внешней среды – СМИ, рекламные агентства, консалтинговые и маркетинговые фирмы. Фактически, здесь в отделах маркетинга формируется система знаний и сбора информации. Предприятия группы I именно через отделы маркетинга осуществляют сбор информации и анализ рынков, потребителей и конкурентов, ведут оценку собственной деятельности. Именно на данных предприятиях формируются предпосылки бенчмаркинг-культуры. На ее повышении негативно отражается недостаток высококвалифицированных специалистов в области менеджмента, экономики и маркетинга, а также ограниченная возможность привлечения информации из внешних источников. Как показывают исследования, использование даже отдельных методов бенчмаркинга, таких как самообучение, участие в выставках, конкурсах, положительно отражается на культуре предприятия, что проявляется в расширении кругозора работников предприятий, повышении творческой инициативы и ряде других моментов.

Ориентация на внутренние источники связана со сложностью в получении информации. Представители всех групп предприятий отмечали, что получить данные о партнерах и возможных тенденциях развития рынка является крайне сложным. Проблемой здесь остается неясность в определении коммерческой (закрытой) информации. Согласно ст. 139 ГК РФ «информация составляет служебную или

коммерческую тайну в случае, когда информация имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании, и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности». На практике региональные торговые предприятия, как правило, сами принимают решения о возможности коммерциализации той или иной информации. Здесь важной является оценка интеллектуального капитала, которым владеет предприятие, и возможности его использования в связи с целями развития.

Внутренние резервы повышения интеллектуального капитала, которые формировались за счет самообучения и накопления профессионального опыта, в настоящее время практически минимальны. Это обуславливает поиск внешних источников, причем, как показало исследование, предприятия не готовы платить за информацию. Коммерческие источники используют только 43% респондентов.

Как показывают исследования, среди коммерческих источников информации большое значение имеют знания потребителей (их отметили 50% указавших использование коммерческих источников), менее – знания поставщиков и конкурентов в отрасли (в среднем по 30%). Информация из данных источников получается преимущественно путем маркетинговых исследований, проводимых самими предприятиями.

Опрос экспертов на торговых предприятиях региона показал, что процесс поиска объекта для изучения опыта и необходимой информации преимущественно носит однонаправленный характер, то есть не предполагает взаимовыгодный обмен. Сложности с получением информации, низкий уровень правовой культуры обуславливает использование некоммерческих нелегальных источников, связанных с нарушением прав интеллектуальной собственности, в том числе и права использования товарных знаков и патентов, использованием подделок и пиратством.

В качестве объекта исследования здесь, как правило, выступают реальные или потенциальные конкуренты. Причем предприятиями группы I в качестве источника опыта чаще используется опыт иностранных конкурентов (80% от группы), в то время как для предприятий группы II более предпочтителен опыт бывших партнеров по отраслевым объединениям, которые могут стать, или являются потенциальными конкурентами.

Данные показывают, что предприятия торговли края пока мало используют в качестве объекта для изучения опыта предприятия из других отраслей, на основной части исследуемых предприятий даже не рассматривается такая возможность. В качестве внешних легальных источников доступа к знаниям экспертами отмечается

важная роль привлечения внешнего собственника и вхождения в интегрированную группу предприятий. Нерегиональными частными собственниками, как правило, выступают крупные хозяйственные структуры и частные лица из преуспевающих регионов (Москва, Санкт-Петербург), а также холдинговые структуры.

Информационный обмен между руководителями предприятий, специалистами осуществляется в процессе совместного обучения. Для получения более необходимой для большей части предприятий информации о рынке используются неформальные контакты. Как показало исследование, для привлечения информации и обмена опытом в большей степени используются неформальные отношения. На них указали 60% всех опрашиваемых представителей предприятий. Активно используются личные связи, знакомства на выставках, семинарах, конкурсах, которые становятся для предприятий способом поиска возможного объекта для бенчмаркинга.

В целом, исследование показало, что отдельные элементы использования бенчмаркинга присутствуют на всех предприятиях сферы торговли, но он используется бессистемно. Предприятия заинтересованы в изучении опыта, но данную заинтересованность не проявляют явно. Они практически не рассматривают как свое преимущество тот опыт, каким владеют сами, и не оценивают возможность его реализации.

2.2 Алгоритм применения бенчмаркинга в деятельности рекламного агентства

Рекламное агентство ООО «Х» является агентством полного цикла, непосредственная миссия предприятия - предоставление качественной продукции клиентам во всех областях информационной и рекламной деятельности в быстрые сроки. Предприятие полностью компетентно для удовлетворения запросов своих заказчиков, в своей деятельности рекламное агентство совмещает творческое и медийное начало и оказывает клиентам все виды услуг. Ассортимент услуг рекламного агентства достаточно обширен, данное предприятие реализует свои услуги на федеральном уровне. Подтверждения качества товаров и услуг на предприятии подтверждается посредством сертификатов качества (международным стандартом качества ISO) в соответствии с перечнем продукции, которое предоставляет рекламное агентство.

Внедрение бенчмаркингового проекта на предприятие достаточно нетрудоемкий процесс, который предполагает пять стадий с определенным количеством этапов. Для того чтобы внедрить данный инструмент в ООО «Х» рассмотрены составляющие данной организации, касающиеся процесса управления, менеджмента

качества, управления персоналом, тайм-менеджмента, маркетинговых исследований и т.д. Для того чтобы рассчитать эффективность внедрения данного инструмента на ООО «Х», необходимо принять полное соответствие стадий и этапов, предложенных в разработанной методике за 100% и с помощью математической пропорции, с учетом реализации, частичной реализации или отсутствия какого-либо этапа рассчитать эффективность внедрения в процентах. Если результат получится более 70% - это будет считаться основанием для того, чтобы говорить о достаточной эффективности в условиях происходящих изменений внутренней и внешней среды.

Также после расчета необходимо разработать рекомендации для успешного и результативного внедрения бенчмаркинг-проекта специально для ООО «Х». Для структуризации данных представлена таблица 21, в которой рассмотрены этапы внедрения бенчмаркинга и возможность реализации бенчмаркинг-проекта на ООО «Х».

Таблица 21 - Анализ возможности внедрения бенчмаркинга и реализации проекта изменений в ООО «Х», 2020 г.

<i>Этапы внедрения бенчмаркинга</i>	<i>Возможность реализации данного этапа на ООО «Х»</i>	<i>Примечание</i>
1) определение цели, задач и стратегии организации 2) осознание необходимости перемен; 3) определение уровня готовности предприятия к будущим изменениям; 4) анализ полученной информации с целью формирования перечня проблемных областей в организации	1) реализуется; 2) реализуется не в полной мере; 3) не реализуется; 4) реализуется не в полной мере.	1) как у любой организации у ООО «Х» есть стратегия, в рамках которой предприятие определяет цели и задачи своей деятельности; 2) у каждой организации возникает потребность в переменах, но данная потребность не является острой необходимостью в ООО «Х», однако идеи по совершенствованию присутствуют; 3) предприятие не определяет уровень готовности к переменам, в данном вопросе руководство в основном исходит из наличия достаточного количества средств для реализации проекта изменений (на данном этапе организация не учитывает многие экономические и социальные факторы для полного представления о состоянии компании); 4) ООО «Х» в данный момент, в условиях серьезного спада экономики, старается анализировать все проблемные стороны своей организации, и именно с этой целью проводит анализ текущей деятельности и разрабатывает возможные проекты

		изменений для оптимизации всех областей компании. Но как говорилось, руководство упускает в ходе анализа многие факторы (например, готовность работников к изменениям; достаточное количество знаний у высшего руководства и сотрудников и т.д.).
1)изучение деятельности собственной организации и, по возможности, сторонних компаний в аналогичных или смежных областях; 2)создание команды реформаторов; 3)обучение руководства и рядовых сотрудников; 4) разработка плана внедрения бенчмаркинга на предприятие; 5)пропаганда концепции будущих изменений; 6)разработка материала для проведения опроса и анкетирования для сбора данных	1) реализуется; 2) не реализуется; 3) реализуется не в полной мере; 4) не реализуется; 5) не реализуется; 6) реализуется	1) исследуемая организации изучает деятельность организаций, с которыми она взаимодействовало, уже работает или имеет возможность сотрудничать (путем обзвона имеющихся баз данных или очных встреч с потенциальными клиентами); 2) команды реформаторов на предприятии нет, в изменениях участвуют только высшие звенья организации, рядовые сотрудники редко привлекаются к реформам и наделяются управленческими полномочиями, в основном выполняют поручения руководителя; 3) высшее руководство и линейные руководители посещают тренинги и проводят встречи для обмена профессиональным опытом и приобретения новых знаний в области рекламы и продаж. Сотрудники ООО «Х» изучают только регламенты работы и необходимое программное обеспечение, касающиеся занимаемой ими должности; 4) на предприятии не звучит слово «бенчмаркинг» (опрос показал, что практически никто не знает, что это). В ООО «Х» данный инструмент называют следующими выражениями: заимствование опыта либо анализ тенденций развития и улучшения деятельности в сфере рекламы и оказания услуг и применение полученного опыта в своей деятельности. Из этого следует, что плана конкретно для внедрения бенчмаркинг-проекта нет; 5) высшее звено организации предпочитает делиться ограниченным количеством информации, касающейся управленческой деятельности, с рядовыми сотрудниками организации. На общих совещаниях обсуждаются проекты изменений, но концепция

		<p>перемен не пропагандируется;</p> <p>б) при необходимости предприятие разрабатывает и внедряет в процесс исследования форму сбора данных. Сначала анкетирование проводится среди сотрудников, далее - по возможности привлекаются сторонние предприятия, выбранные по основным критериям в соответствии с целью проведения опроса. Анкета разрабатывается с учетом целей, задач и времени проведения исследования.</p>
<p>1) сбор информации среди сотрудников организации;</p> <p>2) сбор необходимой информации, касающейся деятельности предприятия-эталона или предприятия конкурента;</p> <p>3) анализ полученной информации;</p> <p>4) разработка рекомендаций по внедрению и использованию бенчмаркинга</p>	<p>1) реализуется;</p> <p>2) реализуется;</p> <p>3) реализуется;</p> <p>4) реализуется не в полной мере</p>	<p>1) сбор данных проводится, если данный метод необходим для рассматриваемой стадии проекта реализации изменений;</p> <p>2) сбор информации о предприятиях-конкурентах и предприятиях-эталонах, в основном, проводится на основе мониторинга их деятельности за прошедший год. Если исследуемые предприятия готовы взаимодействовать, то информация поступает от первоисточника, но по опыту ООО «Х» и других российских компаний другие организации неохотно соглашаются или не готовы делиться своим опытом;</p> <p>3) анализ полученной информации проводится высшим руководством без привлечения рядовых сотрудников;</p> <p>4) если не учитывать то, что предприятие не использует понятие «бенчмаркинг», то рекомендации по разработке плана проведения исследования с целью перенятия опыта внедряются в процесс реализации изменений.</p>
<p>1) создание условий для реализации изменений;</p> <p>2) разработка документации, касающейся применения бенчмаркинга на предприятии;</p> <p>3) создание модели функционирования бенчмаркинга;</p> <p>4) внедрение бенчмаркинга на</p>	<p>1) реализуется</p> <p>2) не реализуется</p> <p>3) не реализуется</p> <p>4) реализуется не в полной мере</p>	<p>1) по необходимости создаются условия для реализации проекта изменений;</p> <p>2) разработка документации, касающейся модернизации, не проводится на данном предприятии;</p> <p>3) модель также, как и документация, не создается (предприятие уверено, что эти два этапа являются дорогостоящими и можно обойтись без них);</p> <p>4) на ООО «Х» бенчмаркинг не внедряется. По итогам исследования принимается решение о том, нужно ли</p>

предприятие		внедрять опыт других организаций.
1) закрепление достигнутых результатов; 2) выявление новых объектов для проведения бенчмаркинга; 3) постоянный процесс совершенствования деятельности организации	1) реализуется 2) реализуется 3) реализуется	1) результаты проведенной работы вводятся на предприятие постепенно, чтобы гарантировать качество и эффективность функционирования нововведений в деятельности организации; 2) в ООО «Х» проводится анализ деятельности, чтобы убедиться существуют ли области, требующие дальнейшей корректировки; 3) ООО «Х» различными методами старается преобразовать свою организацию таким образом, чтобы увеличилась прибыль, улучшилось качество производимой продукции, нормализовался производственный и офисный климат и т.д.

Обобщая данные таблицы 21 можно сделать вывод о том, насколько возможно быстро и эффективно внедрить инструмент бенчмаркинга на предприятие. При расчете эффективности внедрения бенчмаркинга, конкретно для данного предприятия, выявлено, что она равна 60%. Необходимо отметить, что на величину данного показателя повлияли многие факторы, в особенности состояние экономики в стране и мире в 1 и 2 квартале 2020 года, а также такие социальные факторы, как эмоциональное состояние сотрудников, трудности с производством продукции (упал спрос на рекламные услуги); возникновение трудностей для создания достойных условий труда и возможности развития персонала; осложнение отношений с поставщиками; повышение социальной напряженности среди сотрудников и клиентов и др.

Также стоит заметить, что разработанная методика является новой, ранее предприятие не применяло бенчмаркинг и его элементы в своей деятельности. И как следствие значение эффективности внедрения получилось равно 60%, что находится ниже нижней границы показателя эффективности, но разница не является значительной. Для того чтобы увеличить эффективность внедрения бенчмаркинга и улучшить готовность предприятия к нововведениям необходимо соблюдать рекомендации с учетом нынешнего состояния.

Рекомендации по внедрению бенчмаркинг-проекта на ООО «Х»:

- необходимо разработать перечень параметров, по которым следует проводить оценку деятельности компании, также нужно выбрать наиболее подходящие методы для сбора данных для анализа выбранных параметров и оценки эффективности результатов

исследования для дальнейшего определения уровня готовности предприятия к изменениям и формирования перечня проблемных областей ООО «Х»;

- для результативности подготовительных мероприятий, связанных с проектом изменений, компании рекомендовано выделить группу сотрудников, каждого из которых наделить определенными полномочиями и обязанностями, а также распределить роли между участниками, чтобы создать команду реформаторов. Данное действие позволит сосредоточить внимание исключительно на существующей цели, а также внедрить практику привлечения сотрудников к управленческой деятельности;

- необходимо в обязательном порядке создать систему обучения, доступную для каждого сотрудника предприятия. В данной системе должны быть представлены материалы, касающиеся не только узкой области конкретных профессиональных обязанностей. Также для поощрения тяги сотрудников к развитию рекомендовано разработать систему мотивации для дополнительных стимулов;

- целесообразно пройти обучение, направленное на изучение основных инструментов управления изменениями и адаптации к происходящим изменениям. Важно более подробно ознакомиться с бенчмаркингом и практикой его применения на других предприятиях. Обучение рекомендовано для всего персонала организации;

- команда реформаторов обязана уметь объяснить необходимость и успешность будущего проекта изменений, используя знания, полученные во время прохождения обучения, либо знания, которые дает руководитель. Каждый сотрудник на предприятии должен проникнуться идеей перемен;

- рекомендовано закрепить знания о бенчмаркинге, чтобы разработать примерные рекомендации для его внедрения с учетом особенностей, а также принимая во внимания временные, человеческие и финансовые ресурсы;

- если у предприятия достаточно средств, рекомендовано по возможности разработать документацию, регламентирующую процесс внедрения бенчмаркинга, а также представить модель функционирования данного инструмента. Еще раз стоит отметить, если достаточно средств, так как для выполнения данных этапов необходимо привлекать специально обученного человека;

- рекомендовано попробовать внедрить бенчмаркинг в ООО «Х» и после завершения бенчмаркингвого проекта, оценить эффективность его внедрения, финансовые затраты и выгоды.

2.3 Алгоритм применения бенчмаркинга в деятельности предприятий розничной торговли

Для определения возможности внедрения на предприятие розничной торговли методики проведения бенчмаркинга рассмотрим деятельность гипермаркета детских товаров «БГ».

Выявление области и тем

Для выявления области и тем исследования необходимо, в первую очередь, определить, что для целевой аудитории покупателей является наиболее важными факторами, а также, какие существуют недостатки у магазина, какие из них, возможно, исключить при помощи использования бенчмаркинга. Для определения существующих недочетов в работе гипермаркета детских товаров «БГ» используем наиболее доступные методы получения информации – анализ отзывов покупателей в Книге отзывов и предложений магазина, а также отзывов на форуме магазина. Данные исследования представлены на рисунке 5.

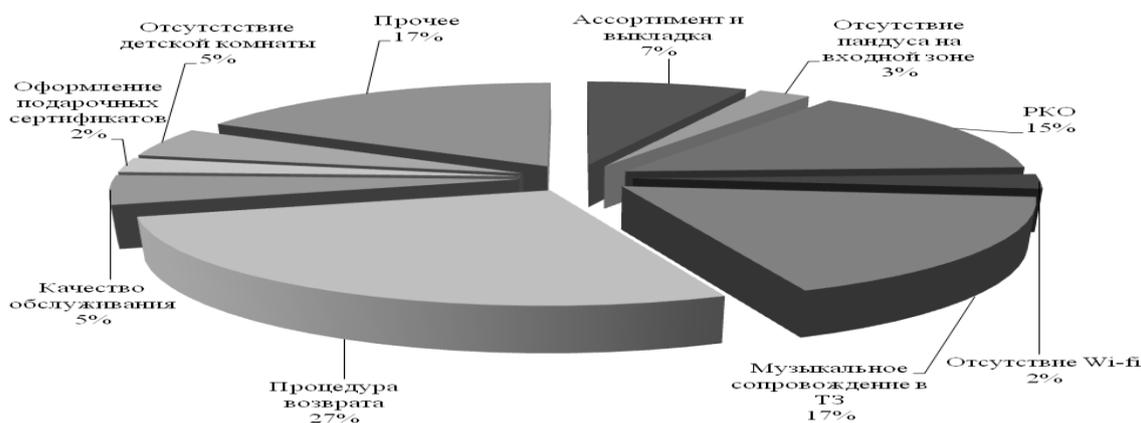


Рисунок 5 – Анализ отзывов покупателей о работе гипермаркета «БГ», г. Владивосток, 2020 г.

