

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

Хорольская Маргарита Сергеевна

**ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ
БЕНЧМАРКИНГА НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки магистров
по направлению 38.04.02 «Менеджмент»
«Международный менеджмент»

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

« ____ » _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 2018 г.

Руководитель ВКР к.соц.н., доцент
(должность, ученое звание)

_____ Денисов В.В.
(подпись) (Ф.И.О)

« ____ » _____ 2018 г.

Назначен рецензент к.э.н., доцент
(ученое звание)

Носкова Елена Викторовна
(фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой _____

«Допустить к защите»

Секретарь ГЭК (для ВКР)

Заведующий кафедрой к.п.н., доцент
(ученое звание)

(подпись) _____ (Ф.И.О)

_____ Глотова Е.А.
(подпись) (Ф.И.О)

« ____ » _____ 2018 г.

« ____ » _____ 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ

Е.Б. Гаффорова / _____ /
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения

« ____ » _____ 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / _____ /
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента
Уполномоченный по экспортному контролю

« ____ » _____ 2018 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

З А Д А Н И Е

на выпускную квалификационную работу

Студентке Хорольской Маргарите Сергеевне группы М1202МН
(фамилия, имя, отчество)

на тему: «Исследование факторов, влияющих на развитие практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке».

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1. Рассмотреть теоретико-методические аспекты использования бенчмаркинга как инструмента совершенствования деятельности компании

1.1 Рассмотреть подходы к понятию бенчмаркинга

1.2 Изучить технологии бенчмаркинга, применяемые в деятельности компаний.

1.3 Определить сущность формального и неформального бенчмаркинга

2. Изучить применение бенчмаркинга в российских условиях

2.1 Исследовать предпринимательский климат на Дальнем Востоке

2.2 Выявить факторы, влияющие на развитие практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке

2.3 Провести сбор и анализ данных на основе экспертного опроса

3. Подготовить предложения, способствующие распространению бенчмаркинга

3.1 Определить роль массовых открытых онлайн-курсов в образовательной среде.

3.2 Подготовить предложения по разработке массового открытого онлайн-курса

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы:

законодательство; аналитические обзорные статьи в прессе; печатные и электронные специализированные издания; результаты исследований порталов в предпринимательской сфере и сфере бенчмаркинга.

Срок представления работы «__» _____ 2018 г.

Дата выдачи задания «__» _____ 2017 г.

Руководитель ВКР канд. соц. наук, доцент _____
(должность, уч. звание) (подпись)

В.В. Денисов
(и.о.ф)

Задание получил _____
(подпись)

М.С. Хорольская
(и.о.ф)

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты использования бенчмаркинга как инструмента совершенствования деятельности компании	
1.1 Подходы к понятию бенчмаркинга.....	7
1.2 Технологии бенчмаркинга, применяемые в деятельности компаний, и методы оценки их эффективности.....	14
1.3 Сущность формального и неформального бенчмаркинга.....	30
2 Применение практики бенчмаркинга в российских условиях	
2.1 Особенности бизнес-среды на Дальнем Востоке.....	37
2.2 Факторы, влияющие на развитие практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке.....	48
2.3 Исследование влияния факторов на распространение методики бенчмаркинга на Дальнем Востоке (на основе экспертного опроса).....	55
3 Рекомендации, способствующие распространению практики бенчмаркинга	
3.1 Сущность массовых открытых онлайн-курсов и их роль в современной образовательной среде.....	67
3.2 Рекомендации по разработке массового открытого онлайн-курса.....	77
Заключение.....	88
Список использованных источников.....	92
Приложения.....	100

Введение

Конкурентоспособность и устойчивость компании на рынке заключается в быстром реагировании на изменение окружающей среды, в том числе и покупательского спроса при обеспечении максимальной эффективности использования ресурсов и затрат. В современной экономике компания стремится обеспечить финансово успешное и устойчивое функционирование на рынке, в том числе, и за счет использования инструментов менеджмента.

Так, в частности, за последние несколько лет, описанный как в зарубежной, так и в отечественной экономической литературе, бенчмаркинг стал одним из наиболее эффективных методов управления и разработки стратегии компаний. По этой причине опыт конкурентов, а также преуспевающих компаний необходимо изучить и применить к своей компании, детально проанализировав сильные и слабые стороны.

Данный метод может помочь компаниям достичь высот в бизнесе и создать свои конкурентные преимущества за счет заимствования чужих идей и стратегий и применения их в своем бизнесе. Мощный инструмент совершенствования предпринимательской деятельности, бенчмаркинг является эффективным методом изучения не только опыта других организаций, но также и собственной.

Актуальность данной темы заключается в том, что в последнее время все большее внимание уделяется применению бенчмаркинга для повышения эффективности управления компанией на любом рынке. Интерес проявляют как сами компании, так и органы власти, заинтересованные в повышении эффективности их деятельности. Что касается компаний, то их очевидный интерес к бенчмаркингу во многом объясняется рыночными требованиями к повышению производительности труда, эффективности использования активов, улучшению работы с клиентами и т.д.

Объектом исследования в данном диссертационном исследовании является развитие практики бенчмаркинга.

Предметом исследования являются факторы, влияющие на развитие практики бенчмаркинга.

Целью данного диссертационного исследования является исследование факторов, влияющих на развитие практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке.

В соответствии с целью данной работы необходимо решить следующие задачи:

- привести аргументы в пользу актуальности исследования объекта;
- осуществить обзор изученных исследований в рамках выбранной темы;
- обозначить и изучить основные подходы зарубежных и отечественных авторов к трактовке понятия бенчмаркинга;
- проанализировать существующие технологии бенчмаркинга, применяемые в деятельности компаний, и методы оценки их эффективности;
- раскрыть сущность формального и неформального бенчмаркинга;
- дать описание особенностям функционирования бизнес-среды на Дальнем Востоке;
- провести контент-анализ факторов, влияющих на распространение методики бенчмаркинга на Дальнем Востоке, и проанализировать их;
- провести экспертный опрос и проанализировать его результаты для определения значимости влияния факторов, влияющих на распространение методики бенчмаркинга;
- на основе проведенного исследования подготовить предложения по разработке массового открытого онлайн-курса.

В процессе исследования использовались общенаучные методы, такие как наблюдение, сравнение, группировки. Ведущим методом из общенаучных является системный, а также метод моделирования.

Гипотеза исследования: региональные особенности субъекта оказывают влияние на распространение практики бенчмаркинга.

В ходе написания выпускной квалификационной работы использовались учебная, научная и периодическая литература, сетевые ресурсы. Теоретической

и методологической основой послужили разработки отечественных и зарубежных авторов, таких как Р. Кэмп, Г. Ватсон, Б. Андерсен, И.Ю. Бочарова, О.В. Ленкова, Н.В. Бакунова, А.А. Горелова, А.В. Полякова, M.R. Albertin, L. Gratton, J.P. Moriarty, S. Braguinsky, D. Collins, M. Bucheli и другие.

В качестве информационно-аналитической базы использовались базы данных федеральной службы государственной статистики (Росстат, Хабаровскстат, Саха(Якутия)стат, Амурстат, Камчатстат, Приморскстат и Сахалинстат), а также рейтинги аналитических агентств Bain & Company, GBN, Andersen Consulting и APQC.

Выпускная квалификационная работа имеет стандартную структуру, состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений. В первой главе изложены теоретические аспекты бенчмаркинга для оценки бизнес-процессов, их роль и значение на современном этапе, выделены особенности применения бенчмаркинга для разных компаний и рынков. Во второй главе проведен анализ и оценка бизнес-среды Дальнего Востока, путем контент-анализа выявлены группы факторов, оказывающие влияние на распространение практики бенчмаркинга, а также проведен экспертный опрос для оценки значимости влияния рассмотренных факторов. В третьей главе были даны рекомендации, способствующие распространению практики бенчмаркинга.

Практическая значимость данного исследования очевидна. В связи с тем, что бенчмаркинг является одним из наиболее эффективных методов управления, необходимо иметь представление о существовании этого метода и правильном его применении. Являясь мощным инструментом совершенствования предпринимательской деятельности, бенчмаркинг выступает в качестве эффективного метода изучения не только опыта других организаций, но также и собственной.

Данная выпускная квалификационная работа составляет 102 страницы, имеет 16 таблиц и 11 рисунков, 2 приложения. Для ее написания использовалось 122 литературных источника.

1 Теоретические аспекты использования бенчмаркинга как инструмента совершенствования деятельности компании

1.1 Подходы к понятию бенчмаркинга

В современной экономике компания стремится обеспечить финансово успешное и устойчивое функционирование на рынке, в том числе, за счет использования инструментов менеджмента. В этом может помочь такой метод, как бенчмаркинг. Изначально он трактовался как метод оценки эффективности работы организации, в дальнейшем его стали использовать для оценки деятельности конкурентов.

За последние 20 лет бенчмаркинг стал популярным инструментом для повышения производительности. В 1996 г. опрос компаний из списка Fortune 1000 показал, что 65% используют бенчмаркинг «для получения конкурентного преимущества» [104, с. 164]. В 2003 г. исследование Chambre de Commerce et d'Industrie во Франции показывает, что 50% из 1000 компаний считают бенчмаркинг эффективным инструментом улучшения и используют его на регулярной основе [109, с. 48]. В 2005 г. опрос 227 организаций из 32 стран показал широкое использование бенчмаркинга в большинстве секторов, таких как производство, здравоохранение, страхование, финансовые услуги, строительство, банковское дело и т.д. [121, с. 19]. В 2009 и 2010 гг. два глобальных опроса APQC и GBN ясно продемонстрировали популярность бенчмаркинга как инструментов улучшения бизнеса [63].

В настоящее время бенчмаркинг определяют как метод, который основывается на опыте компании, взятой за эталон, применение лучшей практики в своей компании и выработке лучшей стратегии развития, нацеленной на совершенствование организации [39, с. 185].

На сегодняшний день существуют сотни определений бенчмаркинга как ученых, так и практиков. Подходы авторов, несмотря на всю их кажущуюся схожесть, заметно разнятся [36, с. 791]. По мнению Р. Кэмпбелла, который является основоположником этого метода совершенствования и руководителем Глобальной сети бенчмаркинга (GBN), бенчмаркинг является «поиском лучших

методов, ведущих к улучшению деятельности» [34, с. 80]. Более подробное определение дает экс-председатель Американского общества качества (ASQ) Г. Ватсон: «Бенчмаркинг – это процесс непрерывного и систематического измерения: оценка процессов компании и их сравнение с процессами компаний лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной деятельности» [34, с. 80]. Б. Андерсен, один из основателей бенчмаркинга, отметил: «Проводить бенчмаркинг – значит быть достаточно умным для того, чтобы признать: всегда есть тот, кто в чем-то лучше вас; быть достаточно мудрым, чтобы учиться у него всему, а затем догнать и перегнать учителя» [36, с. 791].

В продолжение хотелось бы отметить, что некоторые из ученых называют бенчмаркинг простым сравнительным анализом. Так, например, отечественный ученый И.С. Березин пишет: «Бенчмаркинг – это сравнительный анализ итогов работы компании с результатами более успешных конкурентов или эффективно работающих компаний других отраслей. Результатом бенчмаркинга является выбор оптимального способа ведения бизнеса» [30, с. 235].

Другие ученые, такие как, например, председатель международной организации «Глобальная сеть бенчмаркинга» (GBN) Р. Манн считают «...бенчмаркинг гораздо большим, чем простое эталонное сравнение. Бенчмаркинг акцентирует внимание на «извлечении уроков из опыта других» и определяется как «выявление, адаптация и внедрение методов, дающих лучшие результаты». Новые методологии бенчмаркинга направлены на то, чтобы проекты по бенчмаркингу в большинстве случаев давали финансовые и нефинансовые результаты» [36, с. 791].

Управляющий партнер компании «KPI International Management Consultants» А.Г. Кётц в результатах своих исследований обозначил, что «...бенчмаркинг – это процесс определения, разделения и использования знаний и лучших практических примеров. Он направлен на улучшение любого

заданного бизнес-процесса с помощью исследования лучших подходов» [36, с. 793].

Одно из наиболее полных определений бенчмаркинга, которое является интегративным из других определений, описывает его как «непрерывный анализ стратегий, функций, процессов, продуктов или услуг, характеристик и т.д. в сравнении с лучшими организациями посредством соответствующего метода сбора данных с целью оценки существующих стандартов компании и самосовершенствования путем внедрения изменений или повышения этих стандартов» [89, с. 259].

Как видно из приведенных определений, подходы к трактовке данного понятия у различных авторов отличаются. Если обобщить существующие определения бенчмаркинга, то можно утверждать, что в большинстве случаев он предполагает обмен информацией, обучение и адаптацию лучшего опыта для внесения постепенных изменений в деятельность компании. Следовательно, бенчмаркинг, в самом простом смысле, обозначает «совершенствование самих себя при обучении у других».

При этом понятие бенчмаркинга непрерывно эволюционирует по мере перехода от одной концепции к другой. Поэтому видится нецелесообразным критиковать разные понятия, поскольку каждое из них своевременно и актуально для определенного этапа становления бенчмаркинга [36, с. 793].

В США бенчмаркинг начал развиваться начиная с 1940-х гг., чтобы зарекомендовать себя как зрелая дисциплина в развитии организации [106, с. 293]. Поэтому использование бенчмаркинга в тот период времени было неразрывно связано с полномасштабными проектами с использованием структурированной методологии [54].

В Японии концепция бенчмаркинга как осмысленное и системное теоретическое явление зародилась в конце 1950-х гг., когда руководству страны сразу же после окончания Второй мировой войны необходимо было сравнивать себя с развитыми странами, чтобы понять, как стать мировой индустриальной державой. Японцы, проводя бенчмаркинг всех лучших мировых компаний,

впервые при изучении конкурентов делали упор не на продукт, а на процесс его производства, что позволило Японии к 1970-м гг. научиться эффективно производить аналогичные товары и услуги по более низким ценам и потеснить США на мировых рынках.

Теоретические основы бенчмаркинга как целостной системы были заложены в трудах ведущих специалистов по управлению качеством Э. Деминга, Ф. Кросби, К. Исикавы, У. Шухарта и др. Сам термин «бенчмаркинг» и его методическая основа появились в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). Бенчмаркинг приобрел известность и популярность, поскольку новаторские инициативы компании Rank Xerox по бенчмаркингу под руководством Роберта Кэмп стали центром внимания в 1980-х гг. [94]. Во время кризиса 1979 г. компания начала использовать бенчмаркинг, чтобы провести исследование затрат и качества собственных продуктов в сравнении с японскими для преодоления рыночных проблем, обусловленных катастрофически быстро уменьшающейся долей рынка корпорации [35, с. 168]. Научные черты методология бенчмаркинга приобрела в конце 1980-х гг. в трудах Б. Андерсена, Г. Ватсона, М. Заири, Р.К. Кэмп, Х. Дж. Харрингтона и др. После этого бенчмаркинг стал активно использоваться во многих других крупных американских компаниях, таких как Motorola, HP, Chase, Dupont и др.

Ведущие исследователи в области бенчмаркинга и их вклад в его дальнейшее развитие представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Ведущие исследователи в области бенчмаркинга

Исследователи в области бенчмаркинга		Вклад в развитие бенчмаркинга
Роберт К. Кэмп	Почетный президент международной организации Global Benchmarking Network	Впервые дал детальное описание бенчмаркинга в действии в своей работе «Бенчмаркинг – поиск наилучших промышленных методов, ведущих к высшей эффективности работы», ставшей одним из факторов широкого распространения бенчмаркинга в начале 90-х гг.

Окончание таблицы 1

Исследователи в области бенчмаркинга		Вклад в развитие бенчмаркинга
Грегори Х. Ватсон	Президент и управляющий партнер компании Business Systems Solutions, Inc., член Американского общества качества (ASQ) и бывший его президент	Формирование основных принципов бенчмаркинга (взаимность, аналогия, измерение, достоверность) и его классификации. Автор множества работ, посвященных качеству.
Андерсен Бьёрн	Профессор Норвежского университета науки и технологии	Формирование классификации бенчмаркинга и детальное описание применяемых методов.
Робин Манн	Председатель Global Benchmarking Network	Выделение классификации бенчмаркинга на основе типов его задач. Основатель методологии бенчмаркинга TRADE – систематический подход для эффективного бенчмаркинга.

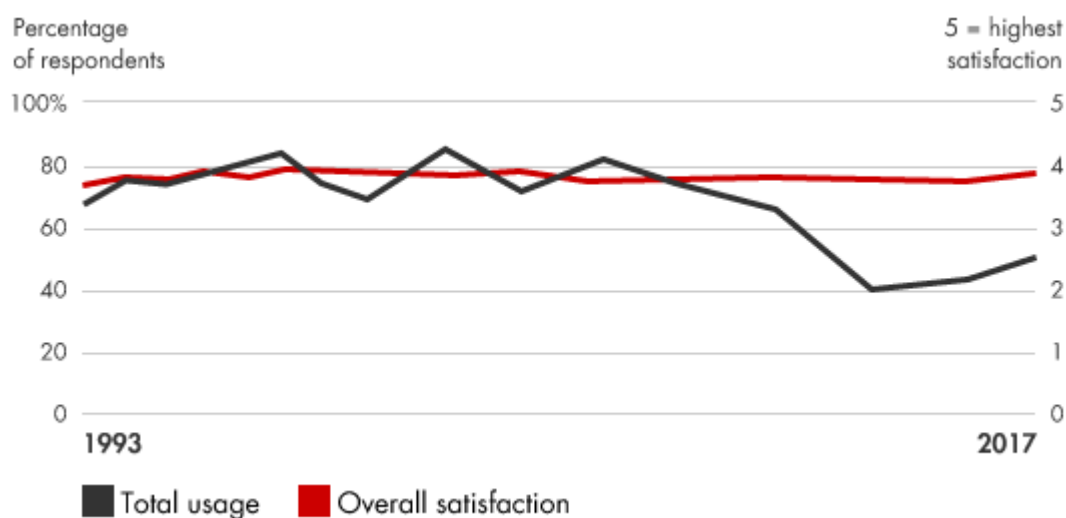
Одним из главных экспертов в области бенчмаркинга является Роберт С. Кэмп – менеджер, специалист по вопросам обеспечения качества отдела по работе с клиентами компании Xerox Corporation US. Впервые в своей статье «Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance» в 1989 г. им было приведено детальное описание применения бенчмаркинга на практике на примере компании Rank Xerox. На основе методов наблюдения и индукции автором были выделены основополагающие принципы бенчмаркинга [94].

Андерсен Бьёрн в своей книге «Business Process Improvement Toolbox» также рассматривает механизм бенчмаркинга как один из ключевых инструментов совершенствования бизнес-процессов компании. Он условно разделил процесс бенчмаркинга на пять основных фаз (планирование, поиск, наблюдение, анализ, адаптация), представляющих собой так называемое «колесо бенчмаркинга». Каждая из этих фаз также включает в себя несколько этапов. Механизм работы данных фаз был также подробно описан им в дальнейшем исследовании [90].

К концу 1990-х гг. многие компании по всему миру рассматривали стратегию развития своей компании с методом эталонного сопоставления, и

уже начиная с 1994 г. учредили Глобальную сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network), которая в настоящее время объединяет независимые центры бенчмаркинга более чем в 20 странах мира [51, с. 81].

По результатам опроса Bain & Company, одной из ведущих мировых консалтинговых компаний в области менеджмента, в 2017 г., несмотря на некоторое снижение уровня использования бенчмаркинга респондентами с 2005 г., уровень их удовлетворенности результатами стабильно остается на таком же высоком уровне (рисунок 1) [60].



Источник: [Bain & Company]

Рисунок 1 – Использование бенчмаркинга и удовлетворенность респондентов

В России процесс бенчмаркинга существовал довольно давно, однако понятие «бенчмаркинг» вошло в отечественную практику сравнительно недавно. Основной составляющей эталонного сопоставления в 1970-1980-х гг. была карта технического уровня продукции, введенная ГОСТ 2.116-76, где каждое изделие, подлежащее государственной аттестации, оценивалось по основным потребительским и функциональным показателям в сравнении с лучшими мировыми образцами [51, с. 82].

Применение бенчмаркинга в России пока недостаточно по сравнению с такими странами как США, Япония и другие. Например, использование бенчмаркинга в зарубежных странах регулируется и поддерживается на

государственном уровне, создаются специализированные компании для поиска партнеров по бенчмаркингу. В России такая практика отсутствует. В нашей стране можно выделить только одно ежегодное крупное мероприятие поддерживающее развитие бенчмаркинга – «Премия правительства в области качества», благодаря которой компания может улучшить различные аспекты своей деятельности и стать эталоном для сравнения с другими [39, с. 186].

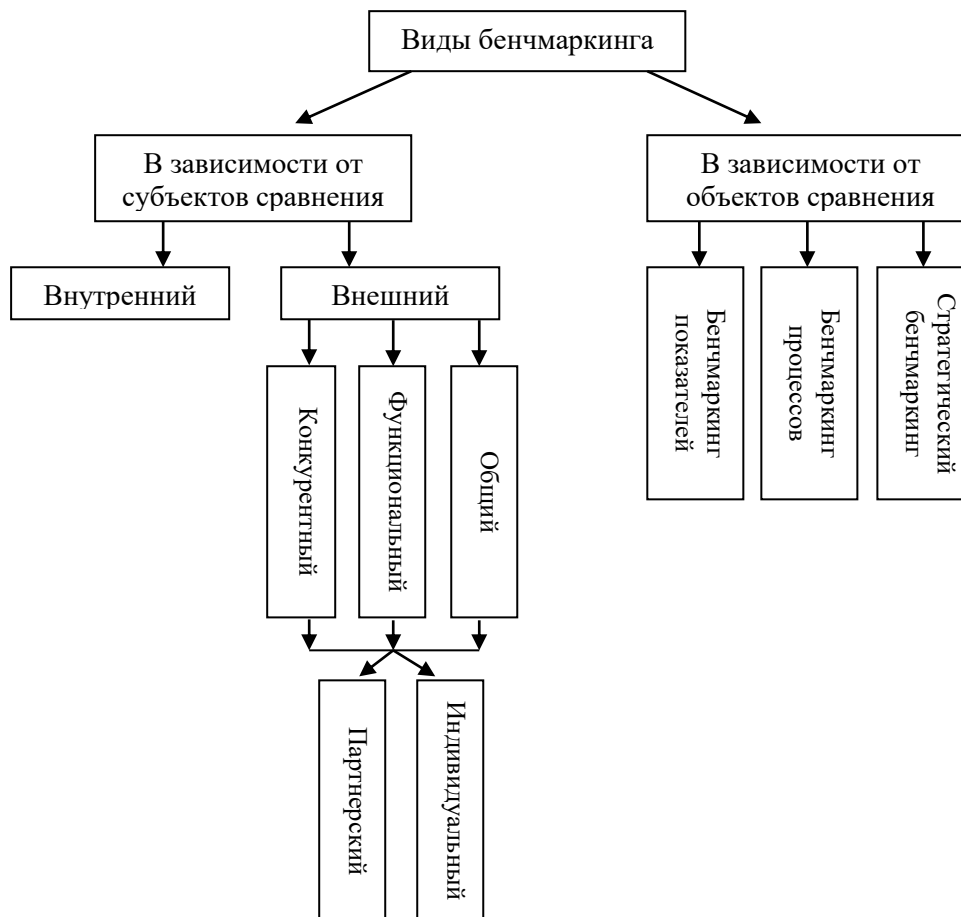
Очевидно, российским компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой мировой опыт во всех сферах деловой активности, перенимать все виды эффективных технологий и, в первую очередь, бенчмаркинга [69]. Необходимость использования мировых, а не только отечественных достижений постепенно доходит до российского бизнеса. Естественно, опыт зарубежных фирм в России должен быть эффективно адаптирован, приспособлен к местным условиям [18, с. 46].

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время существует множество трактовок понятия бенчмаркинга. Однако, общим является то, что бенчмаркинг – это процесс поиска, определения и изучения самых лучших из известных методов руководства и ведения бизнеса. Кроме этого, бенчмаркинг, способствующий повышению конкурентоспособности компании, служит существенным инструментом реализации целей компании в соответствии с требованиями рынка.

Заимствование международного передового опыта, равнение на компании-эталон, внедрение передовой практики корпоративного управления обеспечивают его совершенствование и развитие. В связи с этим, бенчмаркинг способствует развитию бизнеса, повышению стоимости компании, реализации интересов стейкхолдеров. Опыт зарубежных фирм в России должен быть эффективно адаптирован к местным условиям.

1.2 Технологии бенчмаркинга, применяемые в деятельности компаний, и методы оценки их эффективности

Систематизация основных видов бенчмаркинга представлена на рисунке 2.



Источник: [32, с. 59]

Рисунок 2 – Систематизация видов бенчмаркинга

Р.С. Каренов предлагает следующую классификацию видов бенчмаркинга [32, с. 59]:

1 В зависимости от субъектов сравнения (проводится бенчмаркинг внутри компании или сравниваются родственные организации):

а) внутренний бенчмаркинг – сравнение работы различных подразделений внутри компании [61]. Он предполагает поиск партнеров из той же организации, например, из структурных подразделений из другой сферы деятельности. Главные преимущества внутреннего бенчмаркинга – более

легкий доступ к информации. Необходимые данные, как правило, доступны, и для их получения требуется меньше времени и ресурсов. Также при внутреннем бенчмаркинге значительно меньше барьеров для внедрения, так как в этом случае удачный опыт реализации бизнес-процесса в одном отделе распространяется на остальные [73]. Например, сеть магазинов может сравнить свои торговые точки по частоте посещаемости. Стоит отметить, что внутренний бенчмаркинг может оказаться непригодным для организаций или подразделений, которые сильно отличаются друг от друга по условиям работы или характеристикам [86];

б) внешний бенчмаркинг – анализ процессов за рамками компании и сравнение их эффективности с эффективностью процессов внутри компании. Он включает в себя поиск и обучение у сторонних организаций, которые известны как лучшие в своей сфере. Однако необходимо помнить о том, что не каждый наилучший опыт может быть применен у других. В дополнение ко всему этот вид бенчмаркинга может занять больше времени и ресурсов для сравнения информации, проверки достоверности данных и выработки рекомендаций [73].

В свою очередь, внешний бенчмаркинг подразделяется на:

– конкурентный, при проведении которого внимание исследователей сосредоточено преимущественно на анализе применяемых прямыми конкурентами процедур и систем, обеспечивающих им преимущества в конкурентной борьбе. Данный тип бенчмаркинга обладает внешним сходством со сравнительным анализом, однако существенно отличается по содержанию [70]. Конкурентный бенчмаркинг легче проводить организациям, которые могут получать информацию о конкурентах из публикуемых в открытом доступе обзоров и отчетов. Если подобная информация не публикуется, то возможность проведения конкурентного бенчмаркинга зависит от готовности конкурентов обмениваться информацией. В качестве объекта конкурентного бенчмаркинга может быть использована организация, аналогичная вашей, но не

являющаяся вашим прямым конкурентом, например, вследствие географической удаленности.

Примеры конкурентного бенчмаркинга можно обнаружить в секторе индустрии развлечений. Компании из этого сектора делятся информацией о безопасности, так как несчастный случай на аттракционе одной компании может негативно отразиться на всей отрасли [86]. Внешний конкурентный бенчмаркинг эффективен в отраслях промышленности с высоким уровнем конкуренции, а также в отраслях, широко использующих новые технологии и процессы и имеющих разные подходы к менеджменту. Конкурентный бенчмаркинг, включающий инженерный анализ и закупки продукции конкурентов, требует, чтобы организация проводила детальный анализ продуктов, выпускаемых конкурентом, а также услуг и процессов. Продукты конкурентов интенсивно тестируются для выявления их достоинств и недостатков, изучения совокупности параметров. Детальному анализу при конкурентном бенчмаркинге подвергается также ключевая информация, которая прямо не связана с продуктом (методы доставки, упаковка и т.д.) [85];

– функциональный, при котором сравнивается эффективность определенных функций (закупка, продажа и т.д.) компании с аналогичными показателями других компаний на конкурентном или неконкурентном рынке. Такой вид бенчмаркинга широко распространен в сфере рекламы, управления персоналом, продаж, логистики [24, с. 59]. Он используется компаниями для обучения на примере различных областей деятельности, предполагающих выполнение аналогичных функций или рабочих процессов. При этом партнерами по бенчмаркингу обычно становятся организации, обладающие рядом схожих рыночных или технологических характеристик. Так как данный вид бенчмаркинга не касается прямых конкурентов, партнер по бенчмаркингу в большей мере готов поделиться информацией и принять участие в исследовании. Возможным недостатком является стоимость проведения бенчмаркинга и несовпадающие графики работы компаний [70];

– общий, который тесно связан с конкурентным бенчмаркингом. В этом случае компания сравнивает свою деятельность с работой лучших компаний на неконкурентном, но похожем рынке. Например, банки часто исследуют опыт страховых компаний [24, с. 59].

Общий бенчмаркинг нацелен на изучение наиболее эффективных процессов любой компании. Хотя данный тип бенчмаркинга можно использовать для сопоставления непохожих друг на друга организаций, во время его проведения необходимо выявлять сравнимые процедуры и функции. В некоторых случаях этот метод трудно реализовать, поскольку общий бенчмаркинг требует широкого концептуального анализа всего процесса эталонного сопоставления и тщательного понимания процедур в других секторах экономики.

Общий бенчмаркинг – это особый случай, так как он является одной из немногих форм эталонного сопоставления, полезной и понятной для лучших в своем классе компаний. Типичной проблемой при проведении бенчмаркинга является асимметричность сравниваемых компаний. Если организации, демонстрирующей низкую эффективность, есть чему поучиться у более эффективных компаний, то лучшим в отрасли тяжело найти эталонные компании, с которых можно взять пример. Общий бенчмаркинг решает эту проблему, позволяя компаниям учиться на примерах из других отраслей и у более широкого круга партнеров по бенчмаркингу [70]. Например, британская почтовая служба использовала химическую компанию в качестве образца соблюдения техники безопасности. Условия, в которых функционирует службы охраны безопасности и здоровья в этих двух организациях, существенно различаются, но тем не менее почтовая служба смогла многому научиться, исследуя процессы, посредством которых химическая компания была выбрана в качестве эталона вследствие превосходной репутации этой компании в области охраны труда [86];

2 В зависимости от объектов сравнения:

а) бенчмаркинг показателей – деятельность по сопоставлению и изменению значений аналогичных технических и финансово-экономических показателей [24, с. 59]. Бенчмаркинг чистых показателей эффективности не во всех случаях позволяет решить фундаментальные вопросы конкурентоспособности. Однако он помогает компании поставить задачи и представить в количественной форме возможные достижения. Кроме того, в основном бенчмаркинг финансовой эффективности можно провести с относительно небольшими затратами, используя общедоступную информацию [70];

б) процессный бенчмаркинг представляет собой поиск организаций, имеющих лучшие достижения в той или иной сфере деятельности, для их детального исследования. При детальном изучении лучших процессов происходит ознакомление с механизмом функционирования интересующего процесса. Полученные знания применяются в собственных процессах компании [24, с. 59]. Бенчмаркинг часто бывает нацелен на бизнес-процессы в силу самой структуры и эффективности данного метода. Бизнес-процессы имеют большое значение, поскольку они отражают возможности компании и тем самым очень близки к фундаментальным инструментам реализации конкурентоспособности. Часто оказывается, что две компании имели доступ к одинаковым ресурсам, однако одна из них эффективнее организовала свои бизнес-процессы и обеспечила более высокое качество с меньшими затратами.

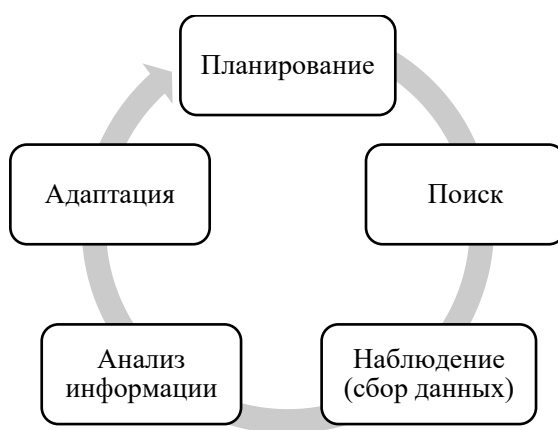
Тем не менее, сбор информации о процессах конкурентов является непростой задачей и может потребовать проведения значительных первичных исследований. При проведении бенчмаркинга бизнес-процессов конкуренты являются очевидным, но не единственным вариантом эталонного сопоставления. Зачастую хорошие результаты можно получить благодаря использованию источников информации во всей цепочке создания стоимости конкурента, включая поставщиков и дистрибьюторов. Кроме того, ценную информацию могут представлять собой результаты бенчмаркинга по компаниям из других отраслей [70];

в) стратегический бенчмаркинг – систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий компаний-партнеров [24, с. 59]. Однако, как и в случае с процессами, провести анализ стратегий бывает нелегко. Из открытых источников можно получить большой объем информации о стратегии компании, однако многие аспекты стратегии никогда не раскрываются публично. Несмотря на это, все же существуют возможности проведения успешного бенчмаркинга стратегий на основе результатов первичных исследований и анализа стратегии компании с помощью абдуктивных рассуждений [70].

Современный бенчмаркинг – это, прежде всего, исследовательская процедура, предполагающая поиск, сбор, обработку и анализ информации – внутрифирменной, о наиболее сильных конкурентах, об успешных фирмах других отраслей.

Процедура бенчмаркинга предусматривает и согласие фирм на изучение их передового опыта. Соперничество заменяется сотрудничеством. При этом оговариваются тип и объем информации, подлежащей передаче. Понятие коммерческой тайны сохраняется. Бенчмаркингу не чужды и не вполне этичные методы сбора информации о конкурентах – от имени потребителей, клиентов. Качество, цены, условия поставки – это то, что любая фирма должна сообщить своему клиенту и соответственно исследовательской группе, если клиент действует от её имени [27, с. 378].

Стандартный процесс бенчмаркинга можно представить с помощью моделей бенчмаркинга. Одна из них называется «Колесо бенчмаркинга» и состоит из ряда этапов, представленных на рисунке 3 [21, с. 6].



Источник: [21, с. 6]

Рисунок 3 – Процесс бенчмаркинга (модель «колесо бенчмаркинга»)

Рассмотрим каждый этап подробнее.

1 Планирование. Определение критических факторов успеха, выбор процесса бенчмаркинга, документирование процесса, разработка показателей. Для данного этапа требуется определить состав необходимой информации и факторы, оказывающие наибольшее влияние на рыночный успех компании.

2 Поиск. Выбор партнеров для бенчмаркинга. На этом этапе необходимо четко определить круг компаний, с которыми целесообразно сравнивать показатели. Не всегда нужно искать конкурентов – необходимо перенимать опыт компании, которая эффективнее всего решает поставленные задачи. Специалисты рекомендуют отбирать для анализа не более 4-6 компаний, которые являются признанными лидерами в исследуемых областях.

3 Наблюдение (сбор данных). Источники данных о других компаниях – их публичная отчетность, опубликованные статьи и интервью, рекламные проспекты и т.д. Иногда компании договариваются друг с другом об обмене данными, однако в России такой опыт пока не распространен. За рубежом же существуют целые ассоциации компаний, которые заключили соглашения о взаимном предоставлении информации о бизнесе.

4 Анализ информации. В процессе анализа информации полученные результаты интерпретируются и корректируются. Результатом этого этапа

становится перечень различий между показателями эталонных процессов и показателями самой компании.

5 Адаптация. Выбор наилучшей практики процесса, приспособление его к условиям работы своей компании, внедрение перемен. К реализации этих процессов необходимо подключить сотрудников компании. Со временем бенчмаркинг может стать не разовым мероприятием по улучшению процессов, а постоянной управленческой процедурой [27, с. 138].

Дифференциация форм и видов бенчмаркинга как маркетингового инструмента обеспечения конкурентных преимуществ на рынке и повышения конкурентоспособности за счет гармонизации отношений с внешней средой предполагает выделение таких критериев классификации, как направление исследования, длительность цикла исследования, потенциальные партнеры, объекты исследования, отраслевая принадлежность партнеров, самостоятельность в проведении исследования. Важно отметить, что успешно реализованные проекты по бенчмаркингу способствуют возникновению социальных связей между специалистами различных компаний и создают основу для коммерческих проектов, продвижения товаров, разработки новых продуктов [40, с. 119].

Следует также подчеркнуть, что необходимо учитывать специфику проведения бенчмаркинга в России, что связано со слабым распространением последнего в российских компаниях. В большинстве случаев, они не готовы быть объектом сравнения, что часто приводит к таким несанкционированным действиям, как промышленный шпионаж, незаконные опросы, использование подставных лиц для выведывания информации.

Стоит уделить особое внимание подбору команды для осуществления бенчмаркинга и сформировать ее таким образом, чтобы в нее входили интеллектуальные работники, обладающие разумным видением миссии и знанием ключевых подходов, использующихся в их компании. Таким образом, качественно разработанная пошаговая программа бенчмаркинга, наличие профессиональной группы штатных работников и внешних консультантов по

ее внедрению обеспечат положительный результат для компании, позволят реально повысить как коммерческий, так и социальный эффект [39, с. 186].

Формирование инновационной стратегии компании представляет собой определение направлений инновационного развития, учитывающих потенциальные возможности компании, ее текущее положение на рынке, влияние факторов внешней и внутренней среды в условиях риска. Решения о формировании той или иной инновационной стратегии индивидуальны для каждой компании и определяются не только общими условиями, но и внутренними специфическими параметрами деятельности конкретной компании. Эти особенности находят свое отражение на каждом этапе формирования и реализации конкретных инновационных стратегий. Поскольку формирование и реализация бенчмаркинга представляют собой последовательный процесс, то целесообразно разработать алгоритм его формирования и реализации, который отражает основные этапы данного процесса. Количество и содержание этапов такого алгоритма могут различаться в зависимости от формы собственности, отраслевой принадлежности, размеров, системы управления компанией [29, с. 56]. А.В. Полякова предлагает следующий механизм проведения бенчмаркинга компании, представленный в таблице 2.

Таблица 2 – Методологическая основа бенчмаркинга компании

Этапы процесса бенчмаркинга	Задачи бенчмаркинга	Применяемые методы решения задач
Планирование	Оценка внешней и внутренней среды компании и определение областей для улучшений	1 SWOT-анализ; 2 PEST-анализ; 3 анализ уровня конкуренции по модели «Пять сил конкуренции» М. Портера; 4 модель организационной самооценки Тито Конти; 5 сбалансированная система показателей и т.д.
Поиск	Определение предмета бенчмаркинга	Метод ранжирования объектов сравнения по приоритетам
	Выбор вида эталонного сопоставления	Метод синтеза

Окончание таблицы 2

Этапы процесса бенчмаркинга	Задачи бенчмаркинга	Применяемые методы решения задач
Поиск	Определение партнера по бенчмаркингу (эталона)	1 Метод поиска партнера по бенчмаркингу; 2 Метод оценки конкурентного статуса.
Наблюдение	Сбор информации	Составление контрольного листа для бенчмаркинга
Анализ информации	Определение ограничений по реализации проекта	Анализ
Адаптация	Выбор наилучшей практики	Метод «мозговой атаки»
	Установление целей для подразделений или отделов компании по достижению нового уровня параметров развития	Метод «дерева целей»
	Разработка плана внедрения изменений	1 Метод управления по целям; 2 Программно-целевой метод
Адаптация	Внедрение полученного опыта в деятельность компании	Сбалансированная система показателей
Контроль	Оценка и контроль	Оценка экономической и социальной эффективности бенчмаркинговых преобразований
	Повторная самооценка и анализ улучшений	Цикл PDCA

Источник: [47, с. 274]

Приведенную в таблице 2 методологию бенчмаркинга компании обобщенно можно представить в виде следующих этапов:

- 1 оценка внутренней и внешней среды компании и определение областей для улучшений;
- 2 определение предмета бенчмаркинга;
- 3 определение партнера по бенчмаркингу и выбор вида эталонного сопоставления;
- 4 сбор информации;
- 5 анализ информации, определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения;
- 6 внедрение полученного опыта в деятельность компании;

7 оценка и контроль;

8 повторная самооценка и анализ улучшений [47, с. 274].

Рассмотрим каждый этап подробнее.

1 Оценка внутренней и внешней среды компании и определение областей для улучшений. Этот этап предполагает диагностику компании и определение ключевых показателей ее деятельности. Информация, которая была получена в ходе оценки, является эталоном для сравнения с конкурентами и позволяет выявить слабые и сильные стороны деятельности. Области, в которых показатели заметно отстают от конкурентных или эталонных, представляют собой возможный объект для бенчмаркинга [82].

Для эффективного проведения бенчмаркинга требуется изучение рыночной позиции компании, оценки потенциальных возможностей и рисков, а также анализ финансово-хозяйственного состояния и достигнутого уровня эффективности управления компанией, прогнозирование изменения конъюнктуры рынка и др.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании осуществляется на основе различных методов, например SWOT-анализ; PEST-анализ; анализ уровня конкуренции в отрасли по модели «Пять сил конкуренции» М. Портера, модель организационной самооценки Тито Конти, карты качества Дж. Далгаарда, сбалансированная система показателей и т.д.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, который заключается в определении факторов внешней и внутренней среды компании, подразделяющиеся на четыре категории: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). Сопоставление основных показателей экономической эффективности позволяет выявить слабые и сильные стороны в деятельности компании в сравнении с конкурентами [29, с. 56].

PEST-анализ включает в себя анализ экономических, социальных, политических и технологических факторов и условий. Анализ экономической среды является важнейшим компонентом PEST-анализа. Он включает в себя

прогнозы изменения ситуаций в экономике, отражающихся в показателях инфляции, уровня занятости, деловой активности и т.д. Политическая стабильность является одним из ключевых факторов, позволяющих снизить риск инновационного развития компании. В процессе стратегического анализа необходимо учитывать важнейшие социальные факторы: демографические показатели, культуру, образование и др. При проведении технологического анализа и составлении прогноза используются следующие характеристики: государственные расходы на НИОКР; национальные и мировые открытия и изобретения; скорость передачи технологий и выхода продукции на рынок и др.

Метод модели «Пять сил конкуренции» М. Портера позволяет определить слабые и сильные стороны позиции компании на рынке, а также наиболее перспективные в соответствии с прогнозом направления развития инновационной деятельности. Согласно М. Портеру, необходимо определить выгодную позицию на рынке, что обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции (рыночная власть поставщиков; рыночная власть покупателей; власть существующих конкурентов; угроза появления новых конкурентов; угроза появления товаров-субститутов) [29, с. 57].

2 Определение предмета бенчмаркинга. Различия в характеристиках продукта, затратах на его изготовление, а также структуре потребителей определяются особенностями бизнес-процесса и методами его организации. При проведении бенчмаркинга процессов, возможны сложности, которые связаны с тем, что многие организации не знают своего бизнес-процесса [47, с. 274].

3 Определение партнера по бенчмаркингу и выбор вида эталонного сопоставления. Выбор партнера по бенчмаркингу – трудный, но важный этап, который определяет успех всего проекта. Уже сформировавшаяся практика бенчмаркинга на западе позволяет обращаться к компаниям с просьбой, провести бенчмаркинг их процессов. Подобные предложения воспринимаются адекватно, потому что один из основных принципов современного бизнеса –

открытость. В России же большинство компаний, в силу многих причин, не готовы делиться информацией и технологиями даже с теми, кто работает в другой отрасли. Распространенным способом поиска партнеров для сравнения является изучение публикаций в журналах и газетах. Также активно используются личные связи, знакомства на семинарах, выставках и т.д. Бенчмаркинговыми компаниями могут выступить поставщики, дистрибьюторы и партнеры компании, так как они заинтересованы в успехе всего бизнеса [47, с. 275].

4 Сбор информации. Одним из простых инструментов сбора информации для бенчмаркинга являются контрольные листы, примеры которых представлены в таблицах А.1 и А.2 (Приложение А).

5 Анализ информации, определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения. Получив качественную и количественную информацию относительно деятельности эталонной компании, необходимо проанализировать полученные данные и определить, какой блок информации может помочь в улучшении работы своей компании [47, с. 275]. После этого готовится проект внедрения опыта партнера по бенчмаркингу по направлениям, уровням управления и срокам.

Для создания эффективной системы управления в транснациональных корпорациях необходимо достичь оптимального уровня децентрализации управления. Однако, следует отметить, что эффективный уровень децентрализации в разных функциональных подразделениях транснациональных корпораций может колебаться. Так, высокий уровень централизации может быть оправдан в принятии инвестиционных и финансовых решений, в управлении денежными потоками. Однако, в таких сферах, как маркетинг и закупки, необходимо учесть особенности местного рынка и уровень развития инфраструктуры конкретной страны. Прямое вмешательство центрального органа управления ТНК в этих областях без учета местных особенностей, иногда может оказать негативный эффект на общий результат. В таких функциональных областях, как производство, логистика,

контроль над качеством и НИОКР, внедрение общих централизованных стандартов по всем странам транснациональных корпораций поднимет уровень эффективности только в разработке общих, стратегических направлений. В области управления персоналом эффективное вмешательство центра принятия решения зависит от менталитета, уровня социального развития страны и бизнес культуры [43, с. 146].

6 Внедрение полученного опыта в деятельность компании. Под реализацией проекта понимается комплекс мероприятий с целью обеспечения ее выполнения, включающий распределение полномочий, ответственности, необходимую координацию деятельности подразделений компании и соответствующий контроль. Поскольку критерии достижения целей бенчмаркинга характеризуются не только финансовыми, но и нефинансовыми показателями, эффективным методом его реализации является подход, основанный на концепции Р. Каплана и Д. Нортон «Система сбалансированных показателей» [29, с. 59].

Г. Ватсон отмечает следующее: «Нет компаний с абсолютно одинаковыми культурой и бизнес-средой. Без тщательного изучения условий, которые следует изменить, чтобы они подходили под культуру и среду организации, невозможно перенести практические методы другой организации. Поэтому «беззастенчивое присвоение» вызовет проблемы, если деловая практика одной компании не «переведена» на язык другой» [47, с. 275].

7 Оценка и контроль. Последний этап процесса формирования и реализации бенчмаркинга – оценка и контроль внедренных изменений. Основные цели контроля заключаются в обеспечении исполнения, своевременном выявлении отклонений, эффективном достижении поставленных задач в установленные сроки и др. [29, с. 59].

8 Повторная самооценка и анализ улучшений. Контроль хода выполнения работ и оценка конечных результатов формируют пакет информации для повторной самооценки и анализа улучшений. Корректировка результатов бенчмаркинга и повышение эффективности нового метода или процесса

производится через «обратную связь», используя цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act). Реализация плана постоянного совершенствования помогает повысить эффективность внедряемого метода или процесса, а в случае успешного осуществления проекта и достижения запланированных результатов позволяет перейти к поиску новых возможностей для бенчмаркинга [47, с. 276].

Бенчмаркинг, как отмечалось, должен быть постоянным процессом, нацеленным на повышение конкурентных преимуществ компании. Сфера применения бенчмаркинга, помимо разработки стратегии управления, лежит в изучении покупателей, их запросов и требований к покупаемой продукции. Для поступательного развития бизнеса необходимо своевременно улавливать тенденции рынка, прогнозировать, какие продукты, услуги, каналы вызовут наибольший интерес в будущем. Любой бизнес-инжиниринг производится на базе применения современных программных продуктов, средств автоматизации, охватывая при этом и вопросы бенчмаркинг-анализа.

Отдельно хотелось бы отметить, что выбор оптимального вида бенчмаркинга и компании-партнера определяется множеством факторов, одними из которых являются уровень сотрудничества партнеров по бенчмаркингу и значимость информации. Например, лидер рынка должен проводить сравнительный анализ только лучших представителей того или иного бизнеса или рынка, в то время как небольшая компания может выбрать любую более или менее успешную организацию. Не подлежит сравнению и уровень затрат на проведение бенчмаркинг-исследования. Небольшим компаниям практики советуют ограничиться анализом только национальных организаций, что позволит не только сэкономить временные и финансовые ресурсы, но и избежать возможных проблем, связанных с языковыми и культурными различиями [65].

Транснациональные корпорации активно используют внутренний бенчмаркинг. Специалисты считают, что рынки некоторых регионов имеют много сходных черт. Международные компании, выходя на новый рынок,

учитывают сходство между регионами и используют приемы, уже опробованные ими в других странах.

В России международные компании, как правило, также применяют отработанные в других странах стратегии. Но бывает и наоборот – технологии, придуманные в российском офисе, распространяют на другие регионы. Так, корпорация Xerox во всем мире использовала принцип прямых продаж. Но если в Европе это работало прекрасно, то в странах с большой территорией сложно охватить таким способом весь рынок. Российский офис Xerox в 1999 гг. первым из отделений компании запустил двухуровневую систему дистрибуции. После этого обороты компании выросли вдвое. Теперь перенимать новый опыт управления продажами в Москву приезжают представители отделений Xerox из Египта, Латинской Америки, Индии и других стран [81].

При других типах бенчмаркинга используются более обширные и разнообразные источники информации, необходимые для распознавания компании-партнера. Идеи будущих бенчмаркинговых исследований могут быть предоставлены как сотрудниками компании, так и покупателями, поставщиками или консультантами [65].

Изучив технологии бенчмаркинга, а также этапы стандартного процесса бенчмаркинга, можно отметить, что он является существенным инструментом реализации целей компании в соответствии с требованиями рынка, представляющий механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, способствующий повышению конкурентоспособности компании.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для улучшения конкурентного положения в бизнесе весьма полезно использовать метод бенчмаркинга. Его применение помогает компаниям увеличить свою конкурентоспособность за счет конкурентного ценообразования, расширения номенклатуры предлагаемых товаров и услуг, совершенствования технологических процессов и др. Следует отметить, что не существует «самого лучшего» вида бенчмаркинга. При выборе необходимо учитывать

преимущества и недостатки каждого из видов. Таким образом, бенчмаркинг, способствующий повышению конкурентоспособности компании, служит существенным инструментом реализации целей компании в соответствии с требованиями рынка.

Выбор оптимального вида бенчмаркинга и компании-партнера определяется множеством факторов, одними из которых являются уровень сотрудничества партнеров по бенчмаркингу и значимость информации. Стоит отметить, что при выборе оптимального вида бенчмаркинга, применимого для конкретной компании, необходимо учитывать преимущества и недостатки каждого из типов, а также характеристику факторов рынка и условий функционирования.

1.3 Сущность формального и неформального бенчмаркинга

Как правило, под понятием бенчмаркинга автоматически подразумевается именно формальный бенчмаркинг, характеризующийся формализованным подходом и наличием структурированной методологии. Как уже отмечалось ранее, формальный бенчмаркинг – это структурированная методология улучшения бизнес-процессов в сравнении с лучшими практиками других организаций [121]. В связи с тем, что понятия «бенчмаркинг» и «формальный бенчмаркинг» могут использоваться взаимозаменяемо, так как они означают одно и то же, приставка «формальный» в данном случае, как правило, опускается. Формальный бенчмаркинг используется компаниями сознательно и систематически, в отличие от неформального бенчмаркинга. Стоит отметить, что неформальный бенчмаркинг направлен на достижение аналогичных результатов, но только с помощью неформальных средств.

В 2008 г. Глобальной сетью бенчмаркинга было проведено исследование наиболее используемых инструментов улучшения бизнеса на основе обзора 450 организаций со всего мира. Несмотря на довольно малое количество исследований, посвященных неформальному бенчмаркингу, что, как следствие, приводит к отсутствию его понимания, в данном исследовании было выявлено,

что неформальный бенчмаркинг используется компаниями чаще формального (рисунок 4) [56].



Источник: [56]

Рисунок 4 – Популярность инструментов менеджмента

В своем отчете о контрольных показателях за 2009 г. Американский центр производительности и качества (APQC) заявил, что почти 70% организаций используют неформальный бенчмаркинг. Здесь неофициальный сравнительный анализ упоминается в качестве краткосрочных специальных проектов, тогда как формальный бенчмаркинг называется долгосрочным и более структурированным проектом. В результаты этого опроса были включены данные более 200 организаций [63].

Понятие неформального бенчмаркинга было впервые описано Р. Манном в учебном пособии по сравнительному тестированию: «Неофициальный бенчмаркинг можно описать как неструктурированный подход к изучению опыта других организаций, не следующий определенному процессу» [58].

Одно из самых подробных описаний неформального бенчмаркинга было приведено в 2010 г. Д. Адебанджо, А. Аббасом и Р. Манном в их статье «Исследование принятия и внедрения бенчмаркинга»:

«Неформальный бенчмаркинг – это тип бенчмаркинга, который большинство использует на работе, чаще всего бессознательно. В основном это касается сравнения и изучения поведения и практики других работников или компаний. Основными источниками неофициального бенчмаркинга являются следующие:

а) общение с коллегами по работе и изучение их опыта (кофе-брейки и командные встречи и мероприятия – отличное место для общения и обучения у других);

б) консультация у экспертов (например, у бизнес-консультантов, которые имеют опыт внедрения определенного процесса или деятельности в бизнес-среды многих компаний);

в) общение с сотрудниками других организаций на всевозможных конференциях, семинарах и интернет-форумах;

г) изучение онлайн баз данных или веб-сайтов, таких как BPIR, и публикаций, в которых используется сравнительная информация, обеспечивающая быстрый и простой способ узнать о передовых методах и контрольных показателях» [87, с. 1150].

Как формальный, так и неформальный бенчмаркинг можно использовать внутренне (обучение внутри организации), внешне (обучение в других организациях) или на конкурентной основе (обучение у конкурентов).

Важность использования неформального бенчмаркинга заключается в том, что он также может являться первым шагом для установления более формального бенчмаркинга и повысить его эффективность. Например, использование неформального бенчмаркинга может помочь компании найти партнеров по сравнительному тестированию для формального бенчмаркинга [56].

Исследование, проведенное Andersen Consulting в 1998 г., показало, что 30% попыток создания стратегических союзов (одна из форм партнерства по бенчмаркингу) 2000 г. закончились полной неудачей. Только 39% были отмечены руководителями как успешные, а 21% оказались недостаточно

эффективными [55]. Можно утверждать, что некоторые из этих стратегических альянсов были более формализованными, чтобы учиться на основе лучших практик друг друга. Однако ожидания не оправдались по большей части из-за уровня доверия, разницы в ценностях или культурных условиях [102, с. 175]. Данные проблемы могут быть смягчены как раз за счет установления более неформальных отношений, на основе которых в дальнейшем можно построить более долгосрочные доверительные отношения, в отличие от жестких и формальных.

Стоит заметить, что для эффективного использования неформального бенчмаркинга особое внимание стоит уделить бизнес-среде организации. Ключевым элементом в данном случае является развитие неформального пространства взаимодействия между командой бенчмаркинга и объектом их бенчмаркинга. Например, Дж. Кросс в своем исследовании уделял особое внимание интуиции, гибкости, спонтанности и индивидуальности, а не структуре, методологии и формальному проектно-ориентированному подходу [97, с. 40].

Распространенность и растущая популярность неформального бенчмаркинга свидетельствуют о том, что он обладает большей гибкостью и доступностью, а также является менее дорогостоящим и менее трудоемким, чем использование длительной методологии, связанной с формальным бенчмаркингом [89, с. 264]. Хотя неформальный бенчмаркинг имеет возможность производить ощутимые результаты, эффективность связанной с ним деятельности либо не достигла своего потенциала, либо рассматривается как предварительный этап формального бенчмаркинга [58].

В статье GBN, где описаны основные глобальные тенденции развития бенчмаркинга, отмечается, что в будущем использование неофициального бенчмаркинга будет только расти, вследствие дальнейшего роста технологий и развития интернета и социальных сетей. Благодаря росту открытости бизнеса, а также росту числа сервисов, позволяющих быстро и эффективно обмениваться информацией по бенчмаркингу и хранить ее в специальных базах данных,

появится больше возможностей для более широкого использования неформального бенчмаркинга. За счет его доступности и гибкости все большее количество людей будет стремиться в большей степени к неформальному бенчмаркингу, чем к формальному [56].

Таким образом, из вышеизложенного следует, что помимо общепринятого формального бенчмаркинга, характеризующегося формализованным подходом и наличием структурированной методологии, существует также и неформальный. Формальный бенчмаркинг используется компаниями сознательно и систематически, в отличие от неформального. Стоит отметить, что неформальный бенчмаркинг направлен на достижение аналогичных результатов, но только с помощью неформальных средств, таких как: общение с коллегами по работе и изучение их опыта, консультации у экспертов и бизнес-консультантов, общение с сотрудниками других организаций на всевозможных конференциях, семинарах и интернет-форумах, изучение онлайн баз данных или веб-сайтов.

Стоит заметить, что неформальный бенчмаркинг является довольно упрощенной версией формального и может использоваться компаниями, которые в силу недостатка тех или иных ресурсов не могут позволить себе осуществить масштабный проект, связанный с внедрением структурированного и системного формального бенчмаркинга. Помимо этого, важность использования неформального бенчмаркинга заключается в том, что он может являться первым шагом для установления формального бенчмаркинга и повысить его эффективность. Например, использование неформального бенчмаркинга может помочь компании найти партнеров по сравнительному тестированию для формального бенчмаркинга, а также установить с ними более долгосрочные доверительные отношения, в отличие от жестких и формальных.

Выводы по главе

Итак, из вышеизложенного можно сделать вывод, что на сегодняшний день существует множество трактовок понятия бенчмаркинга. Однако общим

является то, что бенчмаркинг – это процесс поиска, определения и изучения самых лучших из известных методов руководства и ведения бизнеса. Бенчмаркинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными компаниями, чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке. В современных условиях глобальной конкуренции существенным ресурсом успешного функционирования компаний является качество корпоративного управления. Заимствование международного передового опыта, равнение на компании-эталоны, внедрение передовой практики корпоративного управления обеспечивают его развитие и совершенствование.

Существенным инструментом реализации целей компании в соответствии с требованиями рынка служит бенчмаркинг, который представляет механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, способствующий повышению конкурентоспособности компании.

Для улучшения конкурентного положения в бизнесе весьма полезно использовать метод бенчмаркинга. Его применение помогает компаниям увеличить свою конкурентоспособность за счет конкурентного ценообразования, расширения номенклатуры предлагаемых товаров и услуг, совершенствования технологических процессов и т.д. Следует отметить, что не существует «самого лучшего» вида бенчмаркинга. Стоит отметить, что при выборе оптимального вида бенчмаркинга, применимого для конкретной компании, необходимо учитывать преимущества и недостатки каждого из типов, а также характеристику факторов рынка и условий функционирования. Выбор оптимального вида бенчмаркинга и компании-партнера определяется множеством факторов, одними из которых являются уровень сотрудничества партнеров по бенчмаркингу и значимость информации. Таким образом, бенчмаркинг, способствующий повышению конкурентоспособности компании, служит существенным инструментом реализации целей компании в соответствии с требованиями рынка.

Также в работе было уделено внимание описанию неформального бенчмаркинга, на долю которого приходится довольно малое количество исследований как в отечественной, так и в зарубежной литературе, что, как следствие, приводит к отсутствию его понимания. Неформальный бенчмаркинг является довольно упрощенной версией формального и может использоваться компаниями, которые в силу недостатка тех или иных ресурсов не могут позволить себе осуществить масштабный проект, связанный с внедрением структурированного и системного формального бенчмаркинга. Помимо этого, важность использования неформального бенчмаркинга заключается в том, что он может являться первым шагом для установления формального бенчмаркинга и повысить его эффективность.

2 Применение практики бенчмаркинга в российских условиях

2.1 Особенности бизнес-среды на Дальнем Востоке

Создание комфортных условий для бизнеса – одно из ключевых условий обеспечения устойчивого роста, стабильного развития экономики и социальной сферы России. Об этом, по сообщению пресс-службы Кремля, в ноябре 2016 г. заявил президент Российской Федерации Владимир Путин. Правительство Российской Федерации неоднократно подчеркивало значимость данной проблемы в издаваемых документах и ранее. Одним из основных терминов Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» является понятие «территории» и «территориального планирования». Упомянутый документ задает ориентиры для целого ряда законодательных и нормативных актов, формирующих поле административной ответственности и индикативные установки в области развития территорий Российской Федерации.

На региональном уровне управления, задачами которого являются устойчивое социально-экономическое развитие региона и эффективное использование ресурсного потенциала территории, а также удовлетворение потребностей внутреннего рынка, акцент должен быть сделан на деятельность, связанную с диагностикой конкурентоспособности местной бизнес-среды, оценкой ее научно-технического, производственного и кадрового потенциалов с целью выявления уровня предпринимательской восприимчивости и активности; с выбором приоритетных направлений развития бизнес-среды, конкурентный потенциал которых наиболее высок; с разработкой программ по определенным приоритетам и механизмов их реализации, включая привлечение частных институциональных инвесторов – коммерческих банков, финансовых компаний, инвестиционных фондов и т.п.; с обеспечением соответствующих дифференцированных режимов экономического стимулирования.

Бизнес-среда региона – это совокупность условий и участников, которые необходимы для развития регионального бизнеса через удовлетворение потребностей потребителей, проживающих на территории данного региона.

Стоит отметить, что бизнес в своем развитии постоянно адаптируется к изменениям внешних факторов, что формирует особенности предпринимательской деятельности на Дальнем Востоке России.

Как известно, дальневосточный федеральный округ (ДФО) включает девять крупных субъектов (регионов) Российской Федерации: Приморский край, Хабаровский край, Республика Саха (Якутия), Амурская область, Сахалинская область, Камчатский край, Еврейская автономная область, Магаданская область и Чукотский автономный округ.

Дальневосточный регион России – территория, важная как в военно-стратегическом аспекте, так и в экономическом. Общая площадь данного района – порядка 36% от территории Российской Федерации. Перспективы развития Дальнего Востока связывают с наличием здесь огромного количества природных ресурсов. Вместе с тем практика освоения возможностей региона осложнена недостаточно развитой инфраструктурой, а также миграцией населения.

В данной работе изучение бизнес-среды Дальнего Востока будет осуществляться по двум ключевым направлениям – социально-демографическому и экономико-политическому.

Для общего описания социально-демографического направления было принято решение описать такие ключевые процессы как:

- численность и плотность размещения населения;
- миграция населения;
- уровень образования населения.

На основе изучения представленных статистических баз данных была составлена сводная таблица, отражающая изменение численности населения по субъектам Дальневосточного Федерального округа за 2015-2017 гг. (таблица 3).

Таблица 3 – Численность населения по субъектам Дальневосточного Федерального округа, 2015-2017 гг., чел.

Субъект	2015	2016	2017
Республика Саха (Якутия)	956 896	959 689	962 835
Амурская область	809 873	805 689	801 752
Приморский край	1 933 308	1 929 008	1 923 116
Камчатский край	317 269	316 116	314 729
Еврейская АО	168 368	166 120	164 217
Хабаровский край	1 338 305	1 334 552	1 333 294
Чукотский АО	50 540	50 157	49 822
Магаданская область	148 071	146 345	145 570
Сахалинская область	488 391	487 293	487 344
Итого	6 211 021	6 194 969	6 182 679

Источник: [83]

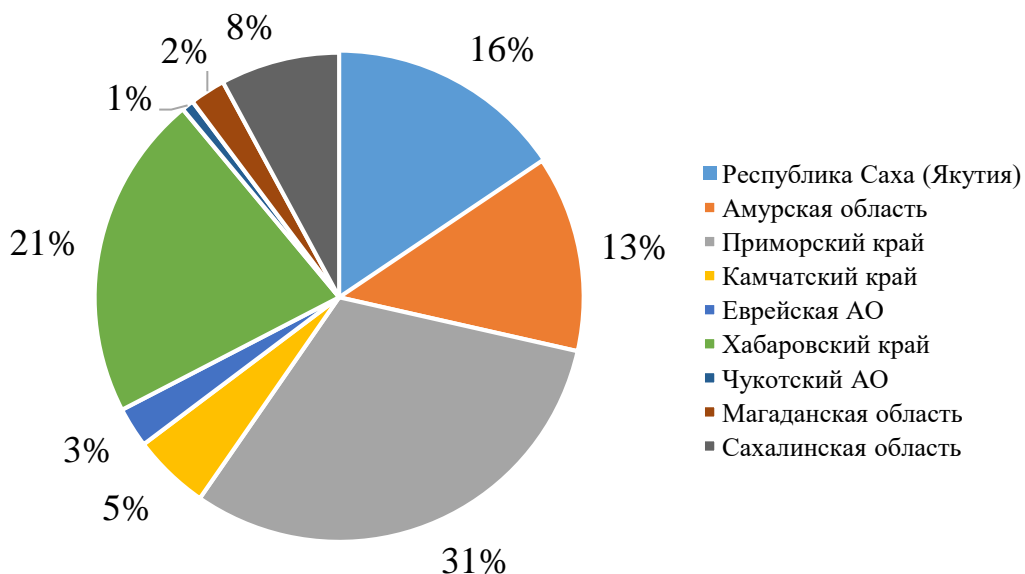


Рисунок 5 – Доля численности населения по субъектам Дальневосточного Федерального округа, 2017 г.

Миграционные трудовые процессы оказывают огромное влияние на развитие не только отдельных регионов, но и страны в целом. Иммиграция, равно как и эмиграция способна улучшить ситуацию на региональном рынке труда, так и наоборот, обратить ее в неблагоприятную сторону.

В настоящее время на Дальнем Востоке России существует острая проблема оттока населения в трудоспособном возрасте. Преимущественно покидает пределы родного региона молодежь. По сути, Дальний Восток становится биржей труда для зарубежья и центральной части России. Вследствие чего государством предпринимается ряд мер, направленных на развитие Дальнего Востока и соответственно создание привлекательных условий для трудоспособного населения. В частности, распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2009 г. №2094-р утверждена «Стратегия социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года». Одним из основных условий ее реализации является наличие кадрового потенциала.

По словам Дальневосточного консалтингового центра, Дальний Восток является стабильным потребителем иностранной рабочей силы и количество иностранных граждан, въезжающих по рабочим визам, будет увеличиваться.

Актуальность исследования миграционных процессов объясняется тем, что миграционные потоки влияют на межгосударственные отношения, на демографическую ситуацию, на формирование рынков труда и их сегментацию, на жесткость конкуренции. Приток и отток мигрантов изменяют ситуацию на рынке труда, определяют нагрузку на инфраструктуру, на санитарно-эпидемиологическую и экологическую обстановку, на уровень преступности, на межнациональные отношения.

Миграция является четким индикатором социально-экономической привлекательности того или иного региона. Выбор мигрантов более тесно коррелирует с такими объективными критериями как уровень дохода и бедности в регионе, стоимость жизни, состояние рынка труда и качество социальной среды.

В связи с тем, что единой оперативной статистики о миграции по субъектам Дальневосточного Федерального округа в общедоступной системе Росстата не имеется, были изучены данные территориальных органов статистики на Дальнем Востоке: Хабаровскстат (ведет отчетность по четырем субъектам – Хабаровскому краю, Еврейской автономной области, Магаданской области и Чукотке), Сахастат, Амурстат, Камчатстат, Приморскстат и Сахалинстат. Далее после изучения представленных статистических баз данных была составлена сводная таблица, отражающая миграцию населения по субъектам Дальневосточного Федерального округа за 2015-2017 гг. (таблица 4).

Таблица 4 – Миграция населения по субъектам Дальневосточного Федерального округа, 2015-2017 гг., чел.

Субъект	2015			2016			2017		
	Прибыло	Выбыло	Прирост / убыль	Прибыло	Выбыло	Прирост / убыль	Прибыло	Выбыло	Прирост / убыль
Республика Саха (Якутия)	36 456	41 843	-5 387	36 715	40 868	-4 153	40 724	45 373	-4 649
Амурская область	нет данных			28 761	32 031	-3 270	29 584	31 688	-2 104
Приморский край	77 358	80 149	-2 791	77 058	80 267	-3 209	75 619	81 210	-5 591
Камчатский край	13 307	14 970	-1 663	12 561	14 366	-1 805	13 645	13 101	544
Еврейская АО	4 660	6 674	-2 014	4 754	6 356	-1 602	4 246	6 189	-1 943
Хабаровский край	54 521	59 448	-4 927	57 047	58 633	-1 586	55 463	59 153	-3 690
Чукотский АО	4 392	4 981	-589	4 280	4 796	-516	4 370	5 026	-656
Магаданская область	5 882	7 613	-1 731	7 883	8 622	-739	7 986	9 384	-1 398
Сахалинская область	21 321	22 615	-1 294	21 971	22 458	-487	нет данных		

Источник: [64; 68; 77; 79; 80; 84]

Стоит отметить, что практически ни один субъект Дальневосточного Федерального округа за рассматриваемый период не показал положительное миграционное сальдо. Исключение составил лишь Камчатский край в 2017 г. (миграционный прирост составил 544 чел.).

Социально-экономическая трансформация российского общества существенно повлияла на современные миграционные процессы как в целом в Российской Федерации, так и в Дальневосточном Федеральном округе. Отток населения Дальнего Востока России стартовал с приходом рыночных преобразований. Гигантский регион на тихоокеанских границах державы в последние годы считается самым отстающим. Население понемногу уезжает в другие регионы страны. Рядом быстро растущий Китай, который часто называется потенциальной угрозой для соседних российских территорий.

Эксперты говорят о том, что в целом образованная молодежь, к сожалению, «вымывается» из региона. Но этот процесс не является линейным.

По мнению доцента департамента социальных и психологических наук ДВФУ Кирилл Колесниченко, «входящие и исходящие миграционные потоки на Дальнем Востоке существенно различаются: значительная часть приезжающих на Дальний Восток не имеет высшего образования (в первую очередь это касается трудовых мигрантов из стран Центральной Азии), тогда как значительная часть населения, покидающего регион, имеет высшее образование».

На своем опыте об этом также говорит заведующий кафедры демографии Высшей школы современных социальных наук МГУ Владимир Ионцев: «Из всех ребят с Дальнего Востока, учившихся и защищавшихся в Москве, которых я знаю, обратно в регион не вернулся ни один. Квалифицированная молодежь продолжает уезжать с Дальнего Востока» [71].

Уровень образования населения в возрасте 15 лет и старше в Дальневосточном федеральном округе (в расчете на 1000 человек населения, указавших уровень образования) представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Уровень образования населения в возрасте 15 лет и старше в Дальневосточном федеральном округе (в расчете на 1000 человек населения, указавших уровень образования), 2014 г., чел.

Субъект	Имеют образование							Не имеют начального общего образования
	высшее	неполное высшее профессиональное	среднее профессиональ-ное по программам подготовки специалистов среднего звена	среднее профессиональное по программам подготовки квалифицированных рабочих, служащих	среднее общее	основное общее	начальное общее	
Республика Саха (Якутия)	221	51	313	52	223	102	32	6
Камчатский край	247	45	357	48	171	103	26	3
Приморский край	223	45	331	52	180	120	45	4
Хабаровский край	247	48	323	54	166	120	38	4
Амурская область	191	32	328	69	171	144	59	6
Магаданская область	243	61	303	52	220	97	21	3
Сахалинская область	199	35	338	63	202	118	40	5
Еврейская автономная область	158	30	307	60	181	197	59	8
Чукотский автономный округ	222	29	302	60	207	144	30	6

Источник: [64; 68; 77; 79; 80; 84]

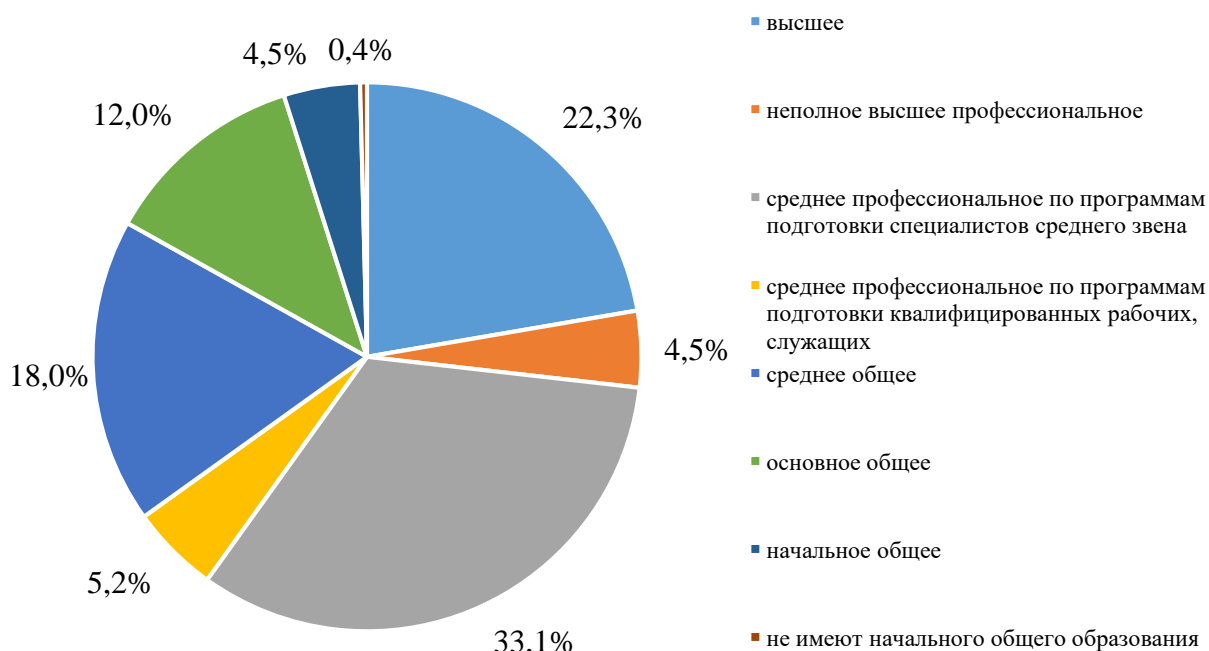


Рисунок 6 – Доля численности населения Приморского края по уровню образования, 2014 г.

Впервые в новейшей истории тезис о необходимости «спасать» Дальний Восток от всех этих угроз был озвучен в 2001 г. в Благовещенске президентом Российской Федерации В.В. Путиным. В 2002 г. была принята очередная государственная программа развития региона. В 2008-2012 гг. огромные государственные средства вложены в подготовку и проведение во Владивостоке саммита АТЭС, в 2012 г. было создано Министерство по развитию Дальнего Востока, в 2013 г. полномочный представитель президента Российской Федерации на Дальнем Востоке был назначен одновременно вице-премьером правительства РФ, в 2015-2016 гг. были приняты федеральные законы о «новой экономической политике» на Дальнем Востоке («дальневосточный гектар», свободный порт Владивосток, ТОРы), введены новые меры стимулирования (транспортные субсидии, выравнивание энерготарифов).

Дальний Восток – регион с масштабными мерами поддержки инвесторов, направленными на:

- создание особых режимов ведения деятельности на территории субъектов ДФО, не обремененных дополнительными скрытыми обязательствами;

- импортозамещение и развитие промышленного потенциала региона и приоритетных отраслей экономики;

- создание инфраструктуры, необходимой для реализации инвестиционных проектов.

Одной из важнейших проблем Дальневосточного региона уже долгое время остается низкий уровень социально-экономического развития, для решения которой федеральные органы власти реализуют политику динамичного развития, в соответствии с которой были приняты следующие ключевые положения:

- 1 Свободный порт Владивосток.

Свободный порт Владивосток (СПВ) – территории муниципальных образований Приморского, Камчатского и Хабаровского краев, Сахалинской области и Чукотского автономного округа в пяти основных гаванях Дальнего Востока, пользующиеся особыми таможенными и налоговыми преференциями наряду с упрощенными административными процедурами. Режим СПВ направлен на реализацию инфраструктурных проектов по строительству и реконструкции портовых терминалов, транспортно-логистических и складских комплексов и иных инвестиционных проектов, связанных с портовой деятельностью;

2 Территории опережающего социально-экономического развития.

Территории опережающего социально-экономического развития (ТОР) – новый механизм поддержки инвесторов, реализующих проекты в таких приоритетных для Дальнего Востока секторах экономики, как сельское хозяйство и рыболовство, транспорт и промышленное производство, добыча полезных ископаемых и туризм. Благодаря мерам, направленным на развитие территорий, упрощенным административным процедурам и созданному налоговому режиму, ТОР Дальнего Востока является лучшей практикой по уровню комфорта бизнес-среды, привлекательность которой подтверждается интересом инвесторов.

Резидентам ТОР созданы оптимальные с учетом специфики макрорегиона и конкурентоспособные условия ведения бизнеса. Благодаря созданию «одного окна» на базе управляющей компании и совершенствованию процедур получения разрешений, показатели административной нагрузки, сроки подключения к электроснабжению и получения разрешений на строительство в ТОР Дальнего Востока значительно ниже, чем в других регионах РФ и странах АТР.

Налоговый режим ТОР является механизмом с самыми длинными налоговыми каникулами в РФ и позволяет работать с минимальной налоговой нагрузкой на бизнес в период выхода проекта на прибыль и в течение последующих 5-10 лет. Это позволяет значительно сократить сроки реализации

и окупаемости проекта, увеличить его доходность, а предусмотренный заявительный порядок возмещения НДС дает возможность существенно повысить оборачиваемость денежных средств капиталоемких проектов.

3 «Дальневосточный гектар».

В части привлечения и закрепления трудовых ресурсов на Дальний Восток посредством бесплатного предоставления земельных участков был принят закон о «дальневосточном гектаре». Цель данного закона – привлечь внимание и ресурсы граждан к освоению территорий Дальнего Востока.

По заключению Общественной палаты РФ, для бесплатной раздачи государство располагает в ДФО сельхозземлями на 2 млн и лесными площадями на 36 млн местных жителей и потенциальных переселенцев.

Закон позволяет любому гражданину России единожды бесплатно получить 1 га на Дальнем Востоке под жилое строительство, фермерское хозяйство или предпринимательскую деятельность.

Текущие конкурентные преимущества и слабые стороны Дальнего Востока с точки зрения международной бизнес-среды и инвестиционной привлекательности представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Сильные и слабые стороны бизнес-среды Дальнего Востока, 2018 г.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<p>Сильные стороны:</p> <p>1 благоприятное географическое положение в «контактной» близости к странам АТР, имеющим емкие рынки сбыта;</p> <p>2 наличие современной энергетической, коммунальной инфраструктуры;</p> <p>3 развитая на высоком уровне транспортная инфраструктурная сеть;</p> <p>4 развитая на высоком уровне финансовая инфраструктура;</p> <p>5 законодательная поддержка инвестиционной деятельности;</p>	<p>Слабые стороны:</p> <p>1 отток населения;</p> <p>2 дефицит трудовых ресурсов;</p> <p>3 абсолютное сокращение численности населения;</p> <p>4 значительная удаленность от европейских рынков сбыта, а также от экономических и культурных центров страны;</p> <p>5 нерациональное использование потенциала природных ресурсов;</p> <p>6 сравнительно низкая конкурентоспособность обрабатывающего промышленного сектора и сельского хозяйства, в том</p>

Окончание таблицы 6

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	6 присутствие на Дальнем Востоке филиалов транснациональных корпораций.	числе из-за высоких энергетических тарифов и транспортных издержек; 7 недостаточный уровень развития производственной, транспортной и социальной инфраструктуры; 8 сравнительно низкий уровень жизни; 9 отсутствие подготовленных инвестиционных проектов, которые соответствовали бы требованиям российских и иностранных инвесторов.
Внешняя среда	Возможности: 1 ДВФО – центр международного сотрудничества России в АТР; 2 ускоренное развитие Дальнего Востока; 3 рост покупательной способности среди населения стран СВА (Северо-Восточная Азия), потенциальное увеличение спроса на продукцию с более высокой добавленной стоимостью и услуги; 4 интеграция в международную транспортно-логистическую систему; 5 реализация выявленных приоритетов социально-экономического развития Дальнего Востока.	Угрозы: 1 ужесточение глобальной конкуренции, в том числе наличие мощных конкурентов в лице китайских и корейских производителей; 2 развитие альтернативных международных транспортных маршрутов в обход территории России и Дальнего Востока. 3 превращение края в «сырьевой придаток» развивающихся стран Северо-Восточной Азии; 4 демографическое опустынивание территории в связи с разрушением населенческого потенциала, миграционным оттоком; 5 потеря трудового потенциала (старение кадров, отток квалифицированных работников из-за увеличивающегося разрыва в уровне и качестве жизни с европейскими регионами Российской Федерации); 6 высокий уровень криминогенности, в том числе в экономике.

Итак, создание комфортных условий для бизнеса – одно из ключевых условий обеспечения устойчивого роста, стабильного развития экономики и социальной сферы России. Бизнес-среда региона – это совокупность условий и участников, которые необходимы для развития регионального бизнеса через удовлетворение потребностей потребителей, проживающих на территории данного региона. Стоит отметить, что бизнес в своем развитии постоянно

адаптируется к изменениям внешних факторов, что формирует особенности предпринимательской деятельности на Дальнем Востоке России.

В данной работе изучение бизнес-среды Дальнего Востока было осуществлено по двум ключевым направлениям – социально-демографическому и экономико-политическому. Для общего описания социально-демографического направления было принято решение описать следующие ключевые процессы: численность и плотность размещения населения, миграция, уровень образования, занятость. Социально-экономическая трансформация российского общества существенно повлияла на современные миграционные процессы в Дальневосточном Федеральном округе. Отток населения Дальнего Востока России стартовал с приходом рыночных преобразований.

Для предотвращения этого в рамках экономико-политического направления была принята государственная программа развития региона: в частности, в 2015-2016 гг. были приняты федеральные законы о «новой экономической политике» на Дальнем Востоке («дальневосточный гектар», свободный порт Владивосток, ТОРы), также были введены новые меры стимулирования (транспортные субсидии, выравнивание энерготарифов).

Далее в рамках исследования были проанализированы текущие конкурентные преимущества и слабые стороны Дальнего Востока с точки зрения международной бизнес-среды и инвестиционной привлекательности. Для решения данной задачи был выполнен анализ сильных и слабых сторон региона, также были сделаны предположения касательно возможностей и угроз, с которыми регион может столкнуться в дальнейшем.

2.2 Факторы, влияющие на развитие практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке

В России бенчмаркинг пока не получил широкого распространения: данный метод используют лишь отдельные организации металлургической, перерабатывающей и добывающей, энергетической, электротехнической,

электронной промышленности, машиностроения, крупные розничные торговые сети и гостиничный бизнес, то есть в основном структуры, имеющие устойчивые деловые связи с зарубежными партнерами.

Всего в ходе анализа отечественной учебной, научной и периодической литературы, сетевых ресурсов, а также статистической информации было выделено 6 ключевых групп факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на развитие практики бенчмаркинга, как в общем по России, так и на Дальнем Востоке в частности: организационные, финансовые, психологические, политико-правовые, демографические, факторы бизнес-среды. Рассмотрим данные группы факторов подробнее.

1 Организационные. В данной группе были выделены следующие факторы:

– ограниченность ресурсов. И, как следствие, отсутствие возможности привлечь специалистов по бенчмаркингу, особенно компаниям малого и среднего бизнеса. Они, в силу ограниченности ресурсов, не стремятся привлекать сторонних специалистов и пользоваться услугами консультационных фирм. В лучшем случае консультантов могут заменить различные статьи или книги об успешных бизнес-решениях, а также публикации в сети Интернет;

– отсутствие мотивации у персонала. Серьезным препятствием является также недостаточная заинтересованность персонала в результатах внедрения изменений и в участии в бенчмаркинговом проекте. Как известно, заинтересованные менеджеры – это хороший потенциал для развития фирмы. Стоит отметить, что для целей мотивации важно не только предпринять какой-то управленческий шаг, но также донести его смысл до сознания сотрудников. Если сотрудник в полной мере осознает необходимость и эффективность внедрения данной методики в деятельность компании, то он будет заинтересован в результативном завершении бенчмаркингового проекта;

– уровень заинтересованности руководителя. Несомненно желание и ответственность высшего руководства необходимы для запуска

бенчмаркинг-проекта, в связи с тем, что любой процесс или проект всегда начинается с высшего руководства и прекращается сразу, если заинтересованность высшего руководства пропадает. Объясняется это тем, что высшее руководство распределяет ресурсы, принимает решения и несет ответственность за них;

- недостаток квалифицированного персонала. Сюда можно отнести тот факт, что все меньшее число специалистов, обладающих знанием и опытом применения современных методов управления, из крупных компаний переходят на работу в малые фирмы;

- слабая дисциплина;

- низкий инновационный потенциал компании. Благодаря высокому инновационному потенциалу предприятие может оперативно реагировать на изменения внешней среды, вести инновационный поиск и совершать организационные изменения. Другими словами, чем выше инновационный потенциал компании, тем более гибко высшее руководство реагирует на возможность внедрения каких-либо инноваций в деятельность своей компании. Низкий потенциал не обеспечивает таких возможностей. Инновации при таких условиях вводятся редко и лишь в том случае, когда у фирмы появляются трудности со сбытом своей продукции. Однако, стоит отметить, что разработка инновационных решений в ответ на появление проблемы является неэффективным решением. Инновационная политика предприятия должна быть результатом глубокого изучения рынка, постоянного мониторинга действий конкурентов, должна опираться на современные научно-технические достижения в соответствующей отрасли и эффективное использование творческого и интеллектуального потенциала работников;

- неразвитость кооперационных связей;

- недостаток информации о методике бенчмаркинга. Сюда можно отнести недостаток информации как о самой методике бенчмаркинга, так и о примерах ее успешного внедрения;

2 Финансовые:

- недостаток собственных денежных средств;
- неопределенность экономической выгоды.

3 Психологические:

– сопротивление нововведениям. Сопротивление персонала нововведениям может быть вызвано прежде всего такими причинами, как неопределенность, ощущение потерь и убеждением, что перемены не принесут ожидаемых результатов. Многие люди с трудом воспринимают изменение привычного хода событий, а в процессе перемен неизбежно возникают угроза понижения в должности, усиления личной власти руководителя, опасение потери статуса, положения в организации, уважения в глазах руководства и товарищей по труду. Изменение объективного положения людей затрагивает их интересы, отсюда такая важная причина, как сопротивление человеческого фактора;

– боязнь возросшего уровня ответственности. Человек, привыкший подчиняться и исполнять, как правило, мало склонен к проявлению инициативы и боится ответственности. Точно так же и самостоятельное мышление редко само возникает там, где ранее оно не приветствовалось.

В принципе, разносторонне развитые, активные и инициативные по характеру люди легче и быстрее привыкают к новым правилам игры. Компании, которые уже осуществили перестройку, стараются поэтому принимать на работу людей подобного типа, используя для отбора специалистов различные тесты, позволяющие оценить инициативность и умение работать в команде. Однако, когда реформа только стартует, руководству компании приходится иметь дело с тем персоналом, с которым оно работало до реформы;

4 Политико-правовые:

– слабая государственная поддержка бенчмаркинга. В российской практике существуют лишь косвенные программы поддержки, ориентированные на менеджмент качества в целом. Например, такие как премия Правительства РФ в области качества, конкурс «100 лучших товаров в

России», программа-конкурс «Российская марка», а также программа-конкурс «Всероссийская марка (III тысячелетие)».

В зарубежной же практике бенчмаркинг поддерживается на государственном уровне: действуют так называемые «бюро знакомств» для поиска партнеров по бенчмаркингу. Так, например, в США создана Международная ассоциация бенчмаркинга, насчитывающая десятки тысяч компаний, занимающихся обменом опытом. При ней также работает Биржа бенчмаркинга (The Benchmarking Exchange), которая, в частности, ежегодно сообщает о бизнес-процессах, наиболее активно прорабатываемых в бенчмаркинге. В большинстве крупных иностранных фирм работают специализированные подразделения, занимающиеся бенчмаркингом.

5 Демографические:

- особенности географического положения региона;
- уровень образования;
- миграционные тенденции;
- культурные различия;

6 Факторы бизнес-среды:

- условия неполной информации в бизнесе;
- отсутствие партнеров для сравнения;
- комплекс «засекреченности» у компаний. По признаку открытости мировой бизнес можно условно разделить на две категории: первая – компании, исповедующие принцип секретности в своей работе, тщательно оберегающие информацию о своей фирме. Вторая категория – максимально открытые фирмы, полагающие, что пока их догоняют, они успеют придумать что-нибудь новое. Для России же в данном случае характерна «закрытость» бизнеса, особенно малого и среднего. Далек не каждый руководитель готов раскрыть информацию о своей компании. Это является еще одной труднопреодолимой преградой для проведения эталонного сопоставления и поиска партнеров для бенчмаркинга в России.

Также на основе проведенного анализа была составлена сводная таблица рассмотренных ранее факторов, которые могут оказывать прямое или косвенное влияние на уровень распространения практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке (таблица 7).

Таблица 7 – Факторы, оказывающие влияние на уровень распространения практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке

Группа факторов	Факторы
1 Организационные	<ul style="list-style-type: none"> – ограниченность ресурсов; – отсутствие мотивации у персонала; – уровень заинтересованности руководителя; – недостаток квалифицированного персонала; – слабая дисциплина; – низкий инновационный потенциал компании; – неразвитость кооперационных связей; – недостаток информации о методике бенчмаркинга
2 Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> – недостаток собственных денежных средств; – неопределенность экономической выгоды
3 Психологические	<ul style="list-style-type: none"> – сопротивление нововведениям; – боязнь возросшего уровня ответственности
4 Политико-правовые	<ul style="list-style-type: none"> – слабая государственная поддержка бенчмаркинга
5 Демографические	<ul style="list-style-type: none"> – особенности географического положения региона; – уровень образования; – миграционные тенденции; – культурные различия
6 Факторы бизнес-среды	<ul style="list-style-type: none"> – условия неполной информации в бизнесе; – отсутствие партнеров для сравнения; – комплекс «засекреченности» у компаний

В России появляются фирмы, использующие бенчмаркинг, но пока их можно пересчитать по пальцам. Зато все хорошо знают, что менеджеры среднего и высшего звена вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурентами часто используют лучшие достижения друг друга у себя в компании. Как показывает опыт, непосредственное общение с коллегами дает наиболее ценные для бизнеса идеи и знания, что, как правило, приводит к внедрению новых форм управления, программных продуктов, использованию новых технологий в производстве. Зачастую эта категория людей «пробивает» и внедряет необходимые преобразования, если руководство готово к этому.

Заинтересованные менеджеры – это хороший потенциал для развития фирмы. По признаку открытости мировой бизнес можно условно разделить на две категории: Первая – компании, исповедующие принцип секретности в своей работе, тщательно оберегающие информацию о своей фирме. Вторая категория – максимально открытые фирмы, полагающие, что пока их догоняют, они успеют придумать что-нибудь новенькое.

Препятствуют распространению бенчмаркинга в нашей стране отсутствие разработанного методического инструментария и механизма его адаптации к российским условиям, неготовность менеджмента к нововведениям, отсутствие универсальных критериев сопоставления, асимметрия информации об объектах сопоставления в связи с информационной закрытостью и непрозрачностью данных, ограниченность организационных и финансовых ресурсов.

Также не стоит забывать и о макросреде, которая оказывает непосредственное влияние на микросреду в организации, и, в частности, о дифференциации развития регионов России, связанную с политикой федеральных и местных региональных властей, особенностями географического положения региона, демографической ситуации в нем, социокультурными особенностями, уровнем развития институциональной среды и т.д.

Как правило, отечественные организации скрывают результаты своей производственно-хозяйственной деятельности, поэтому основными официальными источниками могут быть мировые базы данных, специализированные периодические издания, материалы конференций, официальная отчетность организаций и аналитические отраслевые отчеты, а также неофициальные источники.

В то же время полученные результаты контент-анализа не позволяют определить значимость влияния факторов, влияющих на распространение методики бенчмаркинга в России, в связи с этим возникает необходимость в

проведении экспертного опроса, результаты которого представлены в следующем параграфе данного диссертационного исследования.

2.3 Исследование влияния факторов на распространение методики бенчмаркинга на Дальнем Востоке (на основе экспертного опроса)

В результате проведенного в диссертационном исследовании контент-анализа были выявлены основные проблемы Дальневосточного региона, а также выделен перечень основных факторов, которые могут оказать прямое или косвенное влияние на распространение методики бенчмаркинга на Дальнем Востоке. В то же время полученные результаты контент-анализа показывают необходимость оценки влияния выделенных факторов. Для этого в диссертационном исследовании был проведен экспертный опрос.

Экспертный опрос как метод исследования был выбран вследствие того, что опрос специалистов по вопросам менеджмента качества и сертификации позволяет получить результаты с высокой степенью достоверности, поскольку большинство из них принимают активное участие в развитии систем менеджмента качества.

Для проведения экспертного опроса необходимо придерживаться следующих этапов:

- 1 постановка целей и задач экспертного опроса;
 - 2 выбор формы проведения экспертного опроса;
 - 3 разработка рабочего документа (анкета или бланк-интервью);
 - 4 подбор экспертов;
 - 5 проведение экспертного опроса;
 - 6 обработка результатов экспертного опроса.
- 1 Постановка целей и задач экспертного опроса.

Целью данного экспертного опроса является определение основных факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на распространение методики бенчмаркинга в регионах, в частности на Дальнем Востоке.

Также в данном исследовании поставлены следующие задачи:

- определить основные факторы, влияющие на распространение методики бенчмаркинга на Дальнем Востоке;

- определить степень регионального влияния на развитие бенчмаркинга;

- провести ранжирование выявленных факторов.

2 Выбор формы проведения экспертного опроса.

По степени взаимодействия экспертов была выбрана форма индивидуального опроса. За счет того, что опрос проводился с каждым экспертом по отдельности, были получены индивидуальные мнения экспертов, в максимальной степени очищенные от постороннего влияния других респондентов.

По степени открытости была выбрана заочная форма опроса в силу того, что отобранные для данного исследования эксперты в области менеджмента качества и сертификации находятся в географической удаленности. Для экспертного опроса рассылка анкет в электронной форме осуществлялась при помощи электронной почты.

3 Разработка рабочего документа.

Далее с учетом поставленной цели и задач исследования была осуществлена разработка анкеты. В связи с тем, что для данного опроса было необходимо узнать мнение отобранных экспертов, анкета состоит из открытых вопросов. Бланк составленной анкеты представлен в Приложении Б.

4 Подбор экспертов.

Всего на данный момент было опрошено 6 экспертов. Все они являются членами действительными членами Международной Гильдии профессионалов качества и, следовательно, специалистами в области менеджмента качества и сертификации.

66,7% из отобранных для данного опроса экспертов имеют ученые степени (кандидата или доктора наук), 50% из опрошенных были награждены медалью им. русского философа И.А. Ильина за выдающиеся практические достижения в области качества в период 2010-2012 гг. Также 83,3% из отобранных для данного опроса экспертов непосредственно включены в практическую деятельность и являются либо директорами компаний, либо

консультантами по вопросам менеджмента качества и сертификации, либо непосредственно задействованы в осуществлении бенчмаркинг-проектов в российских компаниях.

5 Проведение экспертного опроса.

Экспертный опрос проводился в апреле 2018 г. Разработанные анкеты были высланы экспертам по электронной почте.

6 Обработка результатов экспертного опроса.

Обработка результатов проведенного исследования проведена в форме анализа ответов респондентов на каждый из поставленных в анкете вопросов.

Вопрос №1: «Считаете ли Вы использование методики бенчмаркинга актуальным в настоящее время в России?»

На данный вопрос все эксперты ответили единогласно, отметив актуальность использования методики бенчмаркинга в настоящее время.

Один из экспертов при ответе на данный вопрос отмечает, что «методика бенчмаркинга как процесса сравнения продуктов или услуг разных предприятий с целью совершенствования является актуальной как в России, так и в других странах».

Другой эксперт отмечает, что использование бенчмаркинга является крайне актуальным, «хотя при этом очень важно четко ставить его цели, а также правильно интерпретировать и оценивать результаты».

Вопрос №2: «Как Вы считаете, существуют ли различия в уровне развития этой методики в западной части России и в остальных регионах?»

На данный вопрос мнения экспертов разделились ровно пополам: первая половина считает, что в вопросе распространения бенчмаркинга заметную роль играет региональный характер, другая половина не придает этому фактору особого значения (рисунок 7).

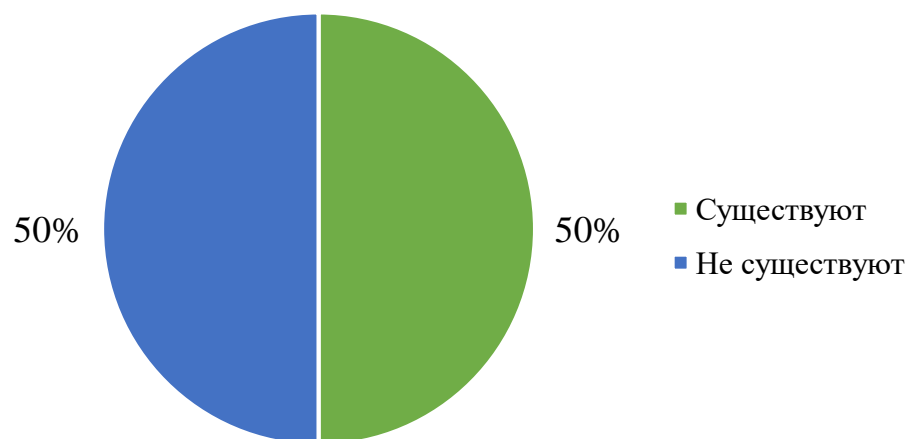


Рисунок 7 – Диаграмма распределения мнений экспертов по вопросу №2

Более подробно свою позицию эксперты описывают следующим образом:

«По моему мнению, различий между регионами не существует. Существуют различия между компаниями, в которых руководители либо хотят внедрить какие-то изменения, либо нет. Бенчмаркинг – это инструмент измерения изменений».

«В настоящее время, при возможности получить любую информацию через интернет, различия в применении бенчмаркинга или иной методологии вряд ли носят региональный характер».

«Большее распространение данной методики в западной части России может быть связано с более активными контрактами с западными компаниями и возможностью сравнения их бизнес-процессов для применения положительного опыта».

Вопрос №4: «Как Вы думаете, существуют ли еще какие-либо факторы или группы факторов, помимо вышеперечисленных, которые могут прямо или косвенно повлиять на уровень развития бенчмаркинга на Дальнем Востоке?»

На данный вопрос все эксперты ответили единогласно, отметив отсутствие других факторов, которые могут прямо или косвенно повлиять на распространение методики бенчмаркинга.

Некоторые эксперты отметили также, что сюда можно включить также фактор некой «специфичности предприятий Дальнего Востока и ориентацию на восточную модель бизнеса». Также в дополнение к психологическим факторам предлагается взять во внимание лидерские качества руководителя.

Ниже представлена итоговая таблица (таблица 8), включающая в себя статистику по утвердительным и отрицательным ответам экспертов на вопросы №1, 2 и 4.

Таблица 8 – Количество положительных или отрицательных ответов экспертами на вопросы анкетирования под номерами №1, 2 и 4

№ вопроса	Положительный ответ	Отрицательный ответ
1	6	0
2	3	3
4	0	6

Вопрос №3: «Как Вы думаете, какие из нижеперечисленных групп факторов влияют на степень развития бенчмаркинга на Дальнем Востоке?».

В данном вопросе экспертам было необходимо расположить нижеперечисленные группы в порядке убывания от наиболее влиятельной к наименее влиятельной:

- .организационные;
- .финансовые;
- .психологические;
- .политико-правовые;
- .демографические;
- .факторы бизнес-среды.

Также в данном вопросе была приведена информационная таблица, где более подробно были раскрыты составляющие каждой группы факторов.

В первую очередь была составлена предварительная таблица (таблица 9), в которой отражается мнение экспертов по поводу влияния

вышеперечисленных групп факторов на степень развития бенчмаркинга на Дальнем Востоке. Данные группы факторов представлены в порядке убывания от 1 позиции до 6.

Таблица 9 – Сводная таблица по результатам ответов на вопрос №3 анкетирования экспертов

№	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	5 эксперт	6 эксперт
1	Организ.	Бизн.-ср.	Бизн.-ср.	Фин.	Пол.-пр.	Пол.-пр.
2	Бизн.-ср.	Организ.	Фин.	Организ.	Организ.	Организ.
3	Фин.	Фин.	Организ.	Бизн.-ср.	Псих.	Бизн.-ср.
4	Пол.-пр.	Пол.-пр.	Псих.	Пол.-пр.	Бизн.-ср.	Псих.
5	Псих.	Демогр.	Пол.-пр.	Псих.	Фин.	Фин.
6	Демогр.	Псих.	Демогр.	Демогр.	Демогр.	Демогр.

Далее была составлена таблица (таблица 10), в которой отражается количество экспертов, отдавших свое предпочтение той или иной группе факторов.

Таблица 10 – Сводная таблица по результатам ответов на вопрос №3 анкетирования экспертов

Факторы	Количество экспертов					
	1 место	2 место	3 место	4 место	5 место	6 место
Организационные	1	4	1	0	0	0
Финансовые	1	1	2	0	2	0
Психологические	0	0	1	2	2	1
Политико-правовые	2	0	0	3	1	0
Демографические	0	0	0	0	1	5
Факторы бизнес-среды	2	1	2	1	0	0

Далее по таблице для более наглядного представления данных была составлена диаграмма, представленная на рисунке 8.

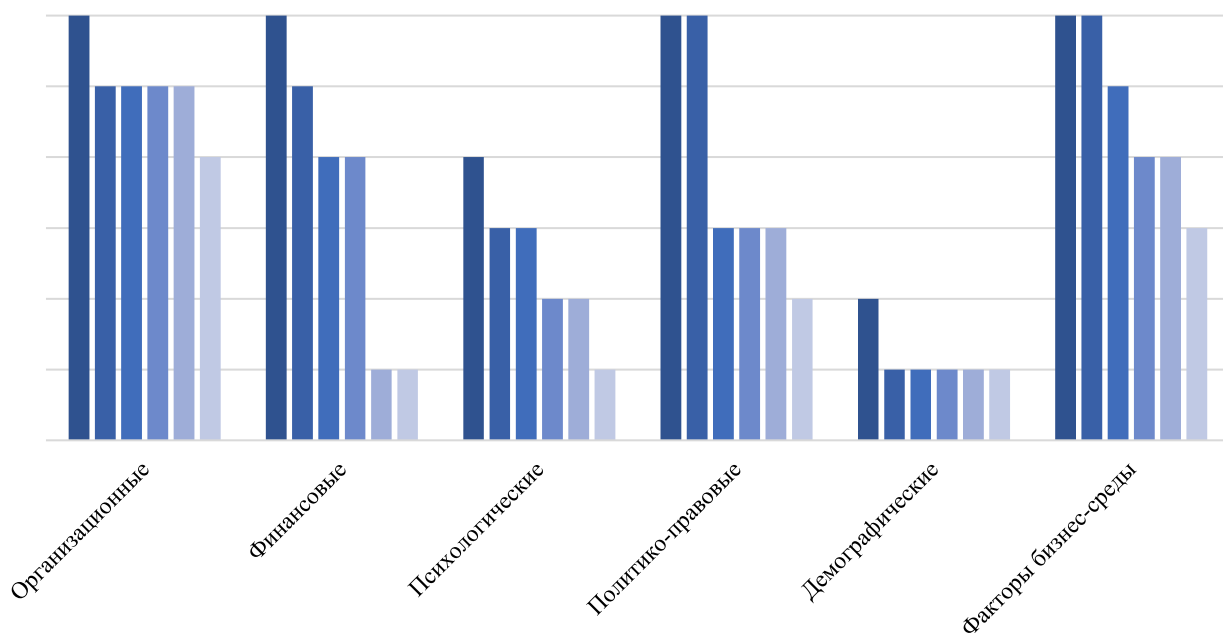


Рисунок 8 – Диаграмма распределения мнений экспертов по вопросу №3

Вопрос №5: «Определите на Ваш взгляд примерную долю влияния каждого фактора на развитие бенчмаркинга на Дальнем Востоке в %, учитывая, что сумма всех факторов составляет 100%».

В первую очередь, в рамках анализа ответов экспертов на данный вопрос была составлена предварительная таблица (таблица 11), в которой отражается мнение экспертов по поводу примерной доли влияния каждой группы факторов на развитие бенчмаркинга на Дальнем Востоке в %. В том числе, учитывая, что сумма всех групп факторов составляет 100%.

Таблица 11 – Сводная таблица по результатам ответов на вопрос №5 анкетирования экспертов

№	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	5 эксперт	6 эксперт
1	Организ. 40%	Бизн.-ср. 45%	Бизн.-ср. 30%	Фин. 30%	Пол.-пр. 30%	Пол.-пр. 35%
2	Бизн.-ср. 20%	Организ. 20%	Фин. 30%	Организ. 30%	Организ. 25%	Организ. 30%
3	Фин. 20%	Фин. 20%	Организ. 20%	Бизн.-ср. 20%	Псих. 25%	Бизн.-ср. 15%
4	Пол.-пр. 10%	Пол.-пр. 5%	Псих. 20%	Пол.-пр. 15%	Бизн.-ср. 10%	Псих. 10%

Окончание таблицы 11

№	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	5 эксперт	6 эксперт
5	Псих. 5%	Демогр. 5%	Пол.-пр. 0%	Псих. 5%	Фин. 5%	Фин. 5%
6	Демогр. 5%	Псих. 5%	Демогр. 0%	Демогр. 0%	Демогр. 5%	Демогр. 5%

Для того, чтобы определить долю влияния каждого фактора на развитие бенчмаркинга, исходя из экспертных оценок, необходимо было также посчитать среднее %-ое значение по каждому из рассматриваемых факторов. Итоги произведенных расчетов отражены в таблице 12.

Таблица 12 – Значение влияния факторов по оценкам экспертов, %

Факторы	Среднее %-е значение влияния фактора
Организационные	27,5 %
Финансовые	18,33 %
Психологические	11,67 %
Политико-правовые	15,83 %
Демографические	3,33 %
Факторы бизнес-среды	23,33 %

Итак, после проведенного исследования экспертных мнений можно сделать следующий вывод. Если распределить полученные данные по степени убывания, то рейтинг наиболее влиятельных факторов выглядит следующим образом:

- 1 организационные факторы (27,5%);
- 2 факторы бизнес-среды (23,33%);
- 3 финансовые факторы (18,33%);
- 4 политико-правовые факторы (15,83%);
- 5 психологические факторы (11,67%);
- 6 демографические факторы (3,33%).

Таким образом, наибольшее влияние на развитие практики бенчмаркинга, по мнению опрошенных экспертов, оказывают организационные факторы, факторы бизнес-среды и финансовые факторы.

Выводы по главе

Итак, создание комфортных условий для бизнеса – одно из ключевых условий обеспечения устойчивого роста, стабильного развития экономики и социальной сферы России. Бизнес-среда региона – это совокупность условий и участников, которые необходимы для развития регионального бизнеса через удовлетворение потребностей потребителей, проживающих на территории данного региона. Стоит отметить, что бизнес в своем развитии постоянно адаптируется к изменениям внешних факторов, что формирует особенности предпринимательской деятельности на Дальнем Востоке России.

В данной работе изучение бизнес-среды Дальнего Востока было осуществлено по двум ключевым направлениям – социально-демографическому и экономико-политическому. Для общего описания социально-демографического направления было принято решение описать следующие ключевые процессы: численность и плотность размещения населения, миграция, уровень образования, занятость. Социально-экономическая трансформация российского общества существенно повлияла на современные миграционные процессы в Дальневосточном Федеральном округе. Отток населения Дальнего Востока России стартовал с приходом рыночных преобразований.

Для предотвращения этого в рамках экономико-политического направления была принята государственная программа развития региона: в частности, в 2015-2016 гг. были приняты федеральные законы о «новой экономической политике» на Дальнем Востоке, также были введены новые меры стимулирования.

Далее в рамках исследования были проанализированы текущие конкурентные преимущества и слабые стороны Дальнего Востока с точки зрения международной бизнес-среды и инвестиционной привлекательности.

Для решения данной задачи был выполнен анализ сильных и слабых сторон региона, также были сделаны предположения касательно возможностей и угроз, с которыми регион может столкнуться в дальнейшем.

В России бенчмаркинг пока не получил широкого распространения: данный метод используют лишь отдельные организации металлургической, перерабатывающей и добывающей, энергетической, электротехнической, электронной промышленности, машиностроения, крупные розничные торговые сети и гостиничный бизнес, то есть в основном структуры, имеющие устойчивые деловые связи с зарубежными партнерами.

Всего в ходе анализа отечественной учебной, научной и периодической литературы, сетевых ресурсов, а также статистической информации было выделено 6 ключевых групп факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на развитие практики бенчмаркинга, как в общем по России, так и на Дальнем Востоке в частности: организационные, финансовые, психологические, политико-правовые, демографические, факторы бизнес-среды. Далее каждая из представленных групп факторов была подробно описана.

В результате проведенного в диссертационном исследовании контент-анализа были выявлены основные проблемы Дальневосточного региона, а также выделен перечень основных факторов, которые могут оказать прямое или косвенное влияние на распространение методики бенчмаркинга на Дальнем Востоке. В то же время полученные результаты контент-анализа показывают необходимость оценки влияния выделенных факторов. Для этого в диссертационном исследовании был проведен экспертный опрос.

Экспертный опрос как метод исследования был выбран вследствие того, что опрос специалистов по вопросам менеджмента качества и сертификации позволяет получить результаты с высокой степенью достоверности, поскольку большинство из них принимают активное участие в развитии систем менеджмента качества.

В рамках проведения экспертного опроса были выполнены следующие этапы:

- 1 постановка целей и задач экспертного опроса;
- 2 выбор формы проведения экспертного опроса;
- 3 разработка рабочего документа (анкета или бланк-интервью);
- 4 подбор экспертов;
- 5 проведение экспертного опроса;
- 6 обработка результатов экспертного опроса.

Итак, после проведенного исследования экспертных мнений можно сделать следующий вывод. Если распределить полученные данные по степени убывания, то рейтинг наиболее влиятельных факторов выглядит следующим образом:

- 1 организационные факторы (27,5%);
- 2 факторы бизнес-среды (23,33%);
- 3 финансовые факторы (18,33%);
- 4 политико-правовые факторы (15,83%);
- 5 психологические факторы (11,67%);
- 6 демографические факторы (3,33%).

Таким образом, наибольшее влияние на развитие практики бенчмаркинга, по мнению опрошенных экспертов, оказывают организационные факторы, факторы бизнес-среды и финансовые факторы.

В связи с тем, что по результатам опроса организационные факторы оказывают наибольшее влияние, возникает необходимость увеличения осведомленности о методике проведения бенчмаркинга и положительного опыта его применения. Помимо того, что фактор недостаточной осведомленности о методике бенчмаркинга был выделен в данной группе, многие эксперты также отмечали эту проблему как одну из ключевых. Таким образом, в качестве рекомендации предлагается запуск онлайн-курса или видеолекции по бенчмаркингу на одной или нескольких образовательных онлайн-платформах. Выбранное направление позволит достаточно быстро и

качественно распространить необходимую информацию среди целевой аудитории слушателей за счет присущей онлайн-образованию растущей популярности и массовости.

Исследования в области педагогики говорят о том, что дистанционное образование имеет огромные перспективы, оно зарекомендовало себя как реальная альтернатива качественному классическому образованию и с успехом используется в прогрессивных странах и самых престижных университетах.

Помимо повышения осведомленности о методических основах и практической значимости практики бенчмаркинга для компаний, стоит также отметить, что онлайн-курс, размещенный на популярной образовательной платформе от лица Дальневосточного федерального университета, может способствовать повышению конкурентоспособности образовательного учреждения путем создания и использования научно-технических новшеств, а также продвижению бренда университета.

3 Рекомендации, способствующие распространению практики бенчмаркинга

3.1 Сущность массовых открытых онлайн-курсов и их роль в современной образовательной среде

Массовый открытый онлайн-курс (МООК) – это одна из форм дистанционного образования; модель для предоставления учебного контента онлайн любому человеку, желающему пройти какой-либо курс, без ограничения посещаемости. Помимо традиционных учебных материалов в форме лекций (видео и чтение) и самостоятельной домашней работы, многие МООК предоставляют также интерактивные форумы для слушателей курса, оказывая таким образом поддержку данного сообщества для взаимодействия студентов, преподавателей и ассистентов. Запуск первого МООК был осуществлен в 2008 г., но популярность данная форма обучения обрела лишь в 2012 г., когда такие широко известные на данный момент проекты, как Udemu, Udacity и Coursera, начали привлекать первые инвестиции. Сегодня существует достаточное число некоммерческих и коммерческих организаций, занимающихся разработкой и поддержкой МООК. Работа по их созданию происходит в рамках международного сотрудничества ведущих мировых ВУЗов и других образовательных учреждений.

Изначальная цель МООК – способствовать «открытию» образования и предоставить бесплатный доступ к высшему образованию для как можно большего количества студентов из разных стран. В основе концепции развития МООК лежат идеалы открытого образования, идея того, что знания должны свободно передаваться от человека к человеку, желание учиться должно быть поддержано без каких-либо демографических, экономических или географических ограничений. Таким образом, в отличие от традиционных университетских онлайн-курсов, МООК имеют две главные отличительные черты:

– открытый доступ (любой человек имеет возможность стать участником онлайн-курса бесплатно);

– масштаб (в курсе может участвовать бесконечное количество людей).

По данным исследования издания East-West Digital News, «Нетологии Групп», ФРИИ и др. путем опроса аудитории ДПО в 2015 г., выбор в пользу онлайн-обучения люди совершают чаще всего в условиях нехватки времени при высоком базовом уровне образования. Также необходимо отметить, что пиковый возраст аудитории онлайн-обучения попадает в диапазон 36-45 лет.

В разрезе по профессиональным группам опрошенных стоит отметить большую популярность интернет-обучения среди бизнесменов и самозанятых, а также руководителей – в общей сложности 23% и 19% соответственно от числа всех опрошенных в рамках проекта «Евробарометр».

86% прошедших онлайн-курсы оценивают их позитивно или скорее позитивно. Даже бесплатные интернет-курсы, по словам респондентов, способствуют успехам на рабочем месте. Отметим также, что 73% опрошенной аудитории оплачивали самостоятельные онлайн-занятия [75].

Стоит отметить, что для более полного понимания сущности и специфики MOOK необходимо проанализировать также положительные и отрицательные стороны данной формы обучения, представленные в таблице 13. Преимущества и недостатки MOOK были рассмотрены с позиции ВУЗа, компании и с точки зрения самих студентов, проходящих обучение на онлайн-платформах.

Таблица 13 – Положительные и отрицательные стороны внедрения и использования MOOK

	Положительные стороны MOOK	Отрицательные стороны MOOK
С позиции ВУЗа	1 Привлечение новых абитуриентов; 2 Сокращение финансовых затрат на преподавание 3 Способность проводить обучение для очень большой группы слушателей; 4 Получение дохода университетом путем	1 Невысокая доля студентов, которые завершают курс в сравнении с общим количеством

Окончание таблицы 13

	Положительные стороны MOOK	Отрицательные стороны MOOK
С позиции ВУЗа	монетизации онлайн-курсов и от увеличения количества платных студентов, познакомившихся с университетом благодаря MOOK; 5 Обеспечение лидирующей роли научной и педагогической мысли университета; 6 Улучшение взаимодействия региональных ВУЗов с ведущими российскими университетами; 7 Использование MOOK в качестве мощного педагогического ресурса; 8 Возможность сбора данных об успехах студентов, их поведении; 9 Способствие индивидуализации учебного процесса и, как следствие, повышение его эффективности; 10 Восполнение нехватки преподавателей по узкопрофильным дисциплинам.	записавшихся.
С позиции компании	1 Возможность пройти онлайн-курс абсолютно всем сотрудникам; 2 Возможность повышения квалификации персонала; 3 Легко следить за ходом приобретения знаний лицами, отвечающими за обучение; 4 Существенное сокращение затрат; 5 Обучение может проходить в рабочее время сотрудников, а иногда даже в ходе выполнения ими своих обязанностей.	—
С позиции студента	1 Возможность пройти курс на бесплатной основе; 2 Экономия временных ресурсов; 3 Возможность получения сертификата о прохождении курса; 4 Наличие открытого доступа к материалам курсов даже после их окончания; 5 Разнообразие тематик онлайн-курсов.	1 Отсутствие живого общения с преподавателем; 2 Ограниченность большинства курсов по времени; 3 Наличие языкового барьера на некоторых курсах.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны MOOK более подробно.

Положительные стороны с позиции ВУЗа:

1 привлечение новых абитуриентов. Знакомство мотивированного абитуриента с ВУЗаами через онлайн-курсы снимает психологический барьер перед громким именем ВУЗа и дает уверенность в своих силах, а ВУЗу дает

возможность получить лучших абитуриентов, способных не только поддержать высокий уровень университета, но и поднять этот уровень еще выше в будущем [31, с. 83];

2 сокращение финансовых затрат на преподавание;

3 способность проводить обучение для очень большой группы слушателей;

4 получение дохода университетом путем монетизации онлайн-курсов и от увеличения количества платных студентов, познакомившихся с университетом благодаря MOOK. К примеру, у онлайн-курсов всемирно известных университетов миллионная аудитория. Но, даже несмотря на то, что до конца курса доходит гораздо меньшее количество слушателей, университет получает доход даже при небольшой стоимости сертификата об окончании [31, с. 84];

5 обеспечение лидирующей роли научной и педагогической мысли университета. Бесплатность и доступность учебных материалов ведущих ВУЗов приведет к тому, что именно их материалы станут основой или даже содержанием учебных курсов других ВУЗов [31, с. 83];

6 улучшение взаимодействия региональных ВУЗов с ведущими российскими университетами;

7 использование MOOK в качестве мощного педагогического ресурса. Это значит, что онлайн-курс может обеспечить выполнение широкого спектра задач (от использования отдельных материалов по выбору преподавателя до полного прохождения курса с тестированием и получением сертификата в качестве вида итогового контроля), что позволит снизить преподавательскую нагрузку. Также в результате внедрения онлайн-курса в учебную программу в ВУЗе получает развитие концепция смешанного обучения – использование дистанционных технологий в традиционном учебном процессе [31, с. 84];

8 возможность сбора данных об успехах студентов, их поведении. Это позволит следить за учебным процессом и вносить корректировки в существующую программу;

9 способствование индивидуализации учебного процесса и, как следствие, повышение его эффективности. Сюда относится возможность дополнения материала, изучаемого традиционным методом, онлайн-курсами, которые воздействуют на все каналы восприятия информации человеком (например, аудиальные и визуальные) и, что немаловажно, учитывают психологические черты современного студента (например, так называемое клиповое мышление, увлеченность новыми технологиями и т.д.) [31, с. 84];

10 восполнение нехватки преподавателей по узкопрофильным дисциплинам.

Отрицательные стороны с позиции ВУЗа:

1 невысокая доля студентов, завершающих курс в сравнении с общим количеством записавшихся. Трудно сказать, что является причиной этого – лень, отсутствие мотивации или же специфика самих курсов. Скорее всего, корни уходят в каждое из этих явлений. И если в школах и университетах дисциплина и организация это, по сути, «навязанное» условие, то при онлайн-обучении слушатель предоставлен полностью самому себе. А, значит, актуальными становятся проблемы самомотивации, нахождения времени и организованности [76].

Положительные стороны с позиции компании:

1 возможность пройти онлайн-курс абсолютно всем сотрудникам;

2 возможность повышения квалификации персонала. Это происходит путем получения знаний как в основной, так и в смежных сферах деятельности. Термин «lifelong learning» с каждым годом становится всё более актуальным. Вчера были необходимы одни знания и навыки, завтра – совершенно другие. Чем функциональней специалист, тем более востребованным он становится. МООКи позволяют постоянно совершенствовать свою квалификацию и получать знания в других сферах;

3 легко следить за ходом приобретения знаний лицами, отвечающими за обучение;

4 существенное сокращение затрат. Это происходит за счет исключения транспортных расходов для работников, предоставления обедов и проживания и т.д., что характерно для традиционных курсов повышения квалификации;

5 обучение может проходить в рабочее время сотрудников, а иногда даже в ходе выполнения ими своих обязанностей. В данном случае обучение может занимать всего несколько часов рабочего времени с минимальным отрывом от работы;

Положительные стороны с позиции студента:

1 возможность пройти курс на бесплатной основе;

2 экономия временных ресурсов. Это подразумевает возможность проходить обучение в любое время и в любом месте. Также сюда можно отнести широкий спектр возможных вариантов получения знаний для студента с учетом наличия у него свободного времени: можно выполнять все задания в полном объеме и получить сертификат об окончании курса, или слушать лекции и читать материалы курса, не выполняя тестовых заданий и, следовательно, без свидетельства об окончании [26, с. 80];

3 возможность получения сертификата о прохождении курса;

4 наличие открытого доступа к материалам курсов даже после их окончания. Материалы курсов после их окончания чаще всего остаются в открытом доступе, так что при желании вы можете записаться на уже закончившийся курс «задним числом» и пройти его самостоятельно (но уже без получения сертификата об окончании курса) [72];

5 разнообразие тематик онлайн-курсов. Полезные и интересные для себя материалы на подобных онлайн-платформах сможет найти и архитектор, и дизайнер, и биолог, и физик. А, например, такие платформы как «Udacity» и «Codecademy» полностью посвящены компьютерной сфере [76].

Отрицательные стороны с позиции студента:

1 отсутствие живого общения с преподавателем. Один из недостатков онлайн-курсов с точки зрения студента (а скорее, просто особенность, продиктованная форматом) – отсутствие живого общения с преподавателем.

Безусловно, авторов многих курсов можно найти в социальных сетях или написать им письмо на электронную почту, но, учитывая количество слушателей на многих популярных курсах, рассчитывать на конструктивное общение с автором один на один на тему курса скорее всего не стоит. Так что в данном случае лучше полагаться только на форумы и помощь коллег-студентов [72];

2 ограниченность большинства курсов по времени. Существуют онлайн-платформы, на которых доступ к некоторым материалам предоставляется лишь на определённый период, по истечению которого работать с ними уже нет возможности. В другом случае по истечению периода курса доступ к материалам остается открытым (если студент уже записался на данный курс), но возможности получить электронный сертификат уже не предоставляется [76];

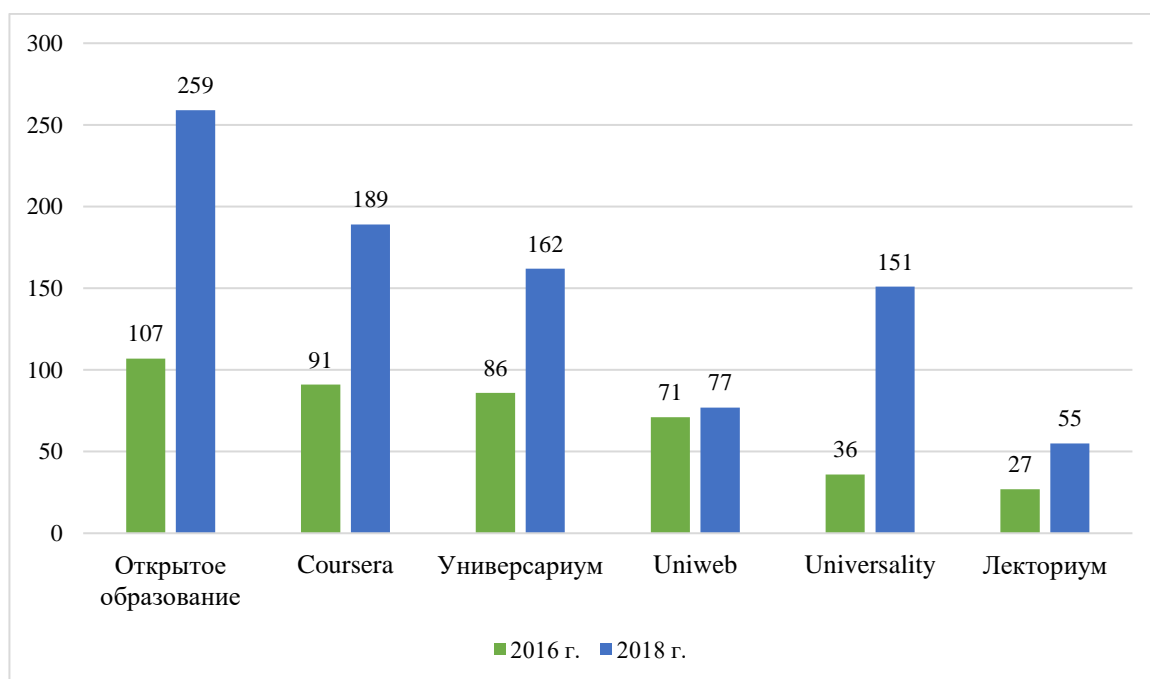
3 наличие языкового барьера на некоторых курсах. Несмотря на то, что английский давно признан языком международной науки и образования, понятие «массовые» будет ограниченным по отношению к курсам, пока большинство из них не будет сопровождаться хотя бы субтитрами на самых распространённых языках [76].

Популярность образовательных онлайн-платформ в последние годы привела к увеличению их количества. Наряду с самыми популярными, такими как Coursera, Udacity, edX, стали появляться отечественные платформы, за которыми – будущее на внутрироссийском образовательном рынке. В качестве примера можно привести Лекториум – ресурс, который предоставляет возможность не только создавать и размещать MOOC, но и содержит около 4000 видеолекций в своей медиатеке – самом большом видеоархиве академических лекций на русском языке, постоянно пополняемом высшими учебными заведениями России. У этого ресурса более 20 партнеров, 150 000 уникальных посетителей в месяц. Стали появляться аналогичные онлайн-платформы также и в других странах – Германии, Испании, Индии [74].

В октябре 2013 г. три российских ВУЗа – Московский физико-технический институт, Санкт-Петербургский государственный университет и НИУ «Высшая школа экономики» стали партнерами всемирно известной и популярной образовательной платформы Coursera [74].

Нижеприведенные диаграммы были составлены на основе анализа «Рейтинга российского онлайн образования» за 2016 г. и данных с официальных сайтов указанных платформ за 2018 г. [78].

На рисунке 9, представленном ниже, отражена динамика размещения курсов на самых популярных российских платформах онлайн-образования за 2016 и 2018 гг.



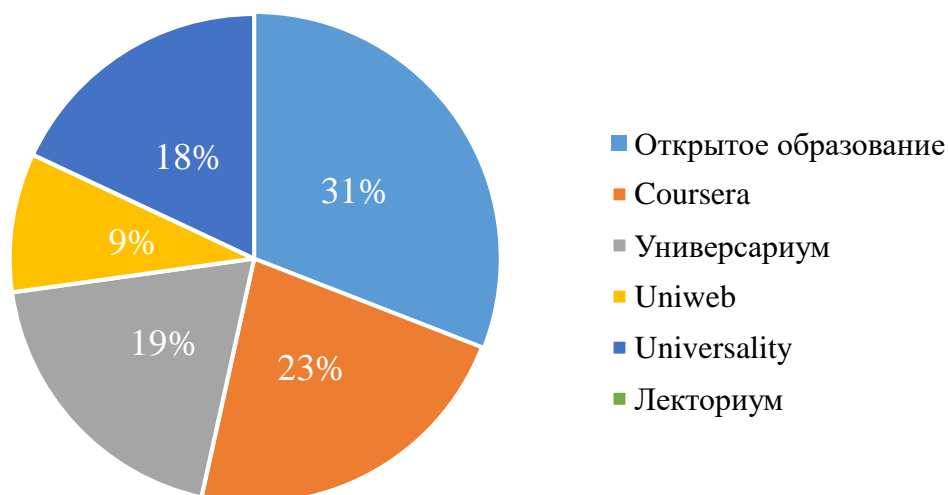
Источник: [78]

Рисунок 9 – Динамика размещенных курсов на популярных российских платформах онлайн-образования за 2016 и 2018 гг.

Таким образом, из вышеприведенной диаграммы следует, что за 2016-2018 гг. наибольший прирост количества курсов, загруженных на данные платформы, имеет Universality (319,4%), далее тройку лидеров замыкают

Открытое образование (142%) и Coursera (107,6%). После них идут Лекториум (103,7%), Универсариум (88,4%) и Uniweb (8,5%).

В связи с этим, по данным на апрель 2018 г. из ранее упомянутых платформ в тройку лидеров по общему количеству размещенных курсов входят Открытое образование (31%), Coursera (23%) и Универсариум (19%) (рисунок 10).

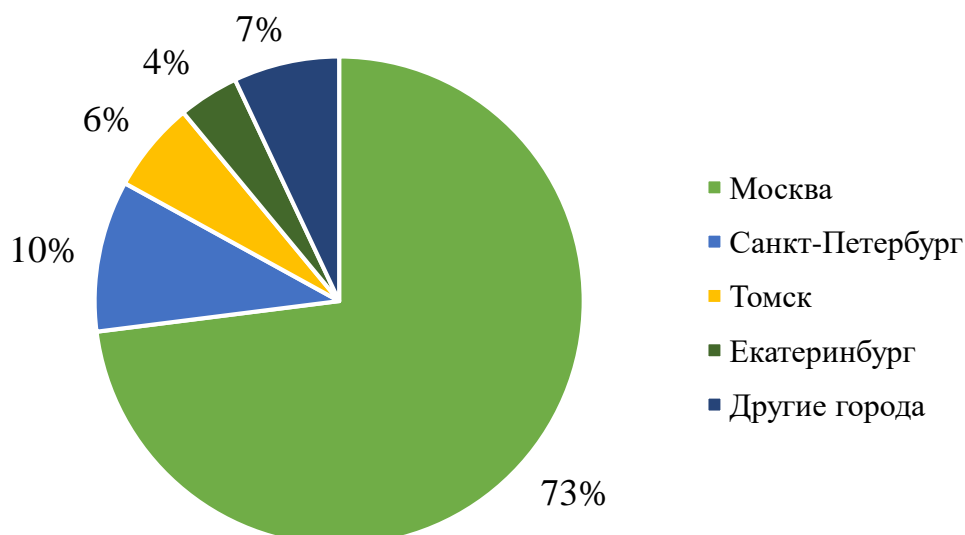


Источник: [78]

Рисунок 10 – Сравнение количества размещенных курсов на популярных российских платформах, 2018 г.

Одна из главных причин успеха проекта «Открытое образование» заключается в том, что эта площадка смогла преодолеть желание ВУЗов создавать что-нибудь свое и объединила под своим крылом лучшие российские ВУЗы, дав им свою готовую площадку и постоянный поток учеников.

Также для более полного понимания специфики российского онлайн-образования необходимо уделить внимание рейтингу городов России, где записываются МООК, представленному на рисунке 11.



Источник: [78]

Рисунок 11 – Рейтинг городов, где записываются MOOC, 2016 г.

На основе данных, представленных в «Рейтинге российского онлайн образования» за 2016 г. можно отметить, что большинство массовых онлайн-курсов записываются в Москве (73%). Сильно отстает от столицы Санкт-Петербург (10%). Ещё меньше онлайн-курсов делают в других регионах России: Томске (6%), Екатеринбурге (4%), Владивостоке (3%), Нижнем Новгороде (1%), а также в других региональных ВУЗах.

Если отставание сохранится, то все больше хороших студентов в качестве бакалавриата и магистратуры будут выбирать Московские ВУЗы, так как абитуриенты будут оценивать качество и уровень преподавания и сравнивать их со своими ВУЗами. Это, в свою очередь, приведет к еще большему оттоку одаренной и талантливой молодежи из регионов в Москву и Санкт-Петербург [78].

Итак, массовый открытый онлайн-курс представляет собой одну из форм дистанционного образования; модель для предоставления учебного контента онлайн любому человеку, желающему пройти какой-либо курс, без ограничения посещаемости, что способствует «открытию» образования.

Также для более полного понимания сущности и специфики MOOK были подробно проанализированы положительные и отрицательные стороны данной формы обучения с разных сторон: с позиции ВУЗа, компании и с точки зрения самих студентов, проходящих обучение на онлайн-платформах.

Популярность образовательных онлайн-платформ в последние годы привела к увеличению их количества. Наряду с самыми известными, такими как Coursera, Udacity, edX, стали появляться также и отечественные платформы онлайн-образования.

В рамках дальнейшего анализа популярных образовательных онлайн-платформ в России (Coursera, Открытое образование, Лекториум, Универсариум, Uniweb и Universality) были отражены следующие аспекты:

- динамика размещения курсов за 2016 и 2018 гг.;
- сравнение количества размещенных курсов;
- рейтинг городов, где записываются MOOK.

Стоит также отметить, что большинство массовых онлайн-курсов записываются в Москве (73%). Если отставание сохранится, то все больше студентов в качестве бакалавриата и магистратуры будут выбирать Московские ВУЗы, так как абитуриенты будут оценивать качество и уровень преподавания и сравнивать их со своими ВУЗами. Это, в свою очередь, приведет к еще большему оттоку одаренной и талантливой молодежи из регионов в Москву и Санкт-Петербург.

3.2 Рекомендации по разработке массового открытого онлайн-курса

Итак, для запуска онлайн-курса по бенчмаркингу необходимо придерживаться следующих ключевых этапов:

- 1 определить цель планируемого онлайн-курса;
- 2 определить целевую аудиторию слушателей онлайн-курса. Данный этап также необходим для выбора самой оптимальной платформы. Например, если курс создается для внутренних нужд организации, тогда лучше будет

развернуть свою собственную площадку, к которой будут иметь доступ только сотрудники данной организации;

3 выбрать форматы и типы лекций. Формат выбирается автором самостоятельно, в зависимости от содержания лекций, а также исходя из возможностей онлайн-платформы. Существуют следующие общепринятые форматы для представления учебного контента: скринкасты, видео, тесты, тексты, презентации, аудио;

4 провести сравнительный анализ и выбрать образовательную онлайн-платформу для запуска курса. Следует заметить, что выбор платформы необходимо производить непосредственно на начальном этапе запуска, так как это позволит заранее определить, в каком формате (тексты, видео, скринкасты и т.д.) потребуется создавать лекции;

5 составить структуру планируемого курса (учебное расписание). Курс может быть либо поделен на модули, либо же все лекции могут идти друг за другом, без выделения разделов. Также в расписание необходимо включать тесты по итогам отдельных разделов или всего курса. Это поможет определить, насколько материал понятен студентам, а студентам позволит проверить, хорошо ли они усвоили знания. Для этого в учебный план можно включить дополнительные материалы, списки для чтения, практические задания, опросы и т.д.;

6 связаться с представителями онлайн-платформы для сотрудничества для получения более подробной организационной информации и технического задания;

7 производство онлайн-курса в соответствии с техническим заданием выбранной платформы;

8 размещение курса на выбранной платформе.

В рамках данного исследования будет осуществлена подготовительная часть по запуску онлайн-курса по бенчмаркингу, следовательно будут проработаны 1-5 этапы.

1 Определить цель планируемого онлайн-курса.

Цель: сформировать у слушателей понимание теоретических основ практики бенчмаркинга, а также умений и навыков по особенностям применения данного метода.

2 Определить целевую аудиторию слушателей онлайн-курса.

В качестве целевой аудитории планируемого курса могут выступать студенты, обучающиеся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент», специалисты в данных областях, а также руководители и сотрудники российских компаний.

3 Выбрать форматы и типы лекций.

В связи с ускоряющимся развитием технологий, в том числе и в области образования, был сделан выбор в пользу представления материалов курса в формате видеолекций. Как известно, информация в таком формате усваивается быстрее, и в связи с тем, что видео обрабатывается мозгом в 60 000 раз активнее, чем простой текст, и с тем, что в рамках дистанционного обучения материал, который преподносит живой преподаватель усваивается студентами гораздо лучше.

4 Провести сравнительный анализ и выбрать образовательную онлайн-платформу для запуска курса.

Для начала для запуска своего онлайн-курса необходимо проанализировать существующие русскоязычные платформы MOOK. Всего для анализа было отобрано 10 самых популярных российских платформ онлайн-обучения:

- 1 Теории и практики;
- 2 Uniweb;
- 3 Деловая среда;
- 4 Zillion;
- 5 Нетология;
- 6 Eduson;
- 7 Лекториум;
- 8 Открытое образование;

9 Мегапрорыв;

10 Универсариум.

В настоящее время большинство платформ, которые реализуют MOOK, являются англоязычными, но для российских ВУЗов актуальным является использование платформ на русском языке. Все вышеперечисленные платформы являются ресурсами широкого профиля, в которых размещаются курсы и видеолекции по различным дисциплинам. В данный перечень не включались узкоспециализированные платформы, не связанные со сферой бизнеса, менеджмента и экономики.

Далее был проведен анализ отобранных курсов, осуществленный путем сбора информации с официальных сайтов данных платформ. Ниже представлена сводная сравнительная таблица (таблица 14).

Таблица 14 – Сравнительный анализ русскоязычных образовательных платформ MOOK

№ п/п	Название	Характеристики					
		Формат	ЦА	Стоимость	Сферы	Сертификат	Возможность добавить свой курс
1	Теории и практики	видеолекции	школьники, абитуриенты, студенты, специалисты, сотрудники компаний	бесплатно	многопрофильный	+	+
2	Uniweb	курсы	руководители и сотрудники компаний	зависит от программы	маркетинг, бизнес и управление	+	+
3	Деловая среда	курсы, вебинары	руководители и сотрудники компаний	зависит от тарифа	предпринимательство	+	–
4	Zillion	курсы, вебинары	руководители и сотрудники компаний	зависит от абонемента (990-8280 р.)	предпринимательство	+	–

Окончание таблицы 14

№ п/п	Название	Характеристики					
		Формат	ЦА	Стоимость	Сферы	Сертификат	Возможность добавить свой курс
5	Нетология	курсы, видеолекции	абитуриенты, студенты, специалисты, сотрудники компаний	зависит от курса	маркетинг, бизнес и управление, дизайн, программирование, data science	+	–
6	Eduson	курсы, видеолекции, презентации, бизнес-кейсы	руководители и сотрудники компаний	зависит от курса	предпринимательство, бизнес	+	–
7	Лекториум	курсы, видеолекции	школьники, абитуриенты, студенты, специалисты	бесплатно	многопрофильный	+	+
8	Открытое образование	курсы, видеоуроки	абитуриенты, студенты, специалисты	бесплатно	базовые учебные дисциплины	+	+
9	Мегапрорыв	курсы, мастер-классы	руководители и сотрудники компаний	клубная карта (75 000 р.)	предпринимательство, бизнес	+	–
10	Универсариум	курсы, видеолекции	школьники, абитуриенты, студенты, специалисты	бесплатно	многопрофильный	+	+

Данный анализ строился на сравнении следующих характеристик образовательных платформ MOOK:

- формат подачи материала (курсы, видеолекции, мастер-классы и т.д.);
- целевая аудитория;
- стоимость (для обучающегося);
- основные сферы (категории) добавляемых курсов;
- возможность получения сертификата после прохождения курса;

– возможность добавить свой курс.

Итак, после проведенного сравнительного анализа было решено сделать акцент на более узкоспециализированных платформах, посвященных исследованиям в сферах бизнеса, экономики и менеджмента, целевой аудиторией которых являются в основном сотрудники и руководители российских компаний, стремящихся таким образом повысить свою квалификацию. Подходящей для этой задачи платформой, исходя из проведенного анализа, является Uniweb.

Стоит отметить, что в дальнейшем можно также размещать разработанный курс на самых популярных образовательных платформах для MOOK в Российской Федерации – Лекториум, Открытое Образование и Универсариум для расширения географии студентов.

На вышеперечисленных платформах существует возможность добавить свой собственный курс от лица образовательного учреждения в соответствии с предлагаемым платформами техническим заданием. Также одним из главных критериев является возможность получения сертификатов слушателями курса. Это делает платформы привлекательными для пользователей, является дополнительным стимулом к прохождению курса.

Дополнительный сравнительный анализ данных образовательных платформ представлен в нижеприведенной таблице 15.

Таблица 15 – Сравнительный анализ русскоязычных образовательных платформ MOOK, 2017 г.

Характеристика	Платформа		
	Лекториум	Открытое образование	Универсариум
Широкий выбор тематик курсов	–	+	+
Жесткие требования к базовому уровню знаний	+	–	–
Количество доступных в настоящее время курсов	50+	154	139

Окончание таблицы 15

Характеристика	Платформа		
	Лекториум	Открытое образование	Универсариум
Все курсы соответствуют требованиям федеральных государственных образовательных стандартов	–	+	–
Наличие медиатеки	+	–	–
Наличие мобильных приложений	–	–	+
Основной город	Санкт-Петербург	Москва	–
Возможность получения подтвержденных сертификатов	–	+	–
Количество партнеров	30+	8	46
Основатель	Частное лицо	«Национальная платформа открытого образования»	Частное лицо

5 Составить структуру планируемого курса (учебное расписание).

Перед описанием программы курса, необходимо определить его составляющие. Для представления материалов данного онлайн-курса на платформе были выбраны следующие компоненты:

- видеолекции;
- презентации;
- вопросы по лекциям;
- проверка знаний по модулям;
- самостоятельная работа;
- описание и структурирование курса;
- информация о преподавателях;
- глоссарий;
- рекомендуемая литература;

– база итогового контроля знаний.

Продолжительность курса: 1-2 недели.

Разработанная структура планируемого курса «Бенчмаркинг как инструмент управления организацией» представлена в таблице 16. Данное учебное расписание было составлено на основе технического задания одной из выбранных ранее образовательных платформ – онлайн-платформы «Универсариум».

Таблица 16 – Структура планируемого курса «Бенчмаркинг как инструмент управления организацией»

№ п/п	Название видеолекции	Продолжительность, мин.
1	Введение. Описание курса. Система работы	6
Раздел 1. Общая информация		
2	Что такое бенчмаркинг?	5
3	История возникновения метода. Деятельность Global Benchmarking Network	7
4	Примеры использования бенчмаркинга из зарубежной практики.	7
5	Развитие бенчмаркинга в России.	5
6	Основные виды формального бенчмаркинга и их особенности.	15
7	Что такое неформальный бенчмаркинг?	5
Тестирование по итогам Раздела 1		
Раздел 2. Методология		
8	Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? Главные принципы проведения бенчмаркинга	10
9	Этапы проведения бенчмаркинга и необходимая методология	15
10	Как оценить эффективность проведенного бенчмаркинга компании?	10
11	Типичные ошибки при проведении бенчмаркинга	10
Тестирование по итогам Раздела 2		
Самостоятельная работа. Решение бизнес-кейса		
12	Заключение. Итоги работы. Прохождение итогового тестирования	5
Итоговое тестирование		

Таким образом, данный онлайн-курс состоит из двух разделов: «Раздел 1. Общая информация» и «Раздел 2. Методология». В содержание данных разделов включены 12 видеолекций (две из которых – организационного характера), ориентировочная длительность которых в общей сложности составляет 100 минут, что вписывается в рамки технического задания. После просмотра каждого из разделов учащимся будет необходимо пройти два тестирования (по 5-10 вопросов в каждом). Также в качестве самостоятельной работы слушателям будет предоставлена возможность закрепить полученные в рамках курса знания и решить предлагаемый бизнес-кейс после прохождения раздела 2. Для получения сертификата о прохождении курса учащимся необходимо пройти итоговое тестирование (20 вопросов).

Помимо этого, в качестве дополнительных материалов слушателям курса будут предоставлены используемые в видеолекциях презентации, глоссарий, а также список рекомендуемой литературы.

Также, стоит отметить, что исследование, проведенное в теоретической части данной диссертационной работы, может послужить основой для материалов данного курса.

Выводы по главе

Итак, массовый открытый онлайн-курс представляет собой одну из форм дистанционного образования; модель для предоставления учебного контента онлайн любому человеку, желающему пройти какой-либо курс, без ограничения посещаемости, что способствует максимальному «открытию» образования.

Также для более полного понимания сущности и специфики MOOK были подробно проанализированы положительные и отрицательные стороны данной формы обучения с разных сторон: с позиции ВУЗа, компании и с точки зрения самих студентов, проходящих обучение на онлайн-платформах.

В рамках дальнейшего анализа популярных образовательных онлайн-платформ в России (Coursera, Открытое образование, Лекториум, Универсариум, Uniweb и Universality) были отражены следующие аспекты:

- динамика размещения курсов за 2016 и 2018 гг.;
- сравнение количества размещенных курсов;
- рейтинг городов, где записываются МООК.

Стоит также отметить, что большинство массовых онлайн-курсов записываются в Москве (73%). Если отставание сохранится, то все больше студентов в качестве бакалавриата и магистратуры будут выбирать Московские ВУЗы, так как абитуриенты будут оценивать качество и уровень преподавания и сравнивать их со своими ВУЗами. Это, в свою очередь, приведет к еще большему оттоку одаренной и талантливой молодежи из регионов в Москву и Санкт-Петербург.

Далее для запуска онлайн-курса по бенчмаркингу в качестве рекомендации были выполнены следующие подготовительные этапы:

1 определена цель планируемого онлайн-курса: сформировать у слушателей понимание теоретических основ практики бенчмаркинга, а также умений и навыков по особенностям применения данного метода;

2 определена целевая аудитория слушателей онлайн-курса. В качестве целевой аудитории могут выступать студенты, обучающиеся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент», специалисты в данных областях, а также руководители и сотрудники российских компаний;

3 выбран формат и типы лекций;

4 проведен сравнительный анализ и выбрана образовательная онлайн-платформа для запуска курса. Приоритетными являются платформы «Универсариум», «Открытое образование», «Лекториум», Uniweb;

5 составлена структура планируемого курса (учебное расписание). Данный онлайн-курс состоит из двух разделов: «Раздел 1. Общая информация» и «Раздел 2. Методология». В содержание данных разделов включены 12 видеолекций. После просмотра каждого из разделов учащимся будет необходимо пройти два тестирования (по 5-10 вопросов в каждом). Также в качестве самостоятельной работы слушателям будет предоставлена

возможность закрепить полученные в рамках курса знания и решить предлагаемый бизнес-кейс после прохождения раздела 2. Для получения сертификата о прохождении курса учащимся необходимо пройти итоговое тестирование (20 вопросов). Помимо этого, в качестве дополнительных материалов слушателям курса будут предоставлены используемые в видеолекциях презентации, глоссарий, а также список рекомендуемой литературы.

Также, стоит отметить, что исследование, проведенное в теоретической части данной диссертационной работы, может послужить основой для материалов данного курса.

Заключение

В последнее время все большее внимание уделяется применению бенчмаркинга для повышения эффективности управления компанией на любом рынке. Очевидный интерес предприятий к бенчмаркингу во многом объясняется рыночными требованиями к повышению производительности труда, эффективности использования активов, улучшению работы с клиентами и т.д.

Элементы научной новизны заключаются в следующем:

- в практической части работы проведен экспертный опрос на основе анкетирования для оценки значимости факторов, влияющих на распространение практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке;

- в результате проведения исследования в научный оