

УДК 338.26

DOI: 10.26140/anie-2020-0903-0085

# МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

© 2020

SPIN: 3106-5552

AuthorID: 842081

ORCID: 0000-0001-9470-7194

**Тилиндис Татьяна Витальевна**, кандидат технических наук, доцент кафедры  
«Международный маркетинг и торговля»

*Владивостокский университет экономики и сервиса  
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: tiltat@yandex.ru)*

**Хохлова Яна Валерьевна**, менеджер по работе с клиентами

*ООО «Презент»*

*(690002, Россия, Владивосток, Партизанский проспект, 44, e-mail: dotsenko-y@mail.ru)*

**Аннотация.** Каждая организация в своей деятельности проходит этапы создания, развития, укрепления, а также претерпевает различные изменения на уровне структуры, стратегии, концепции предприятия. Все эти изменения представляют собой систему управления изменениями организации. Изменения имеют место быть в системе управления каждого предприятия для долгосрочного и перспективного существования организации. Практика внедрения системы управления изменениями в организации свидетельствует о том, что для достижения нужного результата руководителю необходимо заслужить авторитет сотрудников, которые в свою очередь должны быть в курсе всех нововведений наравне с управляющим составом предприятия. Для полноценного функционирования всей системы организации необходимо опираться на систему менеджмента качества не только своей организации, но успешного ее применения другими предприятиями. Для этого существуют универсальный инструмент изменений в организации – бенчмаркинг. Бенчмаркинг представляет собой процесс постоянного изучения лучших практик развивающихся компаний, с целью их применения для совершенствования деятельности предприятия. К сожалению, на данный момент не существует единой методики внедрения этого универсального инструмента, поэтому главной задачей статьи является разработка данной методики с учетом анализа основных процессов системы менеджмента качества и системы управления изменениями.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, бенчмаркинг для торгового предприятия, управление изменениями, менеджмент качества, системный подход, инструменты управления, гибкий инструмент, унифицированная модель, проблемы внедрения бенчмаркинга, единая методика внедрения бенчмаркинга.

## METHODOLOGICAL BASES OF USING BENCHMARKING FOR A COMMERCIAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF CHANGE MANAGEMENT

© 2020

**Tilindis Tatyana Vitalyevna**, candidate of technical Sciences, associate Professor  
of the Department «International marketing and trade»

*Vladivostok State University of Economics and Service  
(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya street, 41, e-mail: tiltat@yandex.ru)*

**Khokhlova Yana Valeryevna**, manager on work with clients

*Ltd «Present»*

*(690002, Russia, Vladivostok, Partizansky Prospekt, 44, e-mail: dotsenko-y@mail.ru)*

**Abstract.** Each organization in its activity goes through the stages of creation, development, strengthening, and also undergoes various changes at the level of the structure, strategy, and concept of the enterprise. All these changes represent the organization's change management system. Changes take place in the management system of each enterprise for the long-term and long-term existence of the organization. The practice of implementing a change management system in the organization indicates that to achieve the desired result, the Manager must earn the authority of employees, who in turn must be aware of all innovations on a par with the management staff of the enterprise. For the full functioning of the entire organization's system, it is necessary to rely on the quality management system not only for your organization, but also for its successful application by other enterprises. For this purpose, there is a universal tool for changes in the organization – benchmarking. Benchmarking is a process of constantly studying the best practices of developing companies in order to apply them to improve the company's performance. Unfortunately, at the moment there is no single methodology for implementing this universal tool, so the main task of the article is to develop this methodology taking into account the analysis of the main processes of the quality management system and the change management system.

**Keywords:** benchmarking, benchmarking for a commercial enterprise, change management, quality management, system approach, management tools, flexible tool, unified model, problems of benchmarking implementation, unified methodology for benchmarking implementation.

### ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянно меняющейся внешней среды предприятия малого и среднего бизнеса должны адаптироваться не только под изменения, приходящие извне, но и поддерживать и развивать внутреннюю среду организации. Если предприятие упускает этот момент перестройки, то далее следует снижение конкурентоспособности и потеря позиций на рынке, как следствие произойдет ряд изменений, которые будут иметь отрицательные последствия для деятельности компании в дальнейшем, вплоть до его ликвидации.

В ситуации перенасыщенности рынка руководителю необходимо принимать меры, чтобы не потерять свои позиции и быстро адаптироваться под происходящие изменения. Но существует распространенная проблема

- большинству лидеров организаций катастрофически недостает компетентности в управленческих вопросах. В свою очередь это создает еще одну проблему – отсутствие знаний у сотрудников, так как руководитель не рассматривает возможность создания системы обучения и мотивации для персонала. Последнее должно разрушить стереотипы и страхи сотрудников перед происходящей модернизацией деятельности компании любого уровня развития.

При снижении работоспособности и конкурентоспособности организации необходимо проанализировать деятельность предприятия в целом, выявить слабые и сильные стороны, оценить возможность внедрения или модернизации системообразующих элементов, чтобы построить план дальнейших действий.

Для реализации проекта исследования необходимо опираться на то, 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. Системный подход базируется на идее обеспечения абсолютной эффективности функционирования организации любого вида деятельности. Необходимо понимать, что изменения в какой-либо области или в элементах слаженной системы понесут за собой последствия всей системы [1].

К сожалению, у российских торговых предприятий, в том числе и организаций сферы услуг ухудшаются показатели эффективности деятельности и конкурентоспособности. Как следствие, уровень торговли по России и Приморью существенно снизился за 2018-2019 года, что не может не оставить свой след на развитии экономики России в целом [2]. Сказываются такие проблемы, как мировой кризис, внутренняя политика страны, введение санкций, обвал нефти и рубля, по сравнению с долларом и евро. Все перечисленные экономические ситуации существенно ухудшают положение предприятий торговли, а также обостряет конкуренцию.

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 компаний ориентиров путем применения передового опыта, учитывая особенности предприятия, кроме того, данный инструмент дает предприятию возможность эффективно повысить конкурентные преимущества [3].

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 предприятии [4]:

- 1) недостаточное понимание возможности применения систем и инструментов управления изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса;
- 2) отсутствие единой системы управления предприятием в условиях постоянных изменений;
- 3) отсутствие у российских предприятий фундаментального представления об инструменте бенчмаркинга;
- 4) нежелание делиться своим успешным опытом с конкурирующими организациями (наблюдается у российских предприятий);
- 5) отсутствие единого документа и методики, касающихся разработки, внедрения и использования инструмента бенчмаркинга на предприятии.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

В соответствии со сказанным выше сформирована следующая цель исследования: разработать единую методику внедрения бенчмаркинга на предприятия малого и среднего бизнеса в условиях управления изменениями.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть бенчмаркинг как системообразующий элемент любой управленческой системы;
- провести сравнительный анализ бенчмаркинга с исследуемыми системами управления, сделать выводы;
- рассмотреть, как инструмент бенчмаркинг может внедряться и успешно работать с системой управления изменениями и системой менеджмента качества;
- на основе полученных в ходе исследования данных разработать единую методику внедрения бенчмаркинга на торговое предприятие.

В рамках проводимого исследования новизной является необходимость совершенствования методики использования бенчмаркинга на предприятиях различных видов деятельности, как комплексного инструмента улучшения управленческих функций в постоянных изменениях внутренней и внешней среды организации.

В условиях рыночных отношений лидирующие позиции занимают предприятия, которые могут быстро адаптироваться к происходящим внешним и внутренним изменениям среды. Применение бенчмаркинга в управлении организацией дает возможность предотвратить ситуации, когда неверно принятое решение может повлечь за собой проблемы во всей системе управления компании, которые значительно затормозят процесс ее развития.

Для понимания того, каким образом данный инструмент внедряется и используется той или иной системой организации, необходимо проанализировать структуру каждой.

Для проведения анализа выделены критерии сравнения:

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

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

Сходства и различия будут найдены посредством сравнительного анализа основных параметров бенчмаркинга и системы управления изменениями и представлены в таблице 1 [5-9].

Таблица 1 – Сравнительный анализ основных составляющих системы управления изменениями и инструмента бенчмаркинга

Критерии	Бенчмаркинг	Система управления изменениями	Примечания
Элементы	- цель, задачи проводимой работы; - внутренние и внешние источники; - ресурсы (человеческие, финансовые, временные); - график выполнения работ; - отчетность; - ожидаемые результаты.	- бизнес-процессы; - ресурсы (человеческие, финансовые, временные); - документы (приказы и положения, план модернизации системы управления); - график выполнения работ; - отчетность; - ожидаемые результаты.	Отличительной чертой бенчмаркинга является отсутствие единого перечня документов, регламентирующих процесс проведения бенчмаркинга. Также стоит отметить, что цели и задачи являются неотъемлемой частью бенчмаркинг-проекта, у системы управления данные элементы содержат документация.
Классификация	- внутренний; - конкурентный; - функциональный; - отраслевой; - стратегический; - глобальный; - операционный; - бенчмаркинг продукта; - бенчмаркинг процесса.	- организационные изменения; - изменения технологии; - изменения в продуктах; - структурные изменения; - изменения в культуре/людях.	Необходимо сказать о том, что внутренний бенчмаркинг подходит для любого вида систем, другие виды бенчмаркинга применяются в соответствии с целью, задачами и временем проведения исследования.
Принципы	- лидирующая роль руководства; - вовлечение сотрудников; - процессно-ориентированный подход; - системный подход; - принятие решений, основанное на фактах и данных; - ориентация на потребителя; - постоянное улучшение.	- согласованность с текущими процессами; - определение задач руководства; - согласованность внутри организации; - учет различных аспектов изменений; - подход к способам достижения изменений.	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.
Этапы разработки и внедрения	1 – подготовка бенчмаркинг-проекта; 2 – исследование (сбор данных); 3 – анализ данных, результатов; 4 – внедрение изменений.	1 – осознание необходимости перемен; 2 – создание команды реформаторов; 3 – создание видения и стратегии; 4 – пропаганда концепции; 5 – создание условий для реализации изменений; 6 – внедрение изменений; 7 – закрепление достигнутых успехов.	Этапы бенчмаркинг-проекта и системы управления изменениями эффективно взаимодействуют. Все этапы системы управления – это конкретизированные алгоритмы бенчмаркинга.
Инструменты	В данной статье 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.	Все инструменты системы управления изменениями: - аутсорсинг [10]; - контроллинг [11]; - бюджетирование [12]; - ситуационный анализ [13]; - моделирование [14]; - затраты на качество [15]; - корпоративная культура [16]; - информационные технологии [17]; - 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.	Необходимо отметить, что в системе управления бенчмаркинг может выступать как вспомогательным, так и основным инструментом. Система управления изменениями во многом строится 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.

Анализируя данные таблицы 1, важно отметить, что бенчмаркинг может внедряться в любую систему управления, в зависимости от целей и задач изменений, что еще раз подтверждает универсальность и гибкость данного инструмента. У системы управления изменениями и бенчмаркингом достаточно много схожих критериев, поэтому данный инструмент способствует непрерывному совершенствованию методов управления организацией, что упрощает задачу разработки и внедрения методики. Инструменты для системы менеджмента одна из проявлений системы менеджмента качества организации. В соответствии с изученными данными можно сказать, что в основе системы менеджмента лежит стратегическое управление [18].

Таблица 2 – Сравнительный анализ основных составляющих системы менеджмента качества и инструмента бенчмаркинга

Критерий	Бенчмаркинг	Система менеджмента качества	Примечания
Элементы	- цель, задачи проводимой работы; - внутренние и внешние источники; - ресурсы (человеческие, финансовые, временные); - график выполнения работ; - отчетность; - ожидаемые результаты.	- бизнес-процессы; - ресурсы (человеческие, финансовые, временные); - документы (приказы и положения, план модернизации системы управления); - график выполнения работ; - отчетность; - ожидаемые результаты.	Опираясь на данные таблицы 1, можно также сказать, что отличие состоит в отсутствии документации, регламентирующей процесс бенчмаркинга. Стоит отметить, что бизнес-процессы в СМК рассматриваются как отлаженный системобразующий элемент, в то время как бенчмаркинг направлен на оптимизацию процессов, происходящих в организации.
Классификация	- внутренний; - конкурентный; - функциональный; - отраслевой; - стратегический; - глобальный; - операционный; - бенчмаркинг продукта; - бенчмаркинг процесса.	- системы менеджмента качества в различных сферах деятельности; - системы менеджмента отраслевого применения; - системы менеджмента качества в различных направлениях деятельности.	Необходимо сказать, что внутренний бенчмаркинг может функционировать в любой системе из классификации. Каждый из видов бенчмаркинга может внедряться в системы менеджмента в зависимости от целей и задач.
Принципы	- лидирующая роль руководства; - вовлечение сотрудников; - процессно-ориентированный подход; - системный подход; - принятие решений, основанное на фактах и данных; - ориентация на потребителя; - постоянное улучшение.	- лидирующая роль руководства; - вовлечение работников; - ориентация на потребителя; - процессный подход; - системный подход к менеджменту; - принятие решений, основанных на фактах; - ориентация на потребителя; - взаимовыгодные отношения с поставщиками; - постоянное улучшение.	Нетрудно заметить, что изложенные принципы проведения бенчмаркинга соответствуют принципам, положенным в основу СМК. Отличие состоит лишь в том, что в СМК помимо ориентации на качество товаров, услуг и обслуживания, необходимо строить отношения с теми поставщиками, которые гарантируют качество товаров и услуг, что в последствии принесет стабильную прибыль.
Этапы разработки и внедрения	1 – подготовка бенчмаркинг-проекта; 2 – исследование (сбор данных); 3 – анализ данных, результатов; 4 – внедрение изменений.	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.	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 бенчмаркинг-проекта.
Инструменты	В данной статье бенчмаркинг рассматривается как классический инструмент управления изменениями, он интегрируется с другими инструментами менеджмента на любом предприятии. Он может функционировать в любой системе, встраивается как системобразующий инструмент.	- шесть сил; - снижение количества дефектов и повышение качества продукции, учитывая мнение целевой аудитории (потребителя) [21]; - система 20 ключей – универсальная и мало затратная стратегия непрерывного совершенствования («непрерывный бенчмаркинг») [22].	- шесть сил, как и бенчмаркинг, является достаточно гибкой системой совершенствования. В данной стратегии бенчмаркинг выступает инструментом улучшения качества и производительности. Для реализации программ формируется команда реформаторов, как для осуществления бенчмаркинг-проекта; - 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.

Статистика говорит о том, что торговые предприятия достаточно часто сталкиваются с проблемами, связанными с контролем качества. В процессе производства товаров и услуг качество продукции может ухудшаться, и, чтобы предотвратить эти процессы на предприятии в обязательном порядке вводится система менеджмента качества, которая подкреплена нормативными докумен-

тами и стандартами, что дает организации определенные преимущества.

Для того чтобы подстроить данную систему под собственное предприятие можно внедрить инструмент бенчмаркинг для применения лучших практик предприятий-эталонов. Для того чтобы доказать данную точку зрения проведен сравнительный анализ, аналогичный анализу, представленному в таблице 2 [19, 20, 21, 22, 23].

Из таблицы 2 видно, что система менеджмента качества тесно перекликается с бенчмаркингом, как с инструментом улучшения деятельности организации, учитывая проведение исследования по поиску предприятий-конкурентов или предприятий-эталонов для полного анализа их деятельности в сфере внедрения системы контроля качества для применения лучших практик в своей деятельности в будущем.

Сравнивая основные инструменты СМК - Шесть сил и 20 ключей, необходимо отметить, что их главная цель - непрерывное совершенствование деятельности организации, направленной на улучшение качества продукции, опираясь на требования клиента. Данные инструменты направлены на повышение конкурентоспособности предприятия на рынке. Обе стратегии опираются на те же принципы, что и бенчмаркинг – ориентация на потребителя и оптимизация бизнес-процессов [21, 22, 25].

Для структуризации данных, полученных в ходе сравнительного анализа, составлена обобщенная таблица 3 [7, 8, 19, 24], в которой представлены схожие параметры рассматриваемых систем и инструмента бенчмаркинга. С помощью данной таблицы возможно оценить возможность внедрения бенчмаркинга на предприятие.

Таблица 3 – Сравнительный анализ основных систем организации с бенчмаркингом с целью оценки его внедрения

Схожие параметры	Система менеджмента качества	Система управления изменениями	Инструмент бенчмаркинг
Элементы	<ul style="list-style-type: none"><li>- цели и задачи проводимой работы;</li><li>- бизнес-процессы;</li><li>- ресурсы – человеческие, финансовые, временные;</li><li>- внутренние и внешние источники;</li><li>- документы (приказы и положения, план модернизации системы управления);</li><li>- график выполнения работ;</li><li>- ожидаемые результаты;</li><li>- отчетность;</li><li>- оценка проводимой работы.</li></ul>		
Классификация и целесообразность различных видов бенчмаркинга в системах	<ul style="list-style-type: none"><li>- системы менеджмента качества в различных сферах деятельности;</li><li>- системы менеджмента отраслевого применения;</li><li>- системы менеджмента качества в различных направлениях деятельности;</li></ul> В любой СМК бенчмаркинг применяется в соответствии с целью исследования.	<ul style="list-style-type: none"><li>- организационные изменения (любой из видов бенчмаркинга);</li><li>- изменения технологии (внутренний, отраслевой, операционный, бенчмаркинг процесса и продукта);</li><li>- изменения в продуктах (внутренний, конкурентный, операционный, бенчмаркинг процесса и продукта);</li><li>- структурные изменения (внутренний, функциональный, стратегический);</li><li>- изменения в культуре/подход (внутренний бенчмаркинг).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- внутренний;</li><li>- конкурентный;</li><li>- функциональный;</li><li>- отраслевой;</li><li>- стратегический;</li><li>- глобальный;</li><li>- операционный;</li><li>- бенчмаркинг продукта;</li><li>- бенчмаркинг процесса.</li></ul>
Принципы	<ul style="list-style-type: none"><li>- лидирующая роль руководства;</li><li>- вовлечение сотрудников;</li><li>- процессный подход;</li><li>- системный подход;</li><li>- принятие решений, основанных на фактах;</li><li>- взаимовыгодное отношения с поставщиками;</li><li>- ориентация на потребителя;</li><li>- постоянное улучшение.</li></ul>		
Инструменты	<ul style="list-style-type: none"><li>- шесть сил;</li><li>- система 20 ключей.</li></ul>	Все инструменты управления	Бенчмаркинг сам выступает как инструмент

Опираясь на данные таблицы 3 можно сделать вывод о том, что бенчмаркинг может эффективно взаимодействовать с любой организацией, являться частью одной большой системы, помогать функционировать и развиваться идеям, стратегиям и бизнес-процессам предприятия. Несомненно, бенчмаркинг может являться неотъемлемой частью любой системы предприятия, что видно из таблиц 1, 2 и 3. Важно не упускать момент обучения всей команды организации, полученные данные показывают, что необходимо привлекать к процессу изменений и адаптации к ним всех сотрудников организации от высшего руководства до рядового персонала.

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.

Подводя итог исследовательской работы, следует сказать, что все задачи, необходимые для разработки единой методики, выполнены в полном объеме. Опираясь, на данные исследования, представленные в статье, проведен общий сравнительный анализ с целью доказательства того, что бенчмаркинг может интегрироваться с системой менеджмента качества и системой управления [27]. На основе анализа вторичных источников (литературы, публикаций с аналогичной проблематикой) и результатов исследования разработана методика внедрения бенчмаркинга на предприятия малого и среднего бизнеса, представленная в таблице 4 [27,28, 29].

Таблица 4 – Методика разработки и внедрения бенчмаркинга на торговое предприятие

Наименование статьи	Этапы	Особенности
Оценка организационной 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 цепками и результатами деятельности организации; - выявление слабых и сильных сторон предприятия; - анализ ключевых бизнес – процессов организации, по возможности оптимизация; - предварительная оценка конкурентоспособности на рынке.
Подготовка проекта изменений с использованием бенчмаркинга	1 – изучение деятельности торговых организаций; 2 – создание команды реформаторов; 3 – обучение руководства и рядовых сотрудников; 4 – разработка плана внедрения бенчмаркинга на предприятии; 5 – прогнозная концепция будущих изменений; 6 – разработка материала для проведения опроса и анкетирования для сбора данных	На данном этапе необходимо: - распределить роли и полномочия среди персонала - стимулировать готовность сотрудников к принятию перемен - сформировать критерии оценки для выявления существующих проблем. На основе разработанных критериев создается опросник для сбора данных
Сбор и анализ данных	1 – сбор информации среди сотрудников организации; 2 – сбор необходимой информации, касающейся деятельности предприятия – эталона или предприятия – конкурента; 3 – анализ полученной информации; 4 – разработка рекомендаций по внедрению и использованию бенчмаркинга	Собранные данные должны быть точными и достоверными для правильности проведения дальнейшей работы. Желательно, чтобы анкета имела небольшое количество вопросов, направленных на основные проблемы.
Внедрение изменений	1 – создание условий для реализации изменений; 2 – разработка документации, касающейся применения бенчмаркинга на предприятии; 3 – создание модели функционирования бенчмаркинга; 4 – внедрение бенчмаркинга на предприятии	Специально подготовленные работники создают почву для внедрения бенчмаркинга с учетом проведенных исследований, оценивают возможные риски. Далее с учетом этапов планирования происходит распространение бенчмаркинга на все составляющие системы организации.
Адаптация к результатам бенчмаркинг-проекта	1 – закрепление достигнутых результатов; 2 – выявление новых объектов для проведения бенчмаркинга; 3 – постоянный процесс совершенствования деятельности организации.	Необходимо обязательное ознакомление персонала с новым управленческим устройством организации, а также оценка качества внедрения бенчмаркинга на предприятии. Высшее руководство и рядовые сотрудники всех подразделений привлекают все силы, чтобы проинформировать и приобщить к организации и эффективно функционировать.

## ВЫВОДЫ

Таким образом, бенчмаркинг является системообразующим элементом, встраиваем в любую систему, что является актуальным на сегодняшний день в условиях внешних и внутренних изменений среды. С учетом особенностей каждой управленческой системы разработана единая методика внедрения бенчмаркинга на торговые предприятия, а также предприятия малого и среднего бизнеса. При правильном использовании и достаточной компетенции всей команды организации методика способна совершенствовать деятельность предприятия в любых условиях, особенно в условиях управления изменениями. Важно отметить, что данная унифицированная методика может внедряться на любые предприятия не только для товаров, но и для услуг [29].

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Тебекин А.В. Концепция системного подхода к управлению как базовая основа для развития современного менеджмента/А.В. Тебекин // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 8(52). – С. 12-16.
2. Тилиндис Т.В. Адаптация деятельности предприятий малого и среднего бизнеса к социально-экономическим условиям развития Приморского края на основе бенчмаркинга /Т.В. Тилиндис, О.Ю. Виничук //Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС. – 2016.

– № 2. – С. 47-58.

3. Базирян В.А. Бенчмаркинг как фактор стратегического развития конкурентных преимуществ предприятий / В.А. Базирян // Финансовые исследования. – 2019. – №1(62). – С. 144-147.
4. Аталяну А.Э. Проблемы практической реализации бенчмаркинга на российских предприятиях /А.Э. Аталяну // Экономика и социум. – 2017. – №11(42). – С. 109-112.
5. Малинина О.Ю. Бенчмаркинг – практический инструмент выявления ключевых факторов успеха /О.Ю. Малинина // Экономика, статистика и информатика. – 2016. – № 2. – С. 48-51.
6. Чернопятков А.М. Бенчмаркинг: учебное пособие /А.М. Чернопятков. – М.; Берлин: Директ – Медиа, 2018. – 153 с.
7. Князев Е.А. Бенчмаркинг для вузов: учебно-методическое пособие /Е.А. Князев, Я.Ш. Евдокимова – М.: Университетская книга, Логос, 2006. – 208 с.
8. Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие /О.В. Кожевина – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с.
9. Г.В. Голикова К вопросу о сущности и типологии управления изменениями в организации К ВОПРОСУ / Голикова Г.В., Муслимов Р.Ш. // Сборник: Проблемы устойчивого социально-экономического развития российского общества в современных условиях Материалы межвузовского круглого стола. – 2018. – С. 54-58.
10. Лесина В.А. Аутсорсинг как эффективный инструмент управления /В.А. Лесина //Проблемы науки. – 2018. – №6 (30).
11. Новикова Е.В. Контроллинг на предприятии: особенности внедрения и функционирования/Е.В.Новикова // научный журнал «Студенческий». – 2018. – №9(29). – С.60-62.
12. Кашипова А.Р. Методологические и организационные вопросы постановки бюджетирования на предприятии // Вестник научных достижений. Бухгалтерский учет, анализ и аудит. – 2020. – №2. – С. 48-51.
13. Куликова В.В. Ситуационный анализ как инструмент управления /В.В. Куликова, С.В. Довгань // Экономика и бизнес. – 2019. – №10.
14. Чурикова С.Ю. Моделирование как эффективный инструмент управления предприятием /С.Ю. Чурикова, И.П. Бородин // Инженерный вестник Дона. – 2015. – №2 (36).
15. Злобина, Н.В. Подходы к идентификации затрат на качество / Н. В. Злобина, Аль-Хамдави Алаа Аммар Талиб // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2018. – №4(64). – С. 166-171.
16. Егорушкова Ю.И. Корпоративная культура как инструмент конкурентоспособности персонала / Ю.И. Егорушкова // Междисциплинарный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – №1-2(40). – С. 74-76.
17. Сергеева И.Г. Оценка применения информационных технологий и систем в инновационной деятельности предприятия / И.Г. Сергеева, А.В. Чеботарь, А.В. Харламов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – №1(121). – С. 62-66.
18. Шмелева Е.И. Бенчмаркинг в области продукции и услуг / Е.И. Шмелева, Н.Б. Губер, О.В. Богатова/Молодой ученый. – 2015. – № 3(83). – С. 256-259.
19. Баурина С.Б. Методология использования технологии бенчмаркинга /С.Б. Баурина //Бюллетень науки и практики. – 2015. – № 1. – С. – 5-8.
20. Ариничев И.В. Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности функционирования бизнес-процессов/ И.В. Ариничев, А.Г.Белевцева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №7(33). – С. 16-23.
21. Баурина С.Б. Зарубежный опыт внедрения передовых технологий совершенствования производственных систем / С.Б. Баурина, Н.Б. Акуленко //Вестник российского экономического университета им. Г.В. Плеханова – 2018. – №6(102). – С.224-238.
22. Просвирина И.И. Эффективность внедрения системы управления качеством «Шесть сигм» /И.И. Просвирина, Н.В. Иванов // Экономика и бизнес. Взгляд молодых. – 2016. Т.1. – №1. – С. 219-222.
23. Окрепилов В.В. Менеджмент качества. Том 1/В.В. Окрепилов. – СПб: Наука, 2007. – 505 с.
24. ГОСТ ISO 9001-2015 Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования Введ. - 2015-11-01. – М.: Стандартинформ, 2018. – 32 с.
25. ГОСТ ISO 9001-2015 Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования Введ. - 2015-11-01. – М.: Стандартинформ, 2018. – 32 с.
26. ГОСТ Р ИСО 17258-2015 Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». Бенчмаркинг Введ. – 01.07.2016. – М.: Стандартинформ, 2016. – 42 с.
27. G. Anand-Rambabu Kodali «Benchmarking the benchmarking models» in Benchmarking: An International Journal. – 2008. – Vol. 15. – No. 3. – P. 257-291.
28. Dervitsiotis K.N. Benchmarking and business paradigm shifts /K.N. Dervitsiotis //Total Quality Management. - 2000. – № 11. – P. 41-46.
29. Howard N.L. Implementing TQM at Oregon State University moving into academic, in Chan J F /N.L. Howard, J.T. Rudolph //Quality and its Applications, Sundeland. – 1993.

Статья поступила в редакцию 04.05.2020

Статья принята к публикации 27.08.2020