Из данных, представленных на диаграмме, наибольший процент неудовлетворенности покупателей работой магазина составляют отзывы на тему неудобной процедуры возврата товара (27%). Очевидна необходимость работы в данной области с целью снижения неудовлетворенности покупателей и, как следствие, повышения конкурентоспособности.

Таким образом, выделим основные направления проведения бенчмаркинга:

Цель проведения бенчмаркинга - повышение эффективности собственной деятельности и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе.

Объект бенчмаркинга: процесс - возврат и обмен товара надлежащего качества.

Предметом бенчмаркинга являются методы организации розничной торговли.

Основные задачи бенчмаркинга:

- определение слабых сторон магазина;
- осознание необходимых изменений;
- отбор идей по улучшению процессов;
- выявление наилучших приемов работы для магазинов данного типа;
- разработка инновационных подходов к совершенствованию процессов возврата и обмена товара надлежащего качества;
- постановка долгосрочных, превосходящих текущие, целевых показателей качества работы;
- переориентация корпоративной культуры.

Выбор группы бенчмаркинга

Группа осуществления бенчмаркинга (ГОб) - группа людей, собранных во время фазы внедрения улучшений в процессе бенчмаркинга с целью осуществления мероприятий, разработанных группой бенчмаркинга подсистемы. Группа старта бенчмаркинга (ГСБ) - небольшая группа людей, обычно из разных подразделений предприятия, которым поручено начать процесс бенчмаркинга, координировать его осуществление и служить в качестве домашних консультантов при всех видах работ по бенчмаркингу. Иногда эта группа называется координационной группой по бенчмаркингу (КГБ). Группа бенчмаркинга для подразделения (ГБП) - группа, отвечающая за бенчмаркинг в рамках одного подразделения. Иногда ее называют группой бенчмаркинга [17].

Так как в данной ситуации методология внедрения процесса бенчмаркинга рассматривается на примере одного подразделения сети «БГ», а именно гипермаркета детских товаров, для дальнейшего исследования необходимо определить группу бенчмаркинга подразделения. На основе организационной структуры, можно выделить возможную группу бенчмаркинга подразделения, распределить зоны ответственности.

Группа бенчмаркинга подразделения включает:

- руководитель группы бенчмаркинга, зоной ответственности которого является контроль процесса и результатов внедрения – управляющий магазина;
- менеджеры (2 сотрудника), зоной ответственности которых является сбор и обработка информации о своем предприятии и потенциальных партнерах по бенчмаркингу - сотрудники ООК (отдел обслуживания клиентов);
- менеджеры (2 сотрудника), зоной ответственности которых является взаимодействие с партнерами по бенчмаркингу, анализ данных, полученных ООК, разработка рекомендаций по улучшению

работы подразделения – заместитель управляющего магазином и старший администратор торгового зала.

Несмотря на разделение функционала и ответственности необходимы общие совещания и планерки, с участием всей полученной группы (5 сотрудников) для поэтапного обсуждения процесса бенчмаркинга, внесения предложений по улучшению, своевременного определения возможных ошибок в процессе.

Также на этапе анализа, подготовки рекомендаций по улучшению и непосредственно внедрения необходимо будет взаимодействие со специалистами ИТ-отдела, не входящими в ГБП, с целью компьютеризации и автоматизации процессов.

На этапе выбора группы бенчмаркинга выделяют следующие задачи:

- упорядочение рабочего места, побуждающего к действию;
- совершенствование вертикальной структуры управления, управление по целям;
- организация командной работы и деятельности малых групп;
- определение регламента труда и отдыха.

Регламент труда и отдыха сотрудников остается прежним, в рамках трудового договора, заключенного при трудоустройстве.

Организация командной работы и деятельности малых групп, а также совершенствование вертикальной структуры управления и управление по целям – задачи, которые реализует руководитель группы бенчмаркинга подразделения, а именно управляющий магазином, в процессе создания ГБП, организации и контроля их деятельности. Важным положительным фактором является то, что организационная структура управления временной рабочей группы ГБП не противоречит организационной структуре предприятия.

Упорядочение рабочего места, побуждающего к действию, является фундаментальной задачей; для ее реализации каждый сотрудник ГБП должен до начала работы организовать свое рабочее пространство, руководитель группы – проконтролировать выполнение данной задачи.

Выбор типа бенчмаркинга

Тип бенчмаркинг конкурентный, так как организация поставила цель - увеличение эффективности своей работы и усиление собственных конкурентных преимуществ на рынке. Объект исследования - бенчмаркинг процесса.

Этап внутреннего аудита

Общая характеристика предприятия

Гипермаркет детских товаров «БГ» сегодня является гораздо большим, чем просто магазин. И к этому формату удалось прийти с 2005 года. Первый магазин открылся во Владивостоке, и все

следующее время компания динамично менялась и развивалась, пройдя путь от формата «Cash & Carry» до необычного, яркого магазина, не имеющего в России аналогов. 36 гипермаркетов розничной сети «БГ» открыто от Петропавловска Камчатского до Белгорода.

Устойчивый рост гарантируют лучшие практики крупнейших розничных сетей мира. Они помогают более эффективно управлять товарными запасами, логистикой и финансами. Отработанные технологии оптимизации внутренних процессов позволяют управлять сетью, состоящей из множества магазинов, каждый из которых в любом городе будет таким же, как и все остальные. Концепция магазина совершенствуется и постоянно дополняется.

Магазин «БГ» – гипермаркет товаров для детей и их родителей. Здесь можно найти товары для новорожденных и их мам, а также разные товары для дошкольного и школьного возраста. Ассортимент включает более 20 тысяч наименований товара от детского питания и средств по уходу за новорожденными до сложных электронных игрушек, одежды и обуви. Компания имеет прямые контракты с крупнейшими мировыми производителями игрушек и товаров для детей: Mattel, Hasbro, Lego, Nestle и т.д. Профессиональная технологическая планировка, разработанная ведущими зарубежными специалистами, интуитивно понятное зонирование магазина, профессиональная выкладка делают поиск товара простым и приятным.

Опрос покупателей на открытии нового магазина в г. Уфа показал, что наибольшее положительное впечатление производит:

- широкий ассортимент;
- доступные цены;
- удобная навигация.

Если говорить о конкретном филиале сети гипермаркетов «БГ», расположенном в г. Владивосток, то он имеет достаточно удобное расположение (благоприятная внешняя среда). Вблизи магазина много домов и университет с общежитием, которые обеспечивают большую проходимость. Ближайший магазин-конкурент находится 800 м, но скромный ассортимент и высокие цены не привлекают покупателей. Магазин имеет большую проходимость, что способствует большим продажам и реализации товара. Также активным продажам способствуют рекламные мероприятия, которые стимулируют покупателей. Благодаря этому почти весь ассортимент находится на стадии зрелости. Динамика развития сети за 10 лет говорит о большом потенциале фирмы, дающем возможность для дальнейшего расширения и роста.

Выбор области и субъектов исследования, регламента и формы проведения аудита. Использование технологий

Так как в данной работе рассматриваются отдельные элементы системы, в частности процессы конкретного подразделения сети гипермаркетов, область исследования - локальный аудит.

На этапе выбора субъектов определяем, что исследование проводится путем самооценки, без задействования внешних специалистов. Длительность проведения внутреннего аудита – 10 дней. Необходимая информационная база:

- нормативные документы компании (внутренние регламенты и распоряжения);
- Закон РФ от 07.02.1992 г. №2300-1 «О защите прав потребителей»;
- ГОСТ ИСО 17258-2015 «Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». «Бенчмаркинг».

В рамках использования технологий, разработанных внутри компании, как стратегического преимущества, возможно применение существующих баз данных, сформированных подразделением, фиксирующим количество возвратов за указанный период и информацию о них, что позволяет получить точное представление о необходимости изменений в процессе. Срок подготовки отчета – 14 дней со дня старта внутреннего аудита.

Определение формы проведения аудита

Внутренний аудит гипермаркета «БГ», учитывая выбранные области и темы исследования и основываясь на полученных ранее данных, необходимо проводить в трех форматах:

- анализ отзывов покупателей в книге отзывов и предложений и на интернет-портале;
- анализ показателей работы магазина;
- анализ официальных документов.

Из данных анализа отзывов покупателей о работе гипермаркета видно, что больше всего покупателей (27% от общего количества покупателей, оставивших отзыв) недовольны неудобной процедурой возврата товара надлежащего качества.

Основываясь на вышеуказанных данных, определим, что в данной процедуре вызывает недовольство покупателей и требует изменения:

- большой объем информации, необходимой для заполнения заявления на возврат;
- отсутствие возможности обменять не подошедший товар на аналогичный (обмен товара на товар не производится, оформляется через процедуру возврата);
- долгое время ожидания (около 15 минут).

Показатели работы магазина: анализ статистики возвратов за текущие три месяца, определение наиболее частых причин возврата.

За период 01.02.19-01.05.19 Пунктом Обслуживания клиентов гипермаркета детских товаров «БГ», расположенного в г. Владивосток было оформлено 546 возвратов, 92% из которых кондиционного характера. Процентное соотношение причин возврата, указанных покупателями в заявлениях, представлено на рисунке 6.

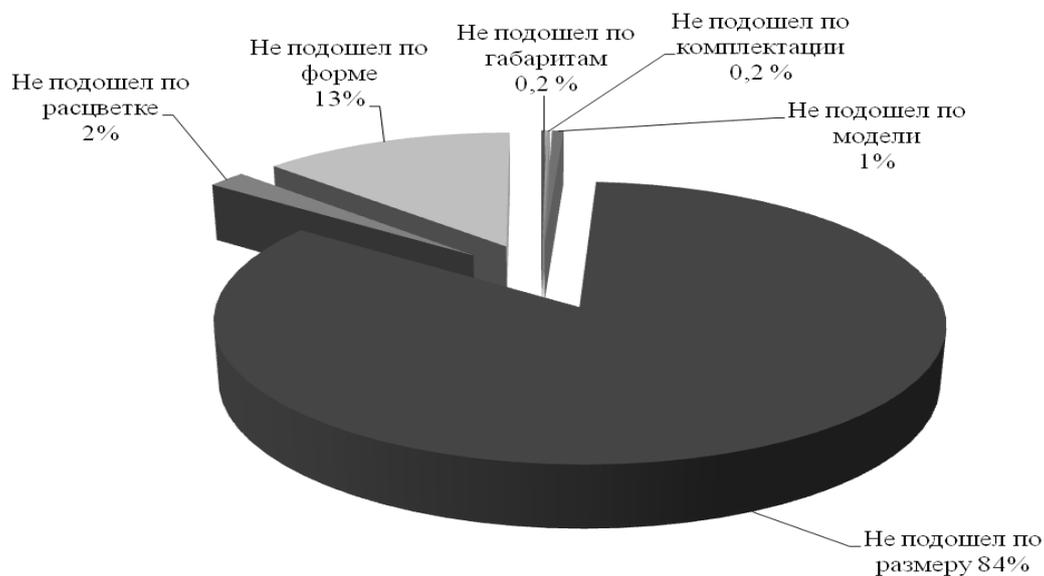


Рисунок 6 – Причины возврата товаров надлежащего качества

Из данных, представленных на диаграмме, видно, что наибольшее количество возвратов покупателей (84%) связано с ошибкой в выборе размера товара.

Анализ официальных документов включает анализ законов, регламентирующих деятельность торговых предприятий, а также организацию процесса бенчмаркинга на предприятиях розничной торговли. Согласно ст. 25 Закона РФ «О защите прав потребителя» потребитель вправе обменять непродовольственный товар надлежащего качества на аналогичный товар у продавца, у которого этот товар был приобретен, если указанный товар не подошел по форме, габаритам, фасону, расцветке, размеру либо комплектации в течение 14 дней, не считая дня его покупки. Обмен непродовольственного товара надлежащего качества производится, если указанный товар не был в употреблении, сохранены его товарный вид, потребительские свойства, пломбы, фабричные ярлыки, а также имеется товарный или кассовый чек либо иной подтверждающий оплату указанного товара документ.

Таким образом, можно сделать вывод, что при ошибке покупателя при выборе размера (84% от общего числа возвратов за текущие три месяца) и расцветки (2%) возможен обмен товара, так как товар является аналогичным; при условии, что товар не подошел по

форме, габаритам, фасону или комплектации обмен не всегда возможен по причине того, что товар не аналогичен – как правило, при различии в этих параметрах модель отличается и по идентификационным признакам – ш/к, артикул, код, розничная цена и т.д.

Также рассмотрим критерии бенчмаркинга для розничной торговли, определяющие критерии качества и эффективности процессов на предприятии розницы. Критерии бенчмаркинга представлены согласно ГОСТ ИСО 17258-2015 «Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». Бенчмаркинг».

Из данных таблицы видно, что процесс возврата товаров выделен отдельным блоком, однако нет указания на возможность обмена товара на аналогичный товар. Но при этом также выделен критерий доступности, являющийся общим критерием качества предприятия розничной торговли, где указано, что розничные услуги/продукция легко доступны для использования и могут быть использованы в любое время. При этом, учитывая, что согласно Закону «О защите прав потребителей» возможен обмен товара, замена этой процедуры в магазине на процедуру возврата является несоответствием критерию доступности.

Определение формы предоставления отчета: SWOT-анализ

Целью проведения SWOT-анализа гипермаркета детских товаров «БГ», является изучение факторов конкурентного окружения. Так как в рамках технологий стратегического планирования SWOT-анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, будет оформлен как результат внутреннего аудита и форма предоставления отчетности.

Результаты исследования предоставляются в форме матрицы SWOT-анализа, представленной в таблице 22.

Таблица 22 – Матрица SWOT-анализа гипермаркета детских товаров «БГ»

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
Матрица SWOT	<ul style="list-style-type: none"> – расширение ассортимента; – увеличение трафика; – выход на интернет-аудиторию; – увеличение среднего чека (увеличение объема покупки на 	<ul style="list-style-type: none"> – демографический спад; – снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада или нестабильности в экономике; – снижение фактических располагаемых средств у покупателя,

		покупателя); – поиск возможностей снижения арендной платы (например, субаренда); – дополнительная реклама (TV, интернет-ресурсы)	как следствие роста ипотечного кредитования и потребительских кредитов; – изменение покупательских предпочтений; – появление нового сильного конкурента
<i>Сильные стороны</i>	<ul style="list-style-type: none"> – представленность известных брендов и производителей; – доступные цены, наличие акций и скидок; – удобство расположения, большая проходимость; – легкость навигации внутри магазина; – яркий интерьер торгового зала; – большая торговая площадь (2809,9 м2); – выкладка, организованная согласно основам мерчендайзинга; – наличие клубных карт; – высокий уровень сервиса, отсутствие очередей на кассах; – активная реклама (банеры); – знание торговой марки, доверие к магазину; – отсутствие накопительной системы скидок; 	<ul style="list-style-type: none"> – расширение сегмента на рынке; – повышение эффективности рекламы; – увеличение суммы среднего чека за счет повышения эффективности выкладки и увеличения числа импульсивных покупок; – привлечение выгодных партнеров для субаренды 	<ul style="list-style-type: none"> – повышение гибкости ценовой политики; – расширение ассортимента в разрезе разных ценовых категорий товаров; – удержание покупателей за счет увеличения конкурентных преимуществ в сравнении с новыми конкурентами

		<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Слабые стороны</i>	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие организации комфортного передвижения по ТЗ с ребенком (отсутствие комнаты матери и ребенка, пандуса на лестнице для колясок); – отсутствие услуги упаковки; – отсутствие постпродажного сервиса; – отсутствие обмена товара на аналогичный (оформляется через процедуру возврата); – отсутствие программ для управления запасами; – отсутствие размерного ряда выше 134; – отсутствие интернет-магазина, онлайн-каталога, низкая информативность сайта магазина 	<ul style="list-style-type: none"> – оптимизация ассортимента, совершенствование ассортиментной политики; – управление системой скидок; – повышение уровня комфортности пребывания в торговом зале; – совершенствование процессов; – выход на интернет-аудиторию 	<ul style="list-style-type: none"> – уменьшение среднего чека вследствие нестабильности экономики; – переход части покупателей к новому конкуренту (уменьшение сегмента); – переход части покупателей на интернет-покупки (уменьшение сегмента); – появление у существующих конкурентов более выгодных предложений в области ценовой и ассортиментной политики, системе скидок и акций

Из данных, представленных в таблице, видно, что существуют как угрозы, которые при помощи использования метода бенчмаркинга возможно минимизировать, так и возможности, которыми предприятие не пользуется. Проанализировав возможности предприятия, можно сделать вывод, что при помощи бенчмаркинга предприятие может реализовать данные возможности с целью повышения конкурентоспособности.

Этап анализа

Поиск партнера по бенчмаркингу

Партнер по бенчмаркингу (ПБ) - любая внутренняя или внешняя организация, которая соглашается сотрудничать путем обмена данными и (или) играть роль хозяина во время посещения места для организации, которая начала процесс бенчмаркинга.

Для определения списка потенциальных партнеров по бенчмаркингу рассмотрим список конкурентов на рынке товаров для детей г. Владивостока:

- «Счастливое детство»;
- «Детская Лига»;

– «Детландия».

Вышеперечисленные конкуренты представляют собой сети гипермаркетов детских товаров, то есть являются прямыми конкурентами для сети «БГ». В рамках проведения конкурентного бенчмаркинга необходимо рассматривать именно прямых конкурентов, работающих на одном рынке, реализующих аналогичные товары и услуги, находящихся на одном уровне, поэтому выбор данного списка потенциальных партнеров обоснован областью и выбранным видом исследования.

Компания «Счастливое детство» впервые заявила о себе на рынке детских товаров г. Владивостока в 2000 году. За это время компания существенно выросла, приобрела отличную репутацию у постоянных клиентов и покупателей, вышла на рынок Приморского края. Магазины «Счастливое детство» появились в таких городах, как Артем, Уссурийск, Находка. На данный момент времени «Счастливое детство» имеет семь крупных магазинов во Владивостоке, два магазина в Артеме, один в Уссурийске, один в Большом Камне, два магазина в Находке и один в Хабаровске.

Ассортимент товаров в магазинах «Счастливое детство» очень широк и разнообразен, постоянно пополняется. Новинки на рынке детских товаров практически сразу появляются и на полках магазинов «Счастливое детство». Большой ассортимент товаров компания импортирует из Китая, Польши, США, Таиланда, Тайваня, Японии. Именно этот аспект привлекает большое количество клиентов.

«Детская Лига» - сеть супермаркетов детских товаров, имеющая 2 филиала во Владивостоке. Преимуществами магазинов сети «Детская Лига» является широкий ассортимент детских товаров, удобное расположение, большой трафик, который обеспечивает расположение в крупных ТЦ. Сеть супермаркетов детских товаров «Детская Лига» предлагает покупателю систему скидок и акций, что также является важным положительным фактором для покупателей. Недостатком сети «Детская Лига» является отсутствие официального сайта.

Супермаркеты «Детландия» — универсальные магазины детских товаров, которые включают в себя широкий ассортимент и оптимальное сочетание цены и качества товаров, которые помогают супермаркетам удерживать лидирующие позиции на рынке. Удобное расположение супермаркетов в крупных торговых центрах города. На сегодняшний день во Владивостоке открыты 2 магазина «Детландия», также магазины этой сети есть в Находке, Уссурийске, Артеме и Лесозаводске. Наличие парковочной зоны перед супермаркетами, просторные, красиво оформленные торговые залы с новым стеллажным оборудованием и максимально удобное размещение товаров являются преимуществами «Детландии». Также в

«Детландии» действуют кредитные предложения, акции и сезонные скидки, что делает ценовую политику супермаркета привлекательной для покупателя. Удобство навигационной системы указателей, способствует быстрому ориентированию по отделам детских товаров, система самообслуживания в доступной форме позволяет выбрать понравившейся товар.

Таким образом, сеть гипермаркетов детских товаров «Счастливое Детство» является наиболее крупным и успешным конкурентом для сети «БГ» на рынке г. Владивостока.

Во-первых, это обусловлено тем, что «Счастливое детство» имеет больше филиалов в городе, и это, несмотря на то, что некоторые из них значительно меньшей площади, чем магазины «БГ», все же увеличивают проходимость и сегмент рынка. Также у «Счастливого Детства» есть некоторое преимущество за счет высокой информативности официального сайта. Также стоит отметить, что эта сеть появилась на рынке Владивостока раньше, соответственно имела большее количество времени, чтобы завоевать свой сегмент потребителей.

Таким образом, в качестве партнера по бенчмаркингу в данной работе выбрана сеть гипермаркетов детских товаров «Счастливое детство». Что касается процесса возврата товаров надлежащего качества, анализ отзывов покупателей «Счастливого Детства» показал, что данный процесс является достаточно удобным для покупателей, негативные отзывы отсутствуют.

Для установления контакта с потенциальным партнером по бенчмаркингу можно использовать такие ресурсы как телефон, интернет-ресурсы, партнерские визиты, формальное общение. Для данной работы был выбран метод использования телефона (интервью), а также интернет-ресурсов (анализ данных официального сайта и форума покупателей). Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что магазины «Счастливое Детство» осуществляют как возврат товара надлежащего качества, так и обмен товара на аналогичный товар, в случае, если он не подошел по форме, габаритам, комплектации, размеру или расцветке. Таким образом, отсутствует необходимость оформления возврата в случае, когда возможен обмен. Форма заявления на возврат или обмен товара представлена в упрощенном виде, в сравнении с формой аналогичного заявления компании «БГ», возврат оформляется быстрее, не вызывая недовольства покупателей.

Рассмотрим возможности применения данной практики в магазинах сети «БГ». В сети гипермаркетов детских товаров «БГ» возврат срок возврата товара надлежащего качества составляет 30 дней, не считая дня покупки товара, что, безусловно, свидетельствует

о лояльности к покупателям и расширении возможности выбора товаров покупателем, однако отсутствует возможность обмена.

Согласно ст. 25 Закона РФ «О защите прав потребителя» обмен непродовольственного товара надлежащего качества производится в случае, если он не подошел по форме, габаритам, фасону, расцветке, размеру либо комплектации в течение 14 дней, не считая дня его покупки. Но стоит отметить, что в случае разницы в таких параметрах как форма, габариты, фасон или комплектация товар не всегда можно считать аналогичным, от этих параметров может зависеть основной и дополнительный функционал товара. При возврате товара по причине не подошедшего размера или расцветки, товар практически всегда можно обменять на товар аналогичной модели. Остальные случаи необходимо рассматривать индивидуально.

Таким образом, при замене товара, который не подошел по размеру и расцветке, появляется возможность избежать 86% возвратов товаров, что позволяет решить следующие задачи повышения конкурентоспособности:

- снизить процент неудовлетворенности покупателей работой магазина;
- ускорить процесс обслуживания покупателей;
- сократить энергозатраты на оформление РКО;
- сократить трудозатраты, повысить производительность.

На этапе анализа результатов и подготовки рекомендаций по улучшению необходимо также уделить внимание разработке технологий: компьютеризации и автоматизации, а также использованию технологий, разработанных внутри компании, как стратегического преимущества. Необходимо видоизменение формы заявления на возврат и обмен товара. Также необходима разработка эффективной базы данных, позволяющей вести статистику, отражающую результаты проведения бенчмаркинга.

Рекомендации по улучшению работы предприятия

В рамках разработки рекомендаций по улучшению работы предприятия на примере использования бенчмаркинга процесса для предприятия розничной торговли гипермаркета детских товаров «БГ» рассмотрим последний этап методологии проведения бенчмаркинга.

Этап реализации изменений включает:

- создание рабочего места, побуждающего к действию;
- снижение расходов, повышение производительности;
- управление качеством;
- разработку технологий;
- мониторинг процесса.

После анализа результатов исследования, который показал необходимость совершенствования процедуры возврата и обмена товаров, было выявлено, что 86% возвратов возможно избежать при

помощи процедуры обмена, что сократит на 27% количество неудовлетворённых работой магазина покупателей.

Для внедрения на предприятие необходимо создать рабочее место, побуждающее к действию; так как данная задача была реализована в процессе создания группы бенчмаркинга, на этапе реализации изменения необходим только контроль поддержания достигнутого ранее результата.

Снижение расходов в данном примере достигается путем усовершенствования процесса возврата и обмена, а также устранения непроизводительных операций (процедура возврата в случае обращения с товаром, аналог которого есть в наличии и удовлетворяет потребность покупателя). Также необходимо поддержание в исправности оборудования – в данном примере это компьютеры и оргтехника; обеспечение бесперебойной работы оборудования необходимо для организации непрерывного процесса совершенствования работы предприятия. Путем взаимодействия со специалистами ИТ-отдела возможна также компьютеризация и автоматизация процесса, позволяющая ускорить рассматриваемый в данном примере процесс. Это позволит удовлетворить потребность покупателей в высокой скорости обслуживания, и, как следствие, повысить конкурентоспособность предприятия на рынке.

После старта этапа реализации изменений необходим постоянный мониторинг процесса, позволяющий определить, насколько продуктивным было использования бенчмаркинга процесса в разрезе рассмотрения процедуры возврата и обмена надлежащего качества. Первую оценку результатов можно произвести после 3 месяцев перманентного процесса реализации изменений на предприятии.

Также необходимо отметить, что бенчмаркинг процесса, рассмотренный в данном примере, не единственное направление деятельности, требующее изменений для повышения конкурентоспособности. Бенчмаркинг данного предприятия возможно применить к процессу формирования ассортимента (7% отзывает покупателей, недовольных работой гипермаркета), расчетно-кассового обслуживания (15%).

Помимо этого, повышение конкурентоспособности возможно за счет повышения комфортности пребывания в гипермаркете – установка пандуса для колясок на входной зоне, выделение помещения под детскую комнату, установка Wi-fi оборудования и совершенствование плей-листа музыкального сопровождения в торговом зале. Для применения бенчмаркинга на предприятии розничной торговли были сформирован следующий методический подход, представленный в таблице 23.

Таблица 23 – Методический подход по применению бенчмаркинга для предприятия розничной торговли

<i>Этап</i>	<i>Задачи</i>	<i>Содержание</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Результат</i>
Планирование	Выявление области и тем	Определение направления исследования путем определения области, требующей совершенствования	Руководитель подразделения	– определены основные и дополнительные области и темы исследования; – определены цели исследования
	Выбор группы бенчмаркинга	Определение группы, ответственной за проведение исследования; создание рабочего места группы, побуждающего к действию: – упорядочение рабочего места; – совершенствование вертикальной структуры управления, управление по целям; – организация командной работы и деятельности малых групп; – определение регламента труда и отдыха	Руководитель подразделения	Определена группа бенчмаркинга, назначены конкретные сотрудники, распределены зоны ответственности
<i>Этап</i>	<i>Задачи</i>	<i>Содержание</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Результат</i>
Планирование	Выбор типа бенчмаркинга	Изучение существующих типов бенчмаркинга, выбор подходящего в зависимости от области исследования и поставленных целей	Руководитель подразделения	Выбран тип бенчмаркинга; выбранный тип является наиболее оптимальным и обеспечивает достижение поставленных целей
Внутренний аудит	Установление области исследования	Определение масштабов исследования в зависимости от выбранного типа бенчмаркинга и поставленных целей	Группа бенчмаркинга	Определены четкие границы исследования, область исследования распределена по зонам ответственности сотрудников группы бенчмаркинга

	Выбор субъектов исследования	Определение наличия или отсутствия необходимости привлечения сторонних специалистов для проведения внутреннего аудита	Руководитель подразделения	<ul style="list-style-type: none"> – определены специалисты, ответственные за проведение внутреннего аудита компании; – выбранные специалисты достаточно компетентны в заявленном вопросе; – зоны ответственности за проведение внутреннего аудита распределены
	Установление регламента проведения аудита	Определение длительности и частоты аудита, форматов документации и сроков предоставления отчетов	Группа бенчмаркинг/руководитель подразделения	<ul style="list-style-type: none"> – определены длительность и частота проведения аудита; – определена информационная база; – определены форматы документации; – установлены сроки предоставления отчетов
Внутренний аудит	Определение формы проведения аудита	Изучение существующих форм проведения внутреннего аудита, выбор наиболее подходящей формы в зависимости от доступной информационной базы, типа бенчмаркинга и поставленных целей	Группа бенчмаркинг/руководитель подразделения	<ul style="list-style-type: none"> – выбрана форма проведения аудита; – выбранная форма проведения соответствует возможностям предоставленной информационной базы и типа бенчмаркинга; – выбранная форма проведения обеспечивает достижение поставленных целей
	Определение формы предоставления результатов	Изучение существующих форм предоставления результатов внутреннего аудита, выбор наиболее подходящей формы в зависимости от выбранной формы проведения аудита, типа бенчмаркинга и поставленных целей	Группа бенчмаркинг/руководитель подразделения	<ul style="list-style-type: none"> – 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, как стратегического преимущества	Группа бенчмарки нга	– определение технологий, разработанных внутри компании; – рассмотрение технологий как стратегического преимущества
Анализ	Поиск партнера по бенчмаркингу	- разработка списков потенциальных партнеров по бенчмаркингу; -сравнение кандидатов и выбор одного или нескольких лучших в определенной ранее области исследования; -установление контакта	Группа бенчмарки нга	– 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
	Выбор методов сбора информации	Изучение существующих методов сбора информации, выбор наиболее подходящего в зависимости от степени доступности информации о конкуренте, готовности конкурента на обмен информацией	Группа бенчмарки нга	– методы сбора информации определены; – информация доступна; – методы сбора информации не противоречат договоренности между партнерами по бенчмаркингу; – выбранный метод обеспечивает получение достоверной информации
	Получение и обмен информацией	Получение информации путем выбранного ранее метода (методов) сбора информации; обмен информацией	Группа бенчмарки нга	– информация получена; – информация достоверна и актуальна; – обмен информацией произведен

Анализ	Анализ результатов и подготовка рекомендаций по улучшению	Анализ полученных данных, определение возможностей для снижения расходов и повышения производительности, разработки технологий, основываясь на лучшем опыте партнеров по бенчмаркингу, сопоставление полученных рекомендаций по улучшению с заявленными целями исследования	Группа бенчмаркинга	Разработаны и оформлены в соответствии с выбранной формой предоставления результатов рекомендации по улучшению; ожидаемый результат реализации рекомендаций соответствует поставленным целям исследования
Реализация изменений	Реализация изменений	<ul style="list-style-type: none"> – создание рабочего места, побуждающего к действию; – снижение расходов, повышение производительности; – управление качеством; – разработка технологий 	Руководитель подразделения/линейные руководители	<ul style="list-style-type: none"> – произведено упорядочение рабочего пространства; – усовершенствована вертикальная структура управления, внедрена система управления по целям; – организована командная работа и деятельность малых групп; – определен и поддерживается регламент труда и отдыха; – существующие процессы усовершенствованы; – непроизводительные операции устранены; – созданы благоприятные условия для самосовершенствования; – внедрена система управления повышением производительности труда;

Реализация изменений	Реализация изменений	– создание рабочего места, побуждающего к действию; – снижение расходов, повышение производительности; – управление качеством; – разработка технологий	Руководитель подразделения/линейные руководители	– обеспечены энерго- и ресурсосбережение; – процессы компьютеризированы и автоматизированы; – разработанные внутри компании технологии используются как стратегическое преимущество
	Мониторинг процесса	Постоянный контроль изменений	Руководитель подразделения	– положительная динамика зафиксирована, несовершенства в реализации изменений определены и своевременно устранены; – определен период повторного проведения бенчмаркинга

В данной таблице представлены основные этапы алгоритма бенчмаркинга розничного предприятия, 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 прямых конкурентов (конкурентный бенчмаркинг процесса).

2.4 Алгоритм применения бенчмаркинга в деятельности предприятий сферы логистических услуг

Для практического исследования возможности внедрения и применения бенчмаркинга на предприятиях сферы услуг, в дальнейшем будет рассмотрена компания ООО «С ДВ». Исследуемая компания зарегистрирована по адресу Приморский край, г. Находка. Основные направления деятельности организации:

- разработка оптимального маршрута перевозки грузов;
- оформление всех необходимых документов (транспортные накладные, счета-фактуры, путевые листы и прочие документы);
- организация и контроль погрузочно-разгрузочных работ;
- упаковка или дополнительная жесткая (мягкая) упаковка перевозимого груза; пломбировка, маркировка грузов;
- транспортно-экспедиторские услуги;
- доставка грузов от двери до двери;
- контейнерные перевозки;
- доставка грузов из КНР, Турции, Южной Кореи.

Выявление объекта исследования

Для определения объекта исследования, в первую очередь необходимо выделить основные недостатки компании, которые не дают ей выйти на новый уровень. Также, очень важно выявить наиболее приоритетные характеристики организации, для их будущего улучшения. Для выявления проблем предприятия был выбран метод ранжирования, где в качестве экспертов были сами клиенты этой фирмы, так как они способны объективно оценить работу предприятия и его сотрудников. Для проведения ранжирования показателей было выбрано 12 человек в качестве экспертов. Номенклатура показателей для оценки работы компании ООО «С ДВ», которые были представлены для экспертов, перечислены ниже:

- X_1 – правильность, условия и время оформление необходимой документации;
- X_2 – информационные услуги компании (предупреждение и оповещение о готовности, изменениях и выполнении работ);
- X_3 – условия и срок страхования грузов;
- X_4 – условия хранения предоставленных грузов;
- X_5 – уровень обслуживания;
- X_6 – форма упаковки, увязки и обшивки грузов;
- X_7 – ценовая политика организации;
- X_8 – подготовка и оснащенность основного и дополнительного транспортного оборудования;
- X_9 – время решения конфликтных ситуаций;
- X_{10} – возможность предоставления консультаций.

Оценки экспертов и всевозможные расчеты по проведенному исследованию представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Оценки экспертов и расчеты

Эксперт ы	Показатели									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	9	4	8	2	7	1	6	5	10
2	2	6	4	7	1	5	3	10	8	9
3	1	7	2	8	3	6	4	5	10	9
4	5	6	3	8	1	9	2	4	7	10
5	2	5	3	9	8	10	1	4	7	6
6	4	5	1	6	2	10	9	3	8	7
7	1	4	3	5	6	8	2	9	10	7

8	3	6	2	8	4	9	1	5	10	7
9	4	1	3	5	6	8	2	9	10	7
10	2	4	3	6	1	7	5	9	8	10
11	1	9	2	5	3	10	4	6	7	8
12	2	3	4	6	1	9	5	7	8	10
Σ	30	65	34	81	38	98	39	77	98	100
$\Sigma - T$	-36	-1	-32	15	-28	32	-27	11	32	34
$(\Sigma - T)^2$	1296	1	1024	225	784	1024	729	121	1024	1156
Общая сумма квадратов отклонений равна 7384										

Средняя сумма рангов (Т) вычисляется по формуле 1:

$$T = \frac{m*(n+1)}{2} \quad (1)$$

где m – число опрошенных экспертов;

n – число факторов.

$$T = \frac{12*(10+1)}{2} \approx 66$$

Коэффициент согласованности экспертов вычисляется по формуле 2:

$$W = \frac{S*12}{m^2(n^3-n)} \quad (2)$$

где S – сумма квадратов отклонений;

m – число экспертов;

n – число свойств.

$$W = \frac{7384*12}{144(1000-10)} \approx 0.61$$

Необходимо отметить, что коэффициент конкордации изменяется от нуля до единицы и возрастает при увеличении согласованности мнений опрашиваемых специалистов. Так как коэффициент конкордации равен 0,61, можно сделать вывод о высокой согласованности мнений опрошенных экспертов, вследствие чего подтверждается правильность поставленных ими оценок.

На данном этапе, становится возможной расстановка показателей от самого лучшего, до наихудшего, по мнению клиентов

организации, то есть выявить основные преимущества и недостатки. Порядок показателей выстраивается следующим образом:

- правильность, время и условия оформления документов;
- условия и срок страхования грузов;
- уровень обслуживания организации;
- ценовая политика;
- информационные услуги компании;
- уровень подготовки основного и дополнительного оборудования;
- условия хранения грузов
- форма упаковки, увязки и обшивки грузов;
- решение конфликтных ситуаций;
- предоставление консультаций (рисунок 7).

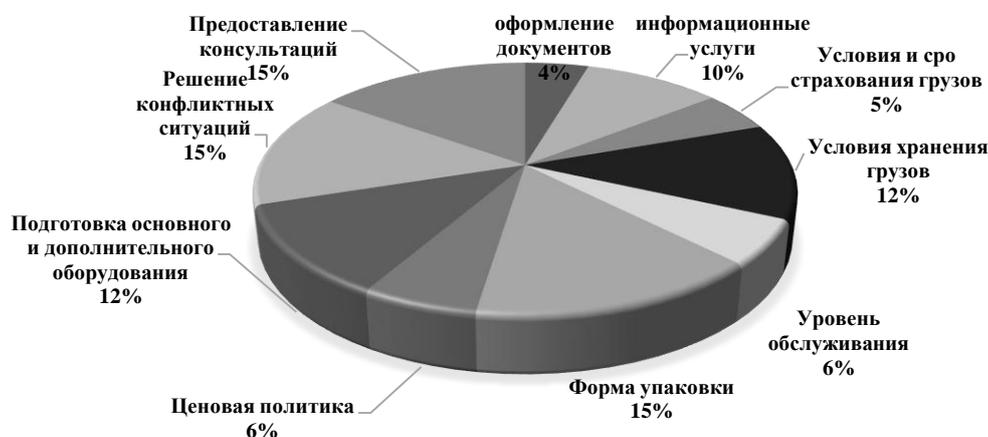


Рисунок 7 – Процентное соотношение расстановки показателей

В ходе проведенного исследования были выбраны объекты бенчмаркинга:

- предоставление консультаций клиентам;
- порядок решения конфликтных ситуаций.

Объяснить выбор именно двух объектов бенчмаркинга можно тем, что оба относятся к работе с клиентами, то есть взаимосвязаны с ними и чаще всего, данными вопросами занимается одна группа кадров. Основными задачами бенчмаркинга будут являться:

- вычисление слабых сторон компании;
- осознание необходимости изменений работы;
- отбор и обсуждение идей по улучшению процессов;
- отбор всевозможных приемов работы для компаний данного типа;
- разработка унифицированных подходов для совершенствования работы с клиентами и разработка порядка решения конфликтных ситуаций;

- разработка долгосрочного плана изменения работы компании, с целью получения результатов, превосходящих текущие;
- переориентация кадрового состава.

Определение группы бенчмаркинга

Для данного исследования методика внедрения и применения бенчмаркинга рассматривается на примере кампании «С ДВ», основным направлением деятельности которой является транспортно-логистическое оказание услуг. Для продолжения исследования необходимо вычислить группу бенчмаркинга подразделения, но прежде необходимо рассмотреть организационную структуру предприятия.

В организации «С ДВ» существует линейно-функциональная структура управления, то есть руководство фирмой осуществляется не только из центра, но и непосредственно на рабочих местах: в каждом из подразделений предприятия действует тщательно подобранный персонал, координирующий работу конкретного субъекта в соответствии с генеральной стратегией фирмы.

После рассмотрения организационной структуры, можно составить возможную группу бенчмаркинга подразделения и разделить соответствующие зоны ответственности.

Группа бенчмаркинга подразделения включает:

- руководитель группы бенчмаркинга, зоной ответственности которого является контроль процесса и результатов внедрения – заместитель генерального директора;
- коммерческий директор, зоной ответственности которого является сбор и обработка информации о своем предприятии и потенциальных партнерах по бенчмаркингу (подключаются сотрудники рекламного отдела); также зоной ответственности сотрудников рекламного отдела является взаимодействие с партнерами по бенчмаркингу, анализ данных, полученных ООК, разработка рекомендаций по улучшению работы подразделения.

Имеется необходимость привлечения к работе группы, для эффективного взаимодействия с другими подразделениями, автоматизации процессов специалистов информационно-технического отдела.

Задачи группы бенчмаркинга:

- упорядочение (улучшение) рабочего места;
- совершенствование вертикальной структуры управления, управление по целям;
- организация командной работы малыми группами и др.

Выбор типа бенчмаркинга

Достижение цели бенчмаркинга - повысить эффективность собственной деятельности и завоевать преимущества в конкурентной

борьбе, при условии, что в выбранном регионе есть прямые конкуренты, предоставляющие схожие услуги, возможно путем сравнения с ними по предоставляемым продуктам или услугам. Таким образом, тип бенчмаркинга, рассматриваемый в данном примере - конкурентный бенчмаркинг; в зависимости от объекта исследования – бенчмаркинг процесса.

Изучение внутренней среды предприятия

Общая характеристика предприятия

Компания «С ДВ» предоставляет транспортно-экспедиторские услуги и находится в перечне успешных компаний Приморского края именно этой сферы деятельности. «С ДВ», как транспортно-экспедиторская компания способна предоставить потребителям данные услуги:

- заключение договора перевозки и взаимодействие с отправителем, получателем;
- организация перевозки, агентского и экспедиционного обслуживания;
- организация работ по контролю над перевозкой;
- обеспечение страхования груза;
- организация таможенного сервиса;
- организация сопровождения грузов;
- оформление перевозочных документов;
- организация расчетов и взаиморасчетов с участниками перевозочного процесса;
- расчет себестоимости перевозки по маршрутам;
- доставка грузов от двери до двери.

Чтобы оценить способность компании удовлетворять потребности клиентов, необходимо сравнить перечень услуг, указанных в ГОСТ Р 52298-2004 «Услуги транспортно-экспедиторские» и перечень услуг, предоставляемых компанией ООО «С ДВ» (таблица 25).

Таблица 25 – Оценка наличия транспортно-экспедиторских услуг в ООО «С ДВ», 2020 г.

<i>Перечень услуг из ГОСТ Р 52298-2004</i>	<i>Наличие услуги в перечне компании</i>
Участие в переговорах по заключению контрактов купли-продажи товаров	+
Оформление документов, прием и выдача грузов	+
Завоз-вывоз грузов	+
Погрузочно-разгрузочные и складские услуги	+
Подготовка и дополнительное оборудование транспортных средств	+

Страхование грузов	+
Платежно-финансовые услуги	+
Таможенное оформление грузов и транспортных средств	+
Розыск груза после истечения срока доставки	-
Хранение грузов в складских помещениях экспедитора	+
Обслуживание и ремонт универсальных контейнеров грузоотправителей	-

Опираясь на данные таблицы, можно сделать вывод, что компания ООО «С ДВ» способна удовлетворить большинство потребителей, так как представляет широкий спектр услуг, который регламентируется ГОСТ Р 52298-2004 «Услуги транспортно-экспедиторские». Предоставление большинства из услуг, указанных в ГОСТ, выводит данную компанию в число конкурентоспособных и востребованных потребителями. Также необходимо отметить, что для увеличения числа клиентов данной компании, стоит включить в спектр своих услуг обслуживание и ремонт контейнеров грузоотправителей, это в свою очередь может дать компании рост прибыли.

Очень много перевозок, выполняемых компанией ООО «С ДВ» относятся к числу автоперевозок. Важными факторами в данном вопросе являются:

- четко отлаженная работа персонала (обработка грузов без задержек его транспортировки, дополнительных финансовых расходов, исключение штрафов, сохранность груза)

- материально-техническая оснащенность предприятия (новейшие электронные связи – спутниковая, информационные технологии – Интернет с выделенной линией, электронная почта, компьютерная сеть).

Выбор области и субъектов исследования, регламента и формы проведения анализа

В данном исследовании, в частности рассматривается работа одной цепочки подразделения и ее взаимосвязь со всеми субъектами предприятия. На стадии выбора субъектов было определено, что данное исследование проводится самими специалистами предприятия, то есть проводится самооценка организации.

В необходимую информационную базу входит следующий перечень:

- нормативные документы компании (внутренние регламенты и распоряжения);

- Закон РФ от 07.02.1992 г. №2300-1 «О защите прав потребителей»;

– ГОСТ ИСО 17258-2015 «Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». «Бенчмаркинг».

В рамках использования технологий, разработанных внутри компании, как стратегического преимущества, возможно применение существующих баз данных, сформированных подразделением, фиксирующих полученные запросы на проведение консультаций, а также число негативных отзывов и конфликтных ситуаций, решений которых не было реализовано, что позволяет получить точное представление о необходимости изменений в процессе.

Выбор партнера по бенчмаркингу

Партнер по бенчмаркингу - это любое предприятие, которое считается эталонным в зависимости от объекта бенчмаркинга. Для определения списка потенциальных партнеров по бенчмаркингу рассмотрим перечень конкурентов на рынке транспортно-экспедиторских услуг Приморского края:

- ООО «ДВ ТЭК»;
- Международная транспортная компания «Энергия»;
- ООО «ДАЛЬТЭК».

Необходимо отметить, что вышеперечисленные компании предоставляют идентичный друг другу спектр услуг и являются конкурентами на рынке транспортно-экспедиторского обеспечения. В рамках проведения конкурентного бенчмаркинга необходимо рассматривать именно прямых конкурентов, работающих на одном рынке, реализующих аналогичные товары и услуги, находящихся на одном уровне, поэтому выбор данного списка потенциальных партнеров обоснован областью и выбранным видом исследования.

Компания ООО «ДВ ТЭК», находящая в г. Владивостоке, уже давно зарекомендовала себя на рынке транспортно-экспедиторских услуг. Перечень услуг данной компании очень широк и пользуется спросом среди потребителей. Интернет ресурсы ставят данную компанию в список лучших на Дальнем Востоке.

Международная транспортная компания «Энергия» долгие годы является лидером среди компания данного типа. В общей сложности, она имеет больше сотни филиалов в 9 странах мира и предоставляет клиентам всевозможные виды перевозок, а также сопутствующие им услуги.

ООО «ДАЛЬТЭК» существует на рынке транспортных услуг с 2001 года. Спектр ее услуг не такой широкий, как в двух вышеперечисленных компаниях, но она также пользуется спросом у клиентов транспортно-экспедиторских компаний. Цена на некоторые виды услуг заметно ниже, чем у конкурентов, что гарантирует предприятию устойчивую клиентскую базу.

Чтобы выбрать партнера по бенчмаркингу, необходимо сравнить все возможные варианты, для выявления наиболее успешного, среди возможных. Для этого также можно воспользоваться ГОСТ Р 52298-2004 «Услуги транспортно-экспедиторские», чтобы исследовать услуги, предоставляемые выбранными компаниями. В таблице 26 отображен сравнительный анализ услуг, предоставляемых выбранными компаниями-лидерами в сфере транспортно-логистических услуг.

Таблица 26 – Сравнительный анализ услуг, предоставляемых транспортно-логистическими компаниями

<i>Перечень услуг из ГОСТ Р 52298-2004</i>	<i>ООО «ДВ ТЭК»</i>	<i>МТК «Энергия»</i>	<i>ООО «ДАЛЬТЭК»</i>
Участие в переговорах по заключению контрактов купли-продажи товаров	+	+	+
Оформление документов, прием и выдача грузов	+	+	+
Завоз-вывоз грузов	+	+	+
Погрузочно-разгрузочные и складские услуги	+	+	+
Подготовка и дополнительное оборудование транспортных средств	+	+	-
Страхование грузов	+	+	+
Платежно-финансовые услуги	+	+	+
Таможенное оформление грузов и транспортных средств	+	+	+
Розыск груза после истечения срока доставки	+	+	+
Хранение грузов в складских помещениях экспедитора	+	+	-
Обслуживание и ремонт универсальных контейнеров грузоотправителей	+	+	+

ГОСТ Р 52298-2004 «Услуги транспортно-экспедиторские», перечень основных услуг, которые должна выполнять транспортно-логистическая компания соблюдается практически всеми компаниями за исключением ООО «ДАЛЬТЭК». Данная компания не обеспечивает подготовку дополнительных транспортных средств, а также не предоставляет услуги хранения грузов на складах помещения. Таким образом, необходимо выбирать партнера по бенчмаркингу среди двух других успешных компаний. Для этого исследуем пути решения конфликтных ситуаций в данных компаниях.

Обе компании, для решения конфликтных ситуаций чаще всего выбирают метод компромисса. То есть создают вид соглашения, в котором потребитель и исполнитель занимают средние позиции в

рамках имеющихся расхождений или проблем. Однако имеются случаи, когда взаимными уступками невозможно решить создавшуюся проблему. Для этого используются различные стратегии, которые компании применяют в разных целях и при разных обстоятельствах. Необходимо отметить, что Международная Транспортная Компания «Энергия», в своей работе отмечает меньшее количество негативных отзывов, которые присутствуют в книге отзывов и предложения и на всевозможных интернет порталах.

Для установления контакта с потенциальным партнером по бенчмаркингу можно использовать такие ресурсы как телефон, Интернет-ресурсы, партнерские визиты, формальное общение. Для данной работы был выбран метод использования телефона (интервью), а также Интернет-ресурсов (анализ данных официального сайта и форума покупателей).

На основе данных, которые были предоставлены компанией «Энергия», частью исследования являлось создание идентичной стратегии решения конфликтных ситуаций. Стоит отметить, что данные были проанализированы и модель решения конфликтных ситуаций была составлена с учетом мнений сотрудников компании.

В первую очередь, стоит учесть тип клиента. Конфликт может зародиться как из-за определённой причины, так и из-за самого клиента. Необходимо разобраться в понятии конфликтный, или другими словами сложный клиент. В основу определения данного понятия необходимо включить следующие виды клиентов:

- клиент, который в силу своего влиятельного положения на рынке имеет возможность диктовать компании такие условия, после которых взаимоотношения «потребитель-исполнитель» приобретут осложнения;

- клиент, который создал конфликтную ситуацию из-за ошибок и промахов компании;

- клиент, который представляет не свои интересы, а работает на компанию и испытывает некоторое давление со стороны руководства, в следствие чего ведет себя агрессивно;

- клиент, который ставит себя с профессиональной точки зрения не на свое место, что в последствие осложняет рабочий диалог.

Однако компания, должна учитывать то, что каждый клиент – это особенная личность, характер и манеру поведения которой, необходимо принимать во внимание, так как это влияет на успешность компании.

Для изучения данного вопроса, необходимо учитывать целый ряд аспектов и основных вопросов, ответы на которые помогут решить данную проблему в организации данного типа:

- частота конфликтов, возникающих между потребителями и исполнителями;

- изучение причин возникновения наиболее частых проблем;
- анализ распределения ролей сотрудников в процессе решения данных ситуаций;
- разработка унифицированной методики решения конфликтов;
- введение данной методики в процесс бенчмаркинга на данном предприятии.

Разработка рекомендаций по улучшению работы организации

Прежде всего, на основе опыта и знаний компании лидера, необходимо разработать методику работы с конфликтными клиентами, чтобы исключить один из аспектов возникновения сложных ситуаций. Для каждого типа конфликтных клиентов представлена схема, придерживаясь которой можно избежать разлада между сторонами.

Первый тип клиента - «Я знаю лучше», то есть это такой клиент, который по его личному мнению знает, как правильно выполнить работу и что должно получиться в результате. Его достаточно легко распознать еще на первом этапе сотрудничества: обычно, такие клиенты уже на этапе переговоров, активно принимают участие в разработке плана действий. Стоит отметить, что это не всегда негативно влияет на работу, ведь иногда компетентный взгляд со стороны, может помочь наладить работу и внести недостающие коррективы. Но, бывают случаи, когда этот же клиент, не учитывает некоторые аспекты работы предприятия, видит свою тактику и стратегию действий и настаивает на своей политике проведения договора. Стандартная схема действий для клиентов такого типа изображена на рисунке 8.

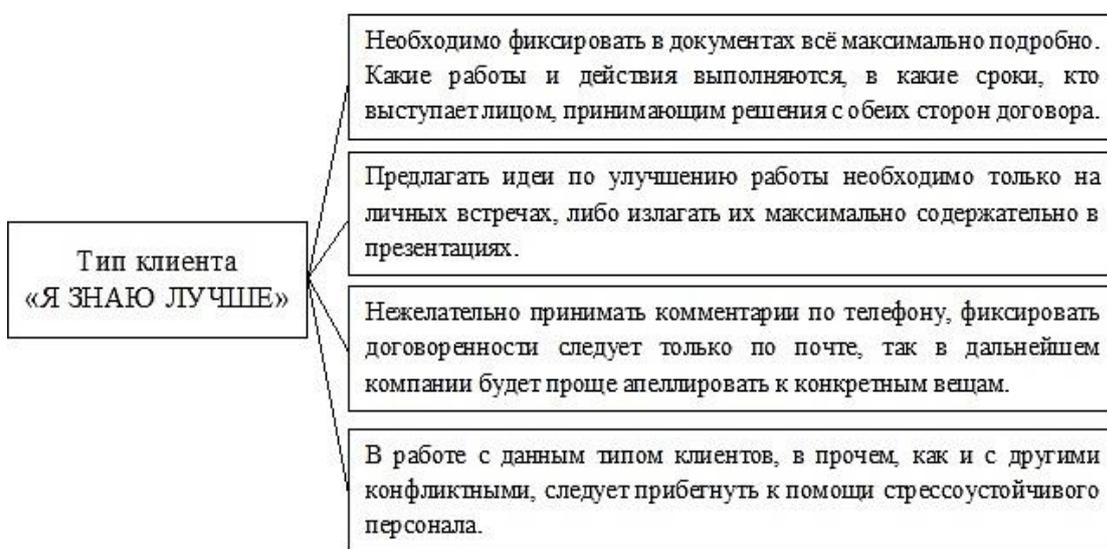


Рисунок 8 - Модель поведения сотрудников компании с конфликтным клиентом типа «Я знаю лучше»

Второй тип конфликтного клиента – «Перфекционист». В отличие от первого типа, критики от данного клиента не поступает и агрессию тоже не проявляют, однако уровень перфекционизма граничит с крайностью. Обычно, компании очень стараются угодить клиентам и для достижения ожидаемого результата создают новый подход к работе. Однако, в данном случае, за такой работой скрывается один большой недостаток – количество фактически отработанных часов превышает зафиксированные в договоре данные.

В таких ситуациях необходимо честно обсудить проблему с клиентом, потому что главное в этом вопросе – вовремя ее заметить и оценить предполагаемый ущерб в случае продолжения работ в таком объеме. В договоре следует зафиксировать число возможных поправок и договориться, что результат каждой из них клиент будет обсуждать с руководством компании и только после коллективного решения приступать к внесению правок. Таким образом, становится возможной экономия времени и сил для себя и клиента (рисунок 9).

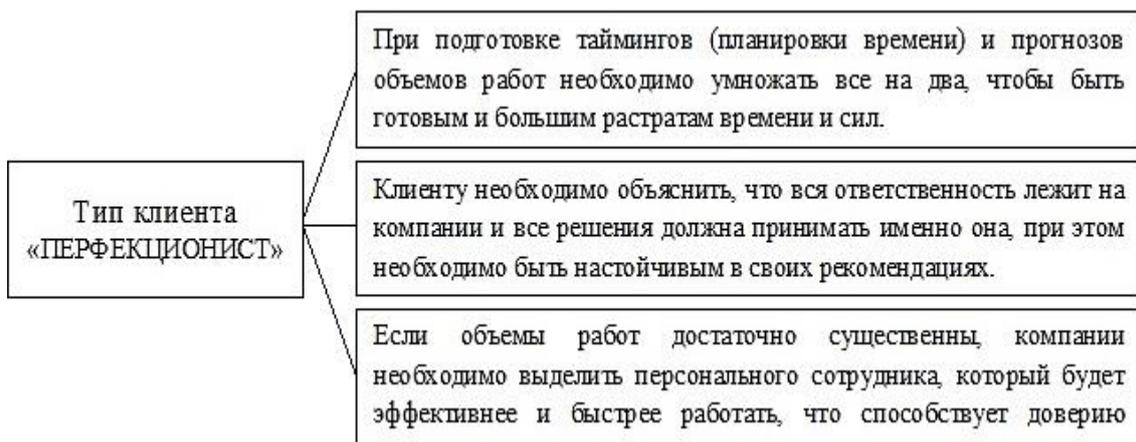


Рисунок 9 - Модель поведения сотрудников компании с конфликтным клиентом типа «Перфекционист»

И наконец, третья модель проблемного клиента основана на том, что клиент или его представитель совершенно не компетентны, но в силу определенных обстоятельств или необходимости вынужден работать с компанией. Вся проблема таких клиентов состоит в том, что в силу своей некомпетентности, они продолжают настаивать на правильности своих решений, но чаще всего такие комментарии выглядят нелепо, а требования странно. В практике компаний наблюдались случаи, когда сотрудники грозились уволиться по собственному желанию, если ситуация с работой с данным клиентом не поменяется. К сожалению, усилия компании в большинстве случаев остаются бесполезными, однако в ходе исследования было разработано несколько рекомендаций для работы с типом клиента «Так будет правильней», которые изображены на рисунке 10.

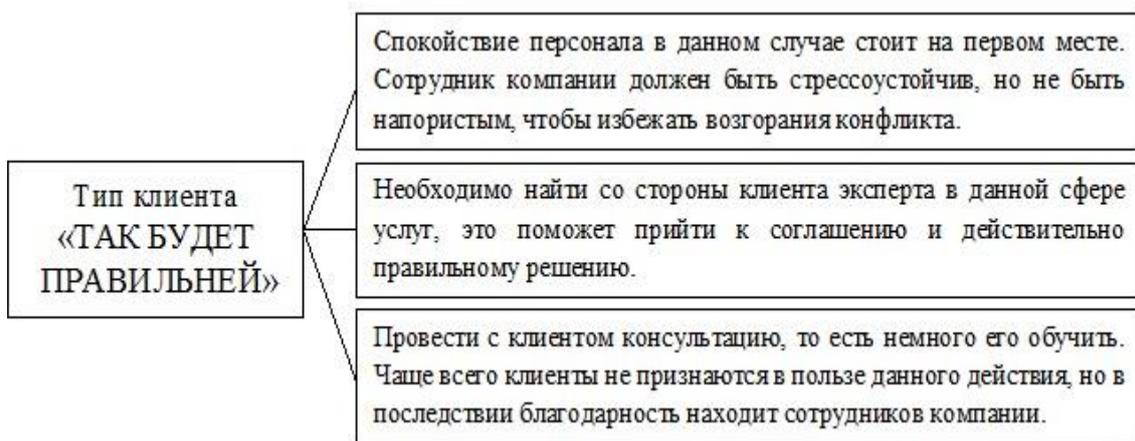


Рисунок 10 - Модель поведения сотрудников компании с конфликтным клиентом типа «Так будет правильней»

Необходимо напомнить, что основная цель бенчмаркинга, проводимого на данном предприятии, является улучшение процесса решений конфликтных ситуаций, так как эта проблема больше всего влияет на успешность компании.

Для решения данного вопроса были проанализированы основные пути и схемы решения данного вопроса, на основе которых была создана единая модель, придерживаясь которой компании могут выходить из данного рода ситуаций. Прежде всего, необходимо проанализировать частоту возникновения конфликтных ситуаций и выяснить наиболее частые причины. Для этого были изучены книга отзывов и предложений и Интернет-порталы. Результаты анализа изображены на рисунке 11.

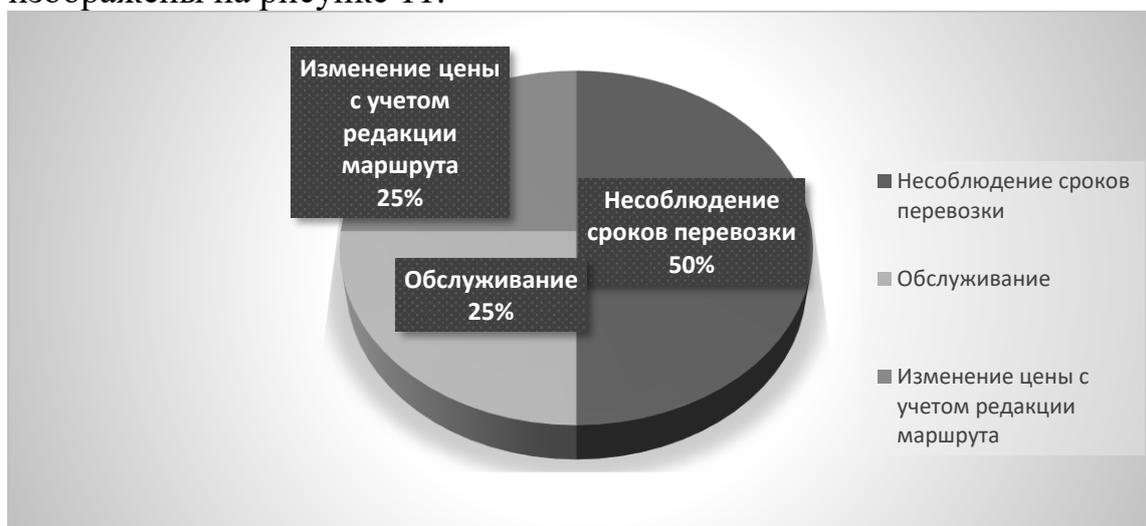


Рисунок 11 - Анализ негативных отзывов компании «С ДВ», 2019 г.

Анализ негативных отзывов клиентов исследуемой компании показал, что больше всего комментариев получает такой критерий как – несоблюдение сроков перевозки. Так как задачей бенчмаркинга в

данном случае является решение конфликтных ситуаций, а не изменение программы сроков перевозок, то методика решения данного вопроса будет составляться с учетом аспектов именно этого подразделения предприятия.

Для создания унифицированной методики решения конфликтных ситуаций с учетом несоблюдения именно критерия «Несоблюдение сроков перевозки» был проведен анализ схем поведения сотрудников компании-лидера «Энергия». Все данные представлены в таблице 27.

Таблица 27 - Схемы решения конфликтных ситуаций в компании «Энергия»

<i>Наименование схемы поведения</i>	<i>Основные принципы</i>	<i>Возможный результат</i>
Уход от конфликта	<ul style="list-style-type: none"> – чаще всего сотрудник отрицает или сводит к минимуму существование проблемы конфликта; – применение замедленных процедур для решения конфликта, с целью его подавления самостоятельно; – обращение к возможным существующим юридическим нормам, как к основе разрешения конфликта; – использование своего юридического преимущества и наиболее эффективный потенциал 	<p>Конфликт чаще всего угасает самостоятельно, при длительном его разрешении. Однако, компания имеет возможность в дальнейшем потерять клиента. Очень важно поведение сотрудника, его поведение должно быть максимально спокойным и сдержанным. Компании необходимо в дальнейшем пересмотреть сроки, указанные в договоре и прийти с клиентом к единому мнению</p>
Уступки и приспособления	<ul style="list-style-type: none"> – применяется в том случае, когда компания действительно нарушает сроки поставки груза; – для разрешения применяется тактика внимания, то есть компания выслушивает предложения, тем самым показывает свою рассудительность; – также такая системы поведения очень важна в том случае, когда наблюдается явное превосходство другой стороны и стабильность компании играет очень важную роль 	<p>В данном случае, компании необходимо признать свою ошибку, если таковы действительно имеются. В результате разрешения конфликтов таким образом, повышается управленческая квалификация подчиненных и изучаются собственные ошибки. При соблюдении всех этих рекомендаций, отношения с клиентом чаще всего сохраняются и остаются положительными</p>

Быстрое решение	<ul style="list-style-type: none"> – применяется в том случае, когда лимит времени для принятия решений ограничен, в связи с возникновением различных обстоятельств; – возможна в том случае, когда под действием аргументов, клиент соглашается с точкой зрения компании; – при расчете, что быстрое решение конфликта резко снизит издержки по сравнению с другими сценариями конфликта 	<p>При выборе компании такой схемы действия для разрешения конфликтов, наиболее вероятный результат ближе к модели «выигрыш» - «выигрыш». То есть конфликт исчерпан вместе с недовольством клиента, при этом видны его преимущества: быстрота, взаимоуважительные формы убеждения сторон в ходе обсуждения, подготовка решений на основе принципа консенсуса</p>
Компромисс	<ul style="list-style-type: none"> – необходимо непосредственное переговоры сторон; – применим в том случае, когда клиент и компания с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели; – имеет важное место фактор времени; – каждая сторона имеет желание внести свой вклад в разрешение конфликта, то есть движению к компромиссу 	<p>Одним из главных преимуществ метода, является возможность решения вопросов для обеих сторон. В ходе переговоров обращается внимание на использование только объективных критериев в ходе переговоров. В ходе переговоров, чаще всего разрабатываются взаимовыгодные решения</p>

После анализа данных, представленных в таблице, можно создать несколько схем поведения сотрудников, с учетом определённых обстоятельств и условий конфликта. Данные схемы представлены в рисунках 12- 14.



Рисунок 12 - Схема «Избегание или погашение очага конфликта»

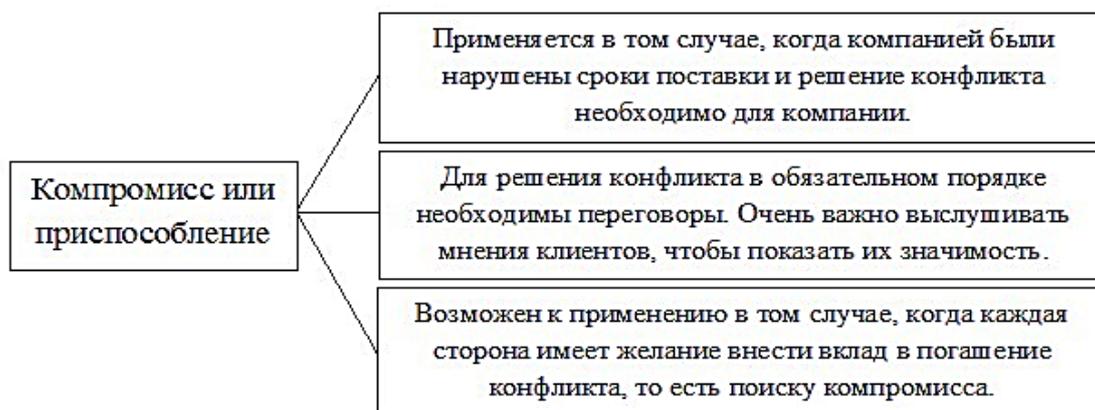


Рисунок 13 - Схема «Компромисс или приспособление»

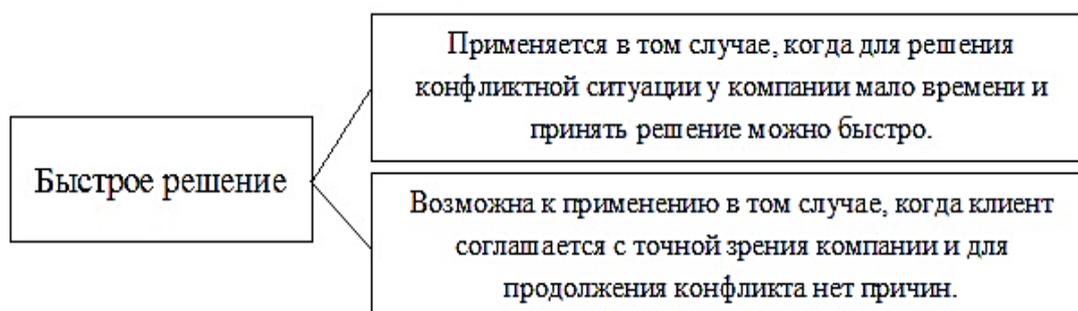


Рисунок 14 - Схема «Быстрое решение» для разрешения конфликтных ситуаций

Таким образом, с учетом опыта компании-лидера и возможностями организации «С ДВ» были разработаны схемы поведения персонала для решения конфликтных ситуаций. Необходимо отметить, что каждая из схем возможна к применению в особых условиях поведения клиента или состояния компании. Поэтому для применения каждой из них, необходимо оценить ситуацию, учитывая ее нюансы и аспекты.

Этап реализации изменений компании включает несколько пунктов, каждый из которых способствует увеличению конкурентоспособного потенциала:

- создание рабочего места и подбор соответствующего кадра, способного решать данного рода ситуации и предотвращать негативные последствия;
- управление качеством услуг;
- мониторинг процесса и проверка эффективности.

Для применения бенчмаркинга на предприятии сферы услуг был сформирован определенный методический подход, который полностью отображает данный процесс, показанный в таблице 28.

Таблица 28 - Методика внедрения бенчмаркинга для компании «С ДВ»

<i>Фаза</i>	<i>Этап</i>	<i>Основные задачи этапа</i>	<i>Содержание</i>	<i>Результат</i>
Определение объекта	Изучение регионального рынка	<ul style="list-style-type: none"> – анализ актуальности вопроса совершенствования – изучение транспортно-логистических компаний в Приморском крае; – выявление конкурентных преимуществ наилучших из них 	С учетом развития региона и края в целом, большую роль играют транспортные отношения как локального, так и международного уровня. В связи с этим имеется необходимость продвижения транспортно-логистических компаний, а также их вывода из условий жесткой конкуренции	Изучение регионального рынка транспортно-логистических услуг, помогло определить возможность редактирования работы предприятия. Анализ работы лучших предприятий региона способствовал выявлению основных преимуществ и недостатков компании, также анкетирование сотрудников компании помогло выделить основные недостатки внутренней среды организации
	Изучение работы зарубежных компаний	<ul style="list-style-type: none"> – анализ работы зарубежных компаний, с целью выявления новых тенденций; – примерное определение возможностей собственной компании; – анализ конкурентных преимуществ иностранных компаний 	Для того, чтобы определить собственные возможности, необходимо изучение конкурентного потенциала иностранных компаний, которые приходят на рынок региона с новыми тенденциями и возможностями. Так как этот вопрос наиболее развит в наше время и конкурентоспособность местных транспортно-логистических компаний падает, стоит оценить конкурентов объективно и учесть их сильные и слабые стороны	Для бенчмаркинга компании «С ДВ», это является одним из факторов, способствующих выявлению сильных сторон предприятия, а также критериев, которые являются тормозящими и не позволяющими компании выйти на новый уровень

	Выявление слабых сторон предприятия и определение объекта	<ul style="list-style-type: none"> – проводится самооценка компании, опрос сотрудников и клиентов; – анализ оценки конкурентных предприятий региона и зарубежья; – на основе всех данных выявляются слабые показатели предприятия, которые в дальнейшем выбираются объектами бенчмаркинга 	<p>Необходимо отметить, что сфера услуг не имеет конкретных величин для определения характеристики, так как каждый потребитель имеет собственное мнение. Для этого необходимо структурировать все показатели и провести некоторый опрос, который поможет выявить положительные и отрицательные показатели компании, с учетом всех мнений. Сравнение этих характеристик с достижениями компаний лидеров поможет рассмотреть и проанализировать работу предприятия объективно</p>	<p>В ходе исследования было сравнено десять показателей компании «С ДВ». Наиболее успешными из них стали:</p> <ul style="list-style-type: none"> – правильность оформления документации; – условия и срок страхования грузов; – уровень обслуживания. <p>При этом, слабыми оказались:</p> <ul style="list-style-type: none"> – предоставление консультаций; – решение конфликтных ситуаций. <p>Необходимо отметить, что критерий «Решение конфликтных ситуаций» выбран объектом бенчмаркинга</p>
Поиск предприятий для сравнения	Выбор организаций для изучения	<ul style="list-style-type: none"> – исследование компаний, предоставляющих транспортно-логистические услуги в Приморском крае; – рассмотрение официальных сайтов и всевозможных интернет порталов; – изучение форумов клиентов данного вида услуг 	<p>В ходе исследования, было выяснено, что Приморский край очень богат транспортно-логистическими компаниями, которые занимаются всевозможными видами перевозок различных грузов. Необходимо отметить, что были рассмотрены компании из г. Партизанск, г. Находка, пгт. Врангель и г Владивосток</p>	<p>После изучения работы компаний были выбраны несколько схожих по специфике и направленности работы, а также имеющие лучшие результаты работы. Это компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ООО «ДВ ТЭК»; – Международная транспортная компания «Энергия»; – ООО «ДАЛЬТЭК». <p>Среди них, наиболее конкурентоспособным оказалась компания «Энергия», которая несколько лет является лидирующей в этой области услуг</p>

Сбор и анализ данных	Сбор данных о работе компании-партнере	<ul style="list-style-type: none"> – изучение официального сайта; – изучение книги отзывов и предложений; – опрос клиентов компании. 	<p>Изучение официального сайта направлено на выявление всего перечня услуг, которые может предоставить компания, а также сроки их выполнения. В свою очередь, книга отзывов и предложений направлена на изучение негативных моментов, которые присутствуют в компании. Опрос клиентов компании, по разрешению компании, способствует объективной оценке решения конфликтных ситуаций и реакции компании на предложения</p>	<p>Официальный сайт компании: https://nrg-tk.ru. Необходимо отметить, что на интернет-порталах размещается больше негативных комментариев, чем дают клиенты, которые опрашиваются лично. При этом, большинство из них, не почувствовали в конфликтах с компанией</p>
	Сравнение собственных данных с полученными	<ul style="list-style-type: none"> – сравнение показателей работы предприятия; – сравнение условий решения конфликтных ситуаций; – анализ и учет методов решения данных ситуаций 	<p>Исследуемое предприятие, в процессе своего развития, сталкивалось со множеством конфликтных ситуаций. В связи с этим, у компании «Энергия» существует специальное подразделение, которое занимается решением данного вопроса, а также несколько схем поведения сотрудников и компании в конфликтных ситуациях данного рода</p>	<p>В процессе сравнения конфликтных ситуаций, возникающих в обеих компаниях, было выяснено, что компания «С ДВ» не имеет налаженной системы решения конфликтных ситуаций, что необходимо. Для этого, анализируются результаты изучения причин возникновения и пути их разрешения в компании «Энергия». Как было выяснено, компания-партнер использует несколько схем поведения персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> – уход от конфликта; – уступки и приспособления; – быстрое решение; – компромисс

Планирование и внедрение бенчмаркинга	Формирование команды специалистов	<ul style="list-style-type: none"> – подбор кадров внутри компании; – привлечение сотрудников из внешней среды 	Команда компетентных специалистов способна полностью учесть всевозможные риски, связанные с внедрением и применением бенчмаркинга, а также составить грамотный план работ	Прежде всего, для успешного внедрения и проведения бенчмаркинга необходима заинтересованность руководства, а также распределение ресурсов, с учетом рисков. Поэтому ответственными за процесс бенчмаркинга на предприятии «С ДВ» выбраны заместитель группы бенчмаркинга и коммерческий директор. Группа специалистов выбирается с учетом имеющихся компетенций и в зависимости от объекта бенчмаркинга
	Определение цели и стратегии изменений	<ul style="list-style-type: none"> – выбор специалиста, способного решать конфликтные ситуации на предприятии; – расчет ресурсов и времени на разработку методики поведения специалистов; – анализ аспектов, способных замедлить процесс внедрения и протекания бенчмаркинга 	К выбору специалиста необходимо подходить очень внимательно, так как это должен быть человек максимально стрессоустойчивого и спокойного характера, однако способного защитить интересы компании. Так как первым объектом бенчмаркинга выбрано «Решение конфликтных ситуаций», то затраты на его внедрение будут не сильно ограничиваться ресурсами и рисками. Однако, внедрение данного процесса, способно затормозить большое количество заказов, поступающих в компанию, а также внеплановый уход специалиста компании	Специалист по работе с клиентами, был назначен ответственным за решение конфликтных ситуаций, в связи с чем, его время работы увеличилось. Компании необходимо пересмотреть оплату его труда, то есть свои возможные расходы

	Реализация намеченных планов	<ul style="list-style-type: none"> – учет и ответы на комментарии в книге отзывов и предложений; – мониторинг интернет порталов и форумов; – анализ работы ответственных специалистов 	Необходимо регулярно прослеживать поступающие комментарии, анализировать причины их поступления и сравнивать их число с ранними результатами. Применять разработанные модели поведения сотрудников в конфликтных ситуациях и выявлять возможные ошибки	Данный этап поможет выявить некоторую эффективность применения данной программы улучшения. Однако, необходимо очень тщательно и внимательно рассматривать каждый из комментариев, объективно анализируя собственную работу
Повторение	Мониторинг и выявление новых объектов бенчмаркинга	<ul style="list-style-type: none"> – мониторинг рынка транспортно-логистических услуг; – поиск новых партнеров; – выявление новых объектов бенчмаркинга; – непрерывный процесс совершенствования 	Для эффективной работы данной программы, необходим постоянный поиск новых концепций улучшения, а также технологий и преимуществ компаний. После этого компании нужно провести анализ собственной работы и выявить новые объекты совершенствования.	

Таким образом, методика внедрения и использования механизма бенчмаркинга была применена к работе компании «С ДВ». Внутренняя структура транспортно-логистической компании, имевшая в числе недостатков такой критерий как, решение конфликтных ситуаций, была отредактирована за счет изменения работы нескольких сотрудников. В первую очередь, это группа осуществления бенчмаркинга, которая отвечает за правильность реализации схемы улучшений, а также непосредственно участвует в ее внедрении. Также данная методика учитывает и возможные риски.

Стоит отметить, что первый опыт внедрения столь новой для предприятия программы не может дать серьезных убытков, так как объект бенчмаркинга, выбранный для совершенствования не относится к числу финансовых и потери в случае возможной неудачи будут минимальными. Также, необходимо помнить, что бенчмаркинг нуждается в постоянном исследовании и мониторинге, для выявления новшеств и проведения самооценки компании. Проверка эффективности нововведений может проводиться не раньше, чем спустя три-четыре месяца после внедрения программы, чтобы проследить результат и выявить разницу между показателями.

3. ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В СФЕРЕ ИГОРНОГО БИЗНЕСА

Управление игорным бизнесом зависит от системы регулирования операторов рынка азартных игр и системы мер, контролирующих условия, при которых происходит участие игрока. Развитие легальных форм азартных игр связано с исследованием проблем целесообразности создания специальных игорных зон и бизнес-модели реализации проекта их развития. Актуальность исследования связана с анализом проблем создания на территории Российской Федерации пяти игорных зон: Республика Крым; Алтайский край; Краснодарский край; Приморский край; Калининградская область. Гражданско-правовое регулирование игровой предпринимательской деятельности в Российской Федерации регулируется Гражданским кодексом, специальным Федеральным законом, и 5 распоряжениями Правительства по игорным зонам.

Анализ ситуации с созданием и функционированием игорных зон на территории России за период 2009-2018 гг. показывает довольно слабый интерес потенциальных инвесторов к участию в проектах. Использование результатов сравнительного анализа международной практики регулирования и управления деятельностью по организации азартных игр и лотерей позволил выявить общие и специфические особенности, сформулировать основные принципы повышения эффективности деятельности, выявить ограничения и риски связанные с созданием игорных зон и механизмами государственного регулирования их деятельности, а также определить влияние игорного бизнеса на развитие экономики территорий.

Статистика мировых данных по игорному бизнесу недостаточно стандартизована, что объясняется различиями рыночных структур азартных игр по странам. В практике основными статистическими показателями являются валовые доходы игорного бизнеса (the Global Gambling Yield /GGY/ или the Gross Gambling Revenue /GGR/).

В 2014 году мировой рынок азартных игр оценивался в размере 340 млрд. евро и увеличился по сравнению с 2003 годом в 1,8 раза. Интенсивное развитие рынка азартных игр сопровождалось структурными изменениями. Наиболее динамично в новом тысячелетии развивается рынок интерактивных (online) азартных игр. За исследуемый период рынок интерактивных азартных игр увеличился в 2 раза при росте азартных игр в традиционном формате в 1,7 раза. Доля рынка интерактивных форм азартных игр с 3,6% повысилась до 9,4% в общем объеме мирового рынка азартных игр при сохранении доминирующей доли традиционных форм игорного бизнеса.

Развитие мирового рынка азартных игр определяется доминирующей долей доходов казино и лотерей. В 2018 году почти 2/3 валового дохода мирового рынка азартных игр приходилась на деятельность казино и организацию лотерей.

Сравнительный анализ доходов от азартных игр по странам показывает, что США (31,7%) и Китай (20,3%) занимают более половины, а Европа - более четверти рынка мирового игорного бизнеса. Легализация игорного бизнеса в Австралии и Латинской Америке сопровождается динамичным развитием традиционных и интерактивных форм азартных игр в этих регионах мира и повышением их вклада в мировой рынок. На долю Австралии в 2013 году приходилось почти 5% и Латинской Америки -1,6% мирового дохода игорного бизнеса.

К 2014 году соотношение рынков по регионам довольно существенно изменилось - доля валового дохода от казино Северной Америки снизилась до 43,6% при повышении вклада Азиатско-Тихоокеанского стран до 40,1% и снижении доли стран Европы, Ближнего Востока и Африки до 12,5%. По оценкам структура рынка казино трансформировалась под влиянием опережающего развития игорного бизнеса в Азиатско-Тихоокеанском регионе, что привело к снижению доли рынка США и стран Европы, Ближнего Востока и Африки.

По числу казино по регионам мира безусловное лидерство принадлежит Северной Америке с 1623 казино из 3547 казино, функционирующих в мире. В Восточной Европе насчитывается 1161 казино и в остальных регионах мира - 763 казино.

Статистические данные, описывающие состояние российского рынка игорного бизнеса, сильно разнятся: по всей вероятности, сказывается его слабая структурированность, финансовая непрозрачность, а также отсутствие общепринятых методик анализа. Но очевидно, что современный отечественный рынок переживает настоящий «бум азарта». Однако, несмотря на то что игорный бизнес в России развивается достаточно быстро и успешно с точки зрения его доходности, все же следует подчеркнуть, что организация данного сегмента остается практически неисследованной. Профессиональных менеджеров и маркетологов довольно мало, к тому же не лучше обстоит дело и в практической подготовке кадров для данной сферы предпринимательства. Отсутствуют серьезные школы по подготовке специалистов для данного бизнеса. Открытие огромного числа казино, залов игровых автоматов, без маркетинговых исследований и серьезных кадровых решений, а по «анalogии», привело к ужесточению конкуренции, к оттягиванию на себя определенной части клиентов, что обусловило сокращение доходности подобных заведений.

Актуальность исследования продиктована тем, что игровой бизнес в современных условиях играет ключевую роль в формировании доходов регионов, выбор оптимального расположения игровой зоны определяет эффективность ее развития с точки зрения инвестиций. Выявление проблем в регулировании и организации региональных игорных зон, их адаптация к мировым бизнес-моделям позволит дать толчок к развитию данного бизнеса, совершенствованию подходов, к комплексной оценке эффективности и выработке механизмов его реализации в постоянно меняющихся условиях внутренней и внешней среды (тренд - управление в условиях изменений).

Основная задача в современных условиях заключается в комплексной оценке развития игорных зон России с целью формирования оптимальных бизнес - моделей организации региональных игорных зон на основе бенчмаркинга (на основе зарубежных эталонных моделей) в условиях управления изменениями. Бенчмаркинг позволяет сравнивать показатели работы как предприятий, работающих на территории одной страны, так и предприятий в разных странах даже при значительных различиях в используемых технологиях. В процессе бенчмаркинга изучаются дискретные характеристики, присущие всем предприятиям отрасли независимо от внешней и внутренней институциональной среды.

Бенчмаркинг позволяет получить весьма интересные результаты, а в первую очередь – определить критерии эффективности организации. Важность применения маркетинговых инструментов в управлении казино обусловлена также и новыми тенденциями в игровой индустрии. Ведущими специалистами данной области признано, что сейчас игорные заведения — это особая сфера, куда приходят не только получить долю азарта, но и просто развлечься — то есть это уже своеобразные мультиразвлекательные комплексы. Однако анализ деятельности предприятий отечественной игровой индустрии показал, что большинство из них действуют по практически одинаковой схеме, реализуемые ими маркетинговые программы остаются довольно однообразными. Все это не позволяет игорным заведениям выгодно выделяться в плотной среде конкурентов. Предприятиям игорного бизнеса сегодня прежде всего не хватает свежих идей, фирменных «изюминок», качественного зрелища в полном смысле этого слова. Очевидно, что в сложившейся ситуации весьма ценен многолетний опыт маркетинговой деятельности мировых центров игровой индустрии, которые в своей практике имеют широкий арсенал проверенных и эффективных маркетинговых решений.

Это достаточно актуально для развития игорного бизнеса в России. Основные причины такого положения заложены практически в сложившихся особенностях данного вида деятельности:

1. относительная молодость игорного бизнеса для российской экономики и предшествующая, чаще негативная, история его становления, что в конечном итоге повлияло на его регулирование;

2. закрытость бизнеса (нежелание придавать огласке виды и формы доходов как клиентов, так и организаторов, наличие законов о конфиденциальности информации);

3. недостаток кадров (в России нет серьезной школы по подготовке специалистов в области менеджмента и маркетинга игорного бизнеса и индустрии развлечений в целом);

4. отсутствие открытой статистической информации.

К гипотезам можно отнести:

- возможность использования бенчмаркинга как основного стратегического инструмента управления региональными российскими игорными зонами с точки зрения комплексной оценки критериев эффективности их организации;

- комплексный подход в использовании бенчмаркинга как связующего звена в системе «игорная зона - крупный бизнес - организация - малый и средний бизнес - услуги - конкурентоспособность» обеспечивает адекватное реагирование организаций игорного бизнеса на различные угрозы и вызовы внешней среды.

Основными задачами является поиск оптимальных моделей организации игорного бизнеса на основе эталонных зарубежных игорных зон.

Рост мирового рынка азартных игр свидетельствует о трансграничности данного процесса, повышении интереса у субъектов из разных стран к данному виду деятельности. При формировании игорных зон развитие индустрии азартных игр оказывает существенное влияние на региональную экономику за счет строительства объектов инфраструктуры для отдыха и развлечений, увеличения занятости в игорном бизнесе и сопряженных видах деятельности. Комплексное развитие территорий игорных зон влияет на внутри- и межрегиональные экономические связи и создает дополнительные возможности повышения доходов игорного бизнеса за счет повышения привлекательности социальных объектов для туристов и для местных жителей. Создание игорных зон способствует улучшению транспортных коммуникаций, модернизации энергетического и коммунального хозяйства, приводит к созданию рекреационных территорий и площадок, создает инфраструктуру.

Коммерческий и государственный игорный бизнес организован в широком диапазоне режимов собственности и рыночных структур. Азартные игры преобладают по большей части в странах с одновременным ростом доходов экономики и совокупного личного дохода населения. Сравнение зарубежных рынков азартных игр иллюстрирует их достаточно высокую эластичность по отношению к таким факторам, как транспортная доступность, разнообразие продуктов и категорий азартных игр, привлекательность игорных заведений, инфраструктура отдыха, развлечений и уровень цен на услуги.

Таким образом, если новации в законодательстве существенно изменяют правовую и регулятивную среду для конкретного сектора услуг в игорном бизнесе это оказывает существенное влияние на сопряженные секторы, условия конкуренции или правила участия, что приводит к сдвигам в структуре доходов.

В результате можно предположить, что инструменты бенчмаркинга будут способствовать развитию региональных игорных зон при правильном выборе критериев или формировании системы факторов, определяющих эффективность бизнес-процессов игорной зоны.

Изучив международный опыт к таким драйверам рынка для применения бенчмаркинга можно отнести следующие критерии.

Размещение

Законодательство большинства зарубежных государств содержит набор обязательных требований, связанных с месторасположением игорных заведений. Наиболее распространены две модели размещения предприятий игорного бизнеса:

- специально выделенные территории;
- свобода в выборе месторасположения.

Однако, в конечном счете, это зависит от решения муниципалитета, территория которого была выбрана владельцем будущего заведения для размещения.

В первом случае на территории государства создаются специальные зоны, в которых и размещаются игорные заведения. Порядок определения таких территорий в зарубежных странах различен, за основания могут быть взяты: численность населения, исторические, экономические особенности местности, географическое положение. Так, в соответствии с законом Великобритании 1968 года казино разрешалось открывать только в специальных зонах. При выделении таких зон применялись следующие правила: одно казино на 125 тыс. жителей плюс необходимость соблюдения границ графств. В результате казино были открыты в Уэльсе в двух городах, в Шотландии.

В Бельгии в Законе 1999 года просто перечисляются населенные пункты, в которых могут функционировать казино (Намюр, Динант, Остетенде и др.), при этом в каждом из перечисленных населенных пунктов может быть не более одного казино. Исторически сложилось, что в Италии казино существуют лишь в четырех городах, другие города, это право получить не смогли.

В США проведение игр, организуемых индейскими племенами, ограничено территорией резервации, либо землей специально переданной индейцам федеральными властями.

Вторая модель не ограничивает игорный бизнес специальными зонами, однако она ставит бизнес в вопросе его месторасположения в зависимость от муниципальных властей. Так, в штате Невада (США) решающее слово при определении месторасположения игорного заведения всегда принадлежит местным органам власти, которые могут ограничить или вообще запретить организацию и проведение игр на их территории.

В некоторых странах в данном процессе помимо местных властей могут принимать участие и органы государственной власти. В соответствии с новым британским законом 2005 года отменяется система зонирования, вопросами месторасположения игорных заведений занимаются региональные власти совместно с уполномоченным министром Соединенного Королевства.

Две вышеописанные модели могут совмещаться, игорные заведения не только обязаны открываться на специальных территориях, но при этом еще должны заручиться поддержкой местных властей. Успешное сочетание двух моделей отражено в законодательстве Франции. Там казино могут быть образованы только на территории городов-курортов, расположенных не ближе, чем за 100 км от Парижа, а также в городах с населением более 500 тыс. жителей. Плюс к этому для организации игорного заведения необходимо заключить специальное соглашение с соответствующим муниципалитетом.

Независимо от того, какая модель была выбрана тем или иным государством, в зарубежном законодательстве устанавливается правило, согласно которому игорные заведения не могут располагаться в местах (школы, больницы, развлекательные центры), которые, по мнению законодателя той или иной страны, в недостаточной степени защищены от негативного воздействия азартных игр.

Оборудование

Следующим ограничительным механизмом выступает ограничение количества игорного оборудования, которое может быть установлено в том или ином игорном заведении. Лимитирование призвано, с одной стороны, оградить игорный бизнес от мелких, сложно контролируемых игорных заведений (установление минимальных лимитов), а с другой - воспрепятствовать созданию чересчур крупных заведений, способных окунуть в азарт большое количество людей (установление максимальных лимитов)

Цифры лимитов – это результат кропотливого анализа экономических, социальных, демографических и иных факторов. Так, новое игорное законодательство Великобритании лимитирует количество игровых столов и автоматов в игорных заведениях, предъявляя к ним следующие требования:

«региональные» казино - минимум 40 игровых столов, игровых автоматов максимум 1250, соотношение количества игровых столов к автоматам должно быть 1:25;

«большие» казино - минимум 1 игровой стол, игровых автоматов максимум 150, обязательное соотношение количества игровых столов к автоматам 1:5, т.е. если в казино 30 столов, то необходимо иметь 150 автоматов.

Площадь

Помимо регулирования количества игорного оборудования, в некоторых странах предъявляются особые требования к площадям помещений, занятых под проведение азартных игр. Здесь также могут быть установлены минимальные и максимальные лимиты. Так в Хорватии для казино - это минимум 400 кв. м, для игровых залов минимум 100 кв. м.

Новое британское законодательство также регулирует этот вопрос и устанавливает: для «региональных» казино - не менее 5000 кв. м, для «больших» казино - не менее 1500 кв. м, для «маленьких» казино - минимум 750 кв. м.

В настоящее время в мире не существует универсальной модели налогообложения игорного бизнеса, которая могла бы быть принята за основу, и на примере которой можно было бы рассуждать об идеальной системе взимания налогов с организаторов игорных заведений.

Исторически фискальное регулирование игорного бизнеса попало в так называемую зону «подавления нежелательного потребления» - когда налоговые ставки изначально устанавливались слишком высокими, чтобы уменьшить предпринимательскую активность в этой сфере. Такая система дошла и до сегодняшних дней, несмотря на то, что многие страны относятся в настоящее время к

игорному бизнесу так же, как к любой другой предпринимательской деятельности.

Плательщиками налогов на игорный бизнес являются организации и физические лица, которые осуществляют предпринимательскую деятельность по организации и проведению азартных игр и пари. Объектами налогообложения в зарубежных странах являются следующие:

1. Доходы или прибыль предприятий игорного бизнеса - Франция, Германия, Египет, Марокко, Бельгия, Канада, Венесуэла, Австралия, Новая Зеландия, ЮАР, Португалия и др.

2. Игорное оборудование, которым оперирует организатор игорного бизнеса (игровые автоматы, игровые столы и т.п.) - *Россия*, Казахстан, Беларусь, Туркмения, Киргизия, Доминиканская Республика, Армения и др.

3. Смешанная система налогообложения, когда налоги берутся и с единицы игорного оборудования, и с прибыли организатора игорного заведения - Латвия, Польша, Болгария, Испания, Украина, Словакия, Чехия и др.

В большинстве государств поддерживаются достаточно высокие ставки налогов на игорный бизнес. Это свидетельствует о сдерживающем регулировании индустрии игр, о создании препятствий для его бурного развития. Хаотичное увеличение налоговых ставок наблюдается в России, Казахстане, Латвии. Такие изменения носили в основном ограничительный характер и не подкреплялись экономическими показателями.

Система налогообложения игорного бизнеса «за единицу игорного оборудования» существовала, помимо Российской Федерации, в странах СНГ и Ближнего зарубежья: в Казахстане, Узбекистане, Армении, Грузии, Туркмени, Молдавии, Беларуси, Латвии, Литве и Эстонии. Неудобство данной модели для предпринимателей заключалось в том, что они обязаны платить налог даже в том случае, если налоговый период оказался для него убыточным.

Таким образом, дефакто каждый оператор игорного заведения вместо того чтобы серьезно заниматься развитием бизнеса, вынужден тратить время на анализ собственной доходности и заниматься постановкой и снятием объектов игорного бизнеса с учета, чтобы не переплатить налог в убыточные для себя месяцы.

Во многих странах распределение налоговых поступлений от игорного бизнеса идет по специальным бюджетным статьям. В Дании 65% идет напрямую в министерство культуры и направляется на развитие спорта и культурной жизни. В Финляндии прибыль от лотерей и казино направляется через министерство просвещения на финансирование развития национальной культуры, а доходы

государства от пари на скачках - на стимулирование развития национального коневодства и проведение соревнований по конному спорту. В России такую статистику не ведут и куда идут доходы от игорных зон не видно для экономики региона.

Европейские страны с богатым игорным прошлым без труда приспосабливаются к быстро изменяющимся условиям игорного рынка, применяя как хорошо отлаженные, так и кардинально новые методы управления и регулирования. В России в этом отношении ситуация несколько сложнее, однако изучение зарубежного опыта в области налогообложения и законодательного регулирования и его адаптация к отечественной действительности, возможно приведут к выработке правильной стратегии государства применительно к развивающейся индустрии азарта.

При создании игорных экономических зон исходят, как правило, из следующих соображений.

Во-первых существует возможность концентрации игорной деятельности на небольшой территории. Это основывается на кластерной концепции (Vecattini Krugman, Porter) с концентрацией игорных услуг, диверсификацией гостинично - ресторанных, спортивных, досуговых услуг и развлечений. В этом случае азартные игры становятся центром туристической области,

Во-вторых, рассматривается возможность реализации концепции «Особой экономической зоны» с фискальными и регулятивными льготами в целях привлечения инвесторов. Такой подход согласуется с развитием капиталоемких услуг, которые предоставляют игорные зоны. Оба подхода хорошо совместимы с традиционными (наземными) формами азартных игр и, прежде всего, с капиталоемкими казино. При этом нормативно-правовой аспект также может быть привлекательным и для удаленного игорного бизнеса, несмотря на незначительный размер начального капитала и эффект малого рассредоточения, как например, в Коста-Рике где функционируют 400 компаний в сфере электронного игорного бизнеса.

Основной причиной для создания игорных зон (GEZ) является активизация экономической деятельности в депрессивном регионе как, например, индийские резервации в США, Крым и Дальний Восток в России.

Другая причина заключается в привлечении населения от трансграничных крупных рынков игорного бизнеса, таких как Макао и Филиппины для Китая и Монако в Европе.

Методология оценки эффективности деятельности игорного бизнеса аналогична оценкам результативности туристической деятельности. Оценки экономического вклада игорного бизнеса основываются на анализе потоков доходов инвестиций, численности

рабочих мест, экспорте, правительственные расходы на развитие инфраструктуры, доходов от налогообложения и потребления. При таком подходе оценивается (1) прямой вклад в развитие экономики (2) косвенный эффект - межотраслевое взаимодействие и (3) индуцированный эффект в структуре потребления домохозяйств.

При оценке экономического влияния отмечается, что, как правило, развитие игорного бизнеса наиболее существенно влияет на региональную экономику при формировании игорных зон за счет строительства объектов инфраструктуры для отдыха и развлечений, увеличения занятости в игорном бизнесе и сопряженных видах деятельности. Кроме того следует учитывать, что комплексное развитие территорий игорных зон влияет на внутрирегиональные и межрегиональные экономические связи и создает дополнительные возможности повышения доходов игорного бизнеса за счет повышения привлекательности социальных объектов и для туристов и местных жителей.

Налоговый кодекс РФ, статья 364, показывает, что игорный бизнес - это предпринимательская деятельность по организации и проведению азартных игр, связанная с извлечением организациями доходов в виде выигрыша и (или) платы за проведение азартных игр.

Игорный бизнес существует в двух основных формах: в форме казино и в форме букмекерских контор или тотализаторов.

На всей территории РФ разрешены букмекерские конторы и тотализаторы. Действовать они должны в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2006 N 244-ФЗ (ред. от 27.11.2017) «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации». Последние изменения (на декабрь 2018 года) в этот закон внесены и вступили в силу с 27.05.2018. указанным Федеральным законом определяются правовые основы государственного регулирования деятельности по организации и проведению азартных игр на территории Российской Федерации и устанавливаются ограничения осуществления данной деятельности в целях защиты нравственности, прав и законных интересов граждан. Федеральный закон 244-ФЗ подробно разъясняет где и при каких условиях такие зоны могут быть размещены.

Статья 14.1 ФЗ «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр». Положения данной статьи содержат правила и условия создания саморегулируемых организаций. Создать возможно саморегулируемые учреждения организаторов азартного бизнеса в букмекерских конторах и в тотализаторах при наличии следующий требований:

- должно быть не менее 10 учредителей;

- должны быть обусловлены правила приема членов в саморегулируемую организацию;
- должны быть составлены правила ведения деятельности в соответствии с нормами закона;
- должен быть перечень мер, направленных на членов саморегулируемой организации, нарушившего правила ведения деятельности;
- должен быть компенсационный фонд.

Статья 8.1 Закона № 244. Положения рассматриваемой статьи указывают на требования, предъявляемые к казино и залам игровых автоматов. *Среди требований выделяют:*

- казино и залы игровых аппаратов должны быть расположены только в капитально построенном здании;
- казино должно быть площадью от 800 кв. м.;
- в казино обязательно должны быть — гардероб, касса, туалет, места для отдыха посетителей;
- внутри должно быть не менее 10 столов для игр;
- площадь внутри здания, предназначенная для игровых автоматов должна быть не менее 100 кв. м.;
- в зале с игровыми аппаратами должно быть расположено не менее 50 автоматов, также там могут быть пункты приема ставок тотализатора или букмекерской конторы;
- в зале игровых аппаратов должно находиться помещение, предназначенное для выдачи и хранения денежных средств.

Как видно из данных практически все проблемы связаны с недостаточностью государственного регулирования этой деятельности без учета опыта мировых игорных площадок, что в значительной мере влечет к снижению эффективности их существования, а в отдельных случаях - к закрытию. Также выявлено, что осуществлять игорную деятельность невозможно без тесной связи с региональной (территориальной) спецификой (особенностями), с четко выделенными и точными установленными критериями организации игорных зон.

В настоящее время казино разрешены на территории игорных зон, которые созданы в следующих субъектах РФ: Республика Крым, Алтайский край, Краснодарский край, Приморский край, Калининградская область (рисунок 15, таблица 29).

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ИГОРНЫЕ ЗОНЫ В РОССИИ. ИХ РЕЗИДЕНТЫ И ИНВЕСТИЦИИ

ИСТОЧНИКИ: KAZIOTEKA.RU, ДАННЫЕ КОМПАНИЙ.

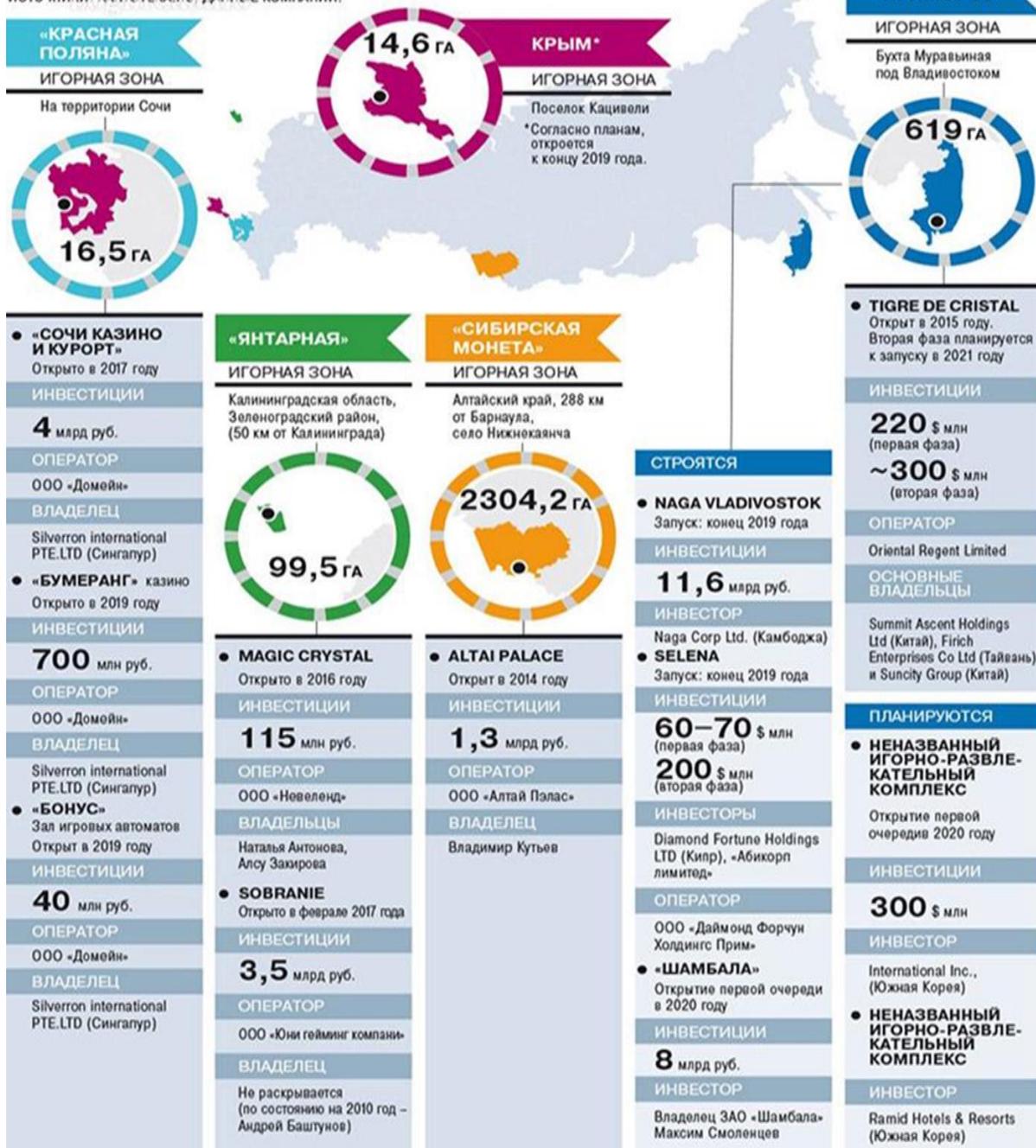


Рисунок 15 – Действующие игорные зоны России, 2019 г.

Таблица 29 – Характеристика особенностей организации игорных зон России, 2019 г.

Игорная зона	Характеристика	Проблемы
Республика Крым	Игорная зона Республики Крым, по сообщению главы Республики Сергея Аксенова, начнет работать с осени 2019 года. Но к настоящему моменту место ее размещения еще четко не определено.,	Предлагались различные варианты и, существующий в настоящий момент, возможно, не является окончательным. Одной из самых больших проблем является секционный режим. Реализация такого

	установленный в отношении Республики Крым	проекта потребует не только огромных инвестиций, но и определенного опыта, технологий продвижения и управления таким комплексом. Всего этого у отечественных операторов явно недостаточно, а зарубежные инвесторы не могут легально войти на эту территорию
Алтайский край комплекс «Сибирская монета»	В настоящее время в Алтайском крае функционирует четырехуровневый игровой комплекс Altai Palace (комплекс Сибирская монета). В его состав входят казино, отель, ресторан, караоке-холл, SPA-комплекс и большая открытая зона для активного отдыха, а также летняя концертная площадка. Чаще всего комплекс посещают жители из различных регионов Сибири. Комплекс расположен на расстоянии 288 километров от столицы Алтайского края, в городе Барнауле. На развитие этой игровой зоны за девять лет ее существования направлено более 1,7 миллиардов рублей инвестиций. За 2017 год в «Алтай Пэлэс» побывало почти 60 тысяч человек	Препятствием развития «Сибирской монеты» служит почти полное отсутствие необходимой инфраструктуры и слабая заселённость региона. Налоговые поступления от этой игровой зоны за 2017 составили чуть более 31 миллиона рублей, что несоизмеримо с произведенными инвестициями
Краснодарский край Игорная зона «Азов-Сити» Игорная зона «Красная поляна»	На территории Краснодарского края была расположена игорная зона «Азов-Сити», в которой работало четыре казино. За девять лет существования их посетило свыше миллиона человек. Суммарные инвестиции в организацию «Азов-Сити» превысили 6 миллиардов рублей. Однако, по решению государства игорная зона «Азов-Сити» на территории Краснодарского края ликвидирована с 31 декабря 2018 года	По оценкам экспертов, бюджет РФ потратит около 10 миллиардов рублей на компенсации инвесторам. Вместо «Азов-Сити» в регионе создают новую игорную зону, которая будет называться «Красная поляна», расположенную в районе города Сочи. Закрытие «Азов-Сити» связано с тем, что по закону на территории субъекта Федерации может работать только одна игровая зона. Пока в новой игровой зоне функционирует только одно казино - «Сочи Казино и

		Курорт» и один зал игровых автоматов. Общее количество посетителей этих заведений пока очень невелико
Приморский край Игорная зона «Приморье»	Запуск игровой зоны «Приморье», расположенной в Приморском крае, в бухте Муравьиной, состоялся в октябре 2015 года. Первым казино, которое заработало в этой игровой зоне стало «Tigre de Cristal». В настоящее время это игорное заведение и отель остаются единственными работающими в приморской игровой зоне. Зона расположена в 50 километрах от Владивостока. На очереди планируются ещё два объекта, которые по плану должны принять туристов в 2019 году. За два года казино приняло более 850 тысяч посетителей, около 80% из которых являются жителями Китая	Инфраструктура «Приморья» еще не достроена и находится в процессе развития
Калининградская область Игорная зона «Янтарная»	В Калининградской области расположена игровая зона «Янтарная». Планируемая сумма вложений в нее составит около 45 миллиардов рублей. Первый зал игровых автоматов MAGIC CRYSTAL на территории игровой зоны «Янтарная» начал работу в 2016 году. В настоящий момент на территории комплекса функционирует единственное казино «Sobranie», конференц-центр, зона для прогулок и отель. Расположена игровая зона в 35 километрах от Калининграда	Планы по развитию зоны очень большие, однако все упирается в отсутствие иностранных инвесторов, которые могли бы помочь правильно поставить бизнес-процессы

Анализ вложенных инвестиций в развитие игорного бизнеса России показал, что наибольшую долю занимает ИЗ «Приморье», единственная кто привлек иностранные инвестиции в размере 270 млн долл. (ее для в общем объеме инвестиций 81%). Оценка эффективности работы игорных зон за 2018 год и их вклад в экономику своего региона показал, что наиболее рентабельны игорные зоны «Приморье» и «Красная поляна» за счет привлечения туристического потока и развития инфраструктуры.

Игорная зона «Красная поляна». В игорной зоне «Азов-Сити», работало четыре казино. За 9 лет существования их посетило свыше миллиона человек. Суммарные инвестиции в организацию «Азов-Сити» превысили 6 миллиардов рублей. Однако, по решению государства игорная зона «Азов-Сити» на территории Краснодарского края ликвидирована с 31 декабря 2018 года. По оценкам экспертов, бюджет РФ потратит около 10 миллиардов рублей на компенсации инвесторам. Вместо «Азов-Сити» в регионе создали новую игорную зону, которая называется «Красная поляна», расположенную в районе города Сочи. Закрытие «Азов-Сити» связано с тем, что по закону на территории субъекта Федерации может работать только одна игорная зона. В игорной зоне «Красная поляна» функционирует одно казино - «Сочи Казино и Курорт» и один зал игровых автоматов. Общее количество посетителей 500 тыс. чел в год.

Игорная зона «Янтарная», расположена в Калининградской области начала свою работу в 2016 году. Планируемая сумма вложений в нее составила около 45 миллиардов рублей. В настоящий момент на территории комплекса функционирует единственное казино «Sobranie», конференц-центр, зона для прогулок и отель. Расположена игорная зона в 35 километрах от Калининграда. Перспективы развития зоны «Янтарная» очень большие, однако проблемы заключаются в отсутствии иностранных инвесторов, которые могли бы помочь правильно поставить бизнес-процессы.

Четырехуровневый игорный комплекс Altai Palace (комплекс «Сибирская монета») включает: казино, отель, ресторан, караоке-холл, SPA-комплекс и зона для активного отдыха, а также летняя концертная площадка. Основными клиентами являются жители из различных регионов Сибири. Комплекс расположен на расстоянии 288 километров от столицы Алтайского края, в городе Барнауле. На развитие этой игорной зоны за девять лет направлено более 1,7 миллиардов рублей инвестиций. За 2017 год в «Алтай Пэлэс» побывало почти 60 тысяч человек. Проблемами развития игорной зоны «Сибирская монета» является отсутствие необходимой инфраструктуры и слабая заселённость региона. Налоговые поступления за 2017 составили более 31 миллиона рублей, что несоизмеримо с произведенными инвестициями.

На этом фоне выделяется *игорная зона «Приморье»*. Анализ деятельности игорной зоны «Приморье» показал, что ее эффективность работы намного лучше, чем у других. Операторами зоны являются компании «Джи 1 Интертейнмент» и «Даймон Форчун Холдингс Прим». Это пока единственная игорная зона, которой удалось привлечь иностранных инвесторов. Одним из ключевых факторов является географическое положение (соседство со странами АТР, жители которых с удовольствием приезжают играть в казино и

отдохнуть в «Приморье»). На данный момент на территории строятся новые объекты, к концу 2020 года заработает казино Shambala, принадлежащие ЗАО «Шамбала» и гостинично-развлекательный комплекс Naga Vladivostok, который курирует компания Naga Corp Ltd. На данный момент в игровой зоне работает казино Tigre de Cristal. В данном гемблинг-клубе расположено 226 слот-машин, Vip – зал, 53 игровых стола. С того момента комплекс уже посетили более 1,5 млн человек: почти 70% из них русские и более 30% – иностранцы, которые приносят 90% прибыли казино.

За 2019 год игровая зона «Приморье» увеличило выручку на 212 млн. руб., общая сумма прибыли, полученной гемблинг- оператором в 2018 году составила 3,734 млрд. руб., тогда как в 2017 году этот показатель находился на уровне 3,522 млрд. руб. (увеличение на 5,6%). Однако чистая выручка компании, напротив сократилась по сравнению с показателями 2017 года. Она составила 756 млн. руб., тогда как годом ранее этот показатель был на уровне 1,284 млрд. руб. (уменьшение на 58%). Тем временем сокращение прибыли – не единственная проблема. Компания обеспокоена новой налоговой реформой, которая вступила в силу с 1 июля 2019 г. Она ставит в неравное положение клиентов из России и из-за рубежа (так местные игроки должны платить налог на выигрыш 13%, тогда как иностранцы – 30%). По экспертным оценкам это в значительной степени оттолкнет потенциальных зарубежных клиентов и негативно скажется на выручке компании.

Таким образом, развитию игорного бизнеса РФ прежде всего мешает слабая проработанность юридической базы функционирования. В частности, с 1 января 2018 года в два раза повышены ставки по налогу на игорный бизнес, точнее их минимальная и максимальная планка, в пределах которой власти региона сами определяют конкретный размер ставки. В планах министерства финансов РФ постепенно повысить ставки налога на игорный бизнес по всем объектам налогообложения в 10 раз, а также ввести новые объекты обложения в рамках игорного бизнеса. Международные санкции, затрудняющие приход в Россию иностранных инвесторов, которые могут принести не только необходимые инвестиции, но и технологии, в обозримом будущем сняты не будут. Более того, возможно и значительное ужесточение санкций, что еще более ограничит участие в развитии игорного бизнеса в России иностранных операторов.

Постоянное снижение реальных доходов населения, продолжающееся с 2014 года, способствует снижению прибыли игорного бизнеса. Отсутствие инфраструктуры и незначительная плотность населения вблизи игровых зон, выделенных для

организации игорного бизнеса, повышают риски вложений для инвесторов. Таким образом, перспективы бизнес - идей открытия казино в России весьма сомнительны, что и подтверждается слабой динамикой развития существующих игорных зон за последние девять лет.

В результате, по мнению экспертов, опыт работы российских игорных зон показал, что проблем в организации эффективных бизнес - процессов больше, чем ожидали инвесторы, участники и государство. На данный момент очевиден факт, что могут закрыть любую игорную зону, гарантировать защиту капитала и инвестиций сложно. Однако практика показывает, что существует интерес к развитию данного сектора экономики, поскольку он вносит существенный вклад в доходы регионов, а главный фактор для открытия зоны – это хорошее место с развитой инфраструктурой. Поэтому необходимо правильно оценить эффективность проекта каждой игорной зоны с точки зрения ключевых факторов, учитывая зарубежный опыт. Результатом является открытие новой игорной зоны в Ялте «Золотой берег» Крым. Планируют запустить к 2022 году, оценивая ее как высокоэффективный проект для жителей региона.

Практика маркетинговой деятельности зарубежных игорных компаний чрезвычайно широка и разнообразна. Однако, говоря о возможностях ее применения в управлении российскими предприятиями, следует отметить, что, безусловно, по ряду ключевых параметров она абсолютно несовместима с условиями российского рынка. В первую очередь это связано с общим уровнем благосостояния всей западной экономики и отдельных компаний, а также несопоставимо высокой долей расходов на маркетинг. К тому же за рубежом создана развитая маркетинговая инфраструктура, а специалистов в этой области готовит множество высших и профессиональных учебных заведений. Отличаются и формы организации самого игорного бизнеса: так, если за рубежом центрами игорной индустрии являются отели с казино, в которых сосредоточено все, что может удовлетворить потребности в азартной игре, то основными объектами отечественной игорной индустрии являются как казино, так и отдельные залы игровых автоматов (или даже отдельно стоящие автоматы — чего в зарубежной практике практически не существует). Но, несмотря на различия в условиях и формах хозяйствования, ряд положений зарубежной практики маркетинга игорной индустрии могут быть использованы российскими предпринимателями для повышения эффективности деятельности предприятий и завоевания преимуществ в конкурентной борьбе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время на рынке все больше усиливается конкуренция и в связи с этим у фирм возникает необходимость мониторинга и изучения деятельности фирм-конкурентов и компаний, которые являются лидерами рынка. Для оптимизации собственной деятельности и формирования конкурентных преимуществ компаниям необходимо анализировать конкурентов, исследовать их приемы работы и внедрять лучшее в свою деятельность. Суть данного подхода в мировой практике бизнеса отражена в понятии бенчмаркинг.

Существуют различные подходы к классификации видов бенчмаркинга. Среди классификаций можно выделить как классические подходы, так и новые. Сейчас нет единой методики проведения бенчмаркинг-анализа, поэтому каждая организация сама решает, каким образом будет осуществлять бенчмаркинг. Среди основных моделей проведения бенчмаркинга можно выделить модель Роберта Кэмпбелла, состоящую из 10 этапов, модель американской компании Хероух, также состоящую из 10 этапов, модель компании IBM, включающую 15 этапов, модель «колесо бенчмаркинга», состоящую из 6 этапов.

В России бенчмаркинг является практически не распространенным явлением. Одна из основных проблем - закрытость и засекреченность бизнеса, уйти от чего крайне сложно. Другой проблемой является то, что не все компании знают, какую организацию брать за эталон при проведении бенчмаркинга. Здесь на помощь организациям приходят «конкурсные системы».

Основными целями проведения конкурентного анализа являются определение преимуществ и недостатков конкурентов, их возможностей, планов для повышения эффективности бизнеса и определения собственных перспектив развития. Сравнительный анализ конкурентов может проводиться поверхностно для решения каких-то краткосрочных задач, а может быть проведен детально для прогнозирования на несколько лет вперед.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Balm, D. Benchmarking / D. Balm. – N.Y. : Free Press, 1995.
2. Camp R. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. - American Society of Quality Control, 1993, p.183
3. Camp, R.C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1989.
4. Harrington J. High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success. - McGraw Hill, 2006, p. 467.
5. Kearns D., Nadler D. Prophets in Dark: How Xerox Reinvented Itself and Bent Back the Japanese. - N.Y.: Harper Business, 1992, p.194.
6. Watson G. The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement.- Portland: Productivity Press, 1992, p.292.
7. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2006. – URL : <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>
8. Багиев, Г.Л. Бенчмаркинг в разработке стратегий маркетинга / Г.Л. Багиев, И.А. Аренков, М.В. Мартынова // Маркетинг в системе управления предпринимательством. – Киев, 1996. – С. 22–34.
9. Белов, А. Как перенять передовой опыт других стран / А. Белов. – 2007. URL : <http://www.btl.ru/s/industryarticles.php>
10. Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? – 2007. – URL : http://www.md-marketing.ru/articles/html/article_10220.html
11. Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 72 с.
12. Зиберт, Г. Бенчмаркинг. Руководство для практиков / Г. Зиберт, Ш. Кемпф. – М. : КИА центр, 2006. – 128 с.
13. Иванюк, И.А. Международный маркетинг : монография / И.А. Иванюк. – Волгоград : Изд-во ВолгГТУ «Политехник», 2001.
14. Кемп, Р. Бенчмаркинг: обзор опыта достижения делового совершенства / Р. Кемп. – 2007. – URL : <http://www.benchmarkingclub.ru/kemp.pdf>
15. Кемп, Р. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов : пер. с англ. / Р. Кемп ; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

16. Маслов, Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д.В. Маслов // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8.
17. Михайлова М.Р. Бенчмаркинг - универсальный инструмент управления качеством/ Методы менеджмента качества/ № 5. - 2003.
18. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1.
19. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркинг-проекта / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3.
20. Островская, В.Н. Проблемы применения методики бенчмаркинга как лучшей практики управления предприятием / В.Н. Островская // Устойчивое развитие региона в условиях экономической интеграции России в мировое хозяйство : материалы 49-й научно-методической конф. «Университетская наука – региону». – Ставрополь : СГУ, 2004. – 258 с.
21. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2000. – 756 с.
22. Прескотт, Дж. Конкурентная разведка: уроки из окопов / Дж. Прескотт, Ст. Миллер. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 336 с.
23. Райдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли : пер. с англ. А.Л. Раскина. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 248 с.
24. Ритвельдт, Д. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования / Д. Ритвельдт, В. Качалин. – 2007. – URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/7_3_00.h
25. Шарафутдинова Н.С. Применение бенчмаркинга для повышения конкурентоспособности организации/ Ученые записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н.Э. Баумана. 2015. № 223. С. 234-237.
26. Шарафутдинова Н.С., Шафигуллина А.В. Бенчмаркинг: Учебное пособие – Казань: ООО «Издательский дом», 2016. – 138 с.
27. Global Benchmarking Network. GBN Sustainability Tool Benchmark Report for: James Bolton and Sons Ltd 2012 г. URL: <https://www.excellencewithoutborders.org/gbn/>
28. A Global Benchmarking Network Publication Bruce Searles, Robin S. Mann, Holger Kohl BEnchmarking 2030 The Future of Benchmarking, 2013 г. URL: <https://www.excellencewithoutborders.org/gbn/>
29. ГОСТ Р ИСО 17258-2015 Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов "Шесть сигм". Бенчмаркинг

30. Российская ассоциация развития игорного бизнеса (РАРИБ)[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rarib.ru/news/4330/>

31. Деловое онлайн издание об игорном бизнесе Login Casino, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://logincasino.com/news/igornii-operator-primorya-terpit-krupnie-denejnie-poteri61616.htm>

32. Тилиндис Т.В., Виничук О.Ю. 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(8). - С. 47-58. Электронный ресурс – Режим доступа: http://science.vvsu.ru/scientific-journals/journal/current/article/id/2145315379/2016_2_06adaptatsiia_deiat_elnosti

33. 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)/ Т.В. Тилиндис, О.Ю. Виничук// Территория новых возможностей Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса.- 2016.- № 4(8). - С. 77-91. Электронный ресурс – Режим доступа: http://science.vvsu.ru/scientific-journals/journal/current/article/id/2145260973/2016_4_08metodicheskii_p_odkhod

34. Тилиндис Т.В., Виничук О.Ю. Формирование методических аспектов по процессу внедрения и использования бенчмаркинга на предприятиях сферы услуг/ Т.В. Тилиндис, О.И. Виничук, А.И. Кучковская// Азимут научных исследований: экономика и управление -2017. - №2 (19) 2017. - С. 270-273. Электронный ресурс – Режим доступа: журнал <http://napravo.ru/zhurnal-ani-ekonomika-i-upravlenie-journal-asr-economics-and-management/> статья <file:///C:/Users/User/Downloads/ANI-EiU-2017-219.pdf>

35. Тилиндис Т.В. Подходы к оценке формата торгового предприятия на основе инструментов бенчмаркинга/ Т.В. Тилиндис, В.А. Журавлева// Азимут научных исследований: экономика и управление -2018.- №2 (23)2018.- С. 321 – 324. Электронный ресурс – Режим доступа: журнал <http://napravo.ru/zhurnal-ani-ekonomika-i-upravlenie-journal-asr-economics-and-management/> Статья [file:///C:/Users/User/Downloads/ANI-EU-2018-223%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/ANI-EU-2018-223%20(2).pdf)

36. Виничук О.Ю., Тилиндис Т.В. Подходы к формированию и использованию конкурентно-интеграционного бенчмаркинга в деятельности региональных торговых предприятий /Сборник материалов II международной научно-практической конференции «Трансграничные рынки товаров и услуг: проблемы исследования» 1–2 ноября 2017 г. ФГАОУ ВО «ДВФУ», 2017. – С. 299-303

37. Виничук О.Ю., Тилиндис Т.В. Использование бенчмаркинга для эффективного развития игорных зон России (региональный аспект) /Сборник материалов III международной научно-практической конференции «Трансграничные рынки товаров и услуг: проблемы исследования» 7–8 ноября 2019 г. ФГАОУ ВО «ДВФУ», 2019.

Виничук Оксана Юрьевна
Тилиндис Татьяна Витальевна

**ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ И ПРАВОВОГО
РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА**

Монография

Подписано в печать 25.01.2021 г.

Формат 60×80 1/16. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Печ. л. 9,2.

Тираж 50 экз.

**Отпечатано в ООО ИД «ЭНЕРГИЯ»
Web-site: <http://www.energypublish.ru>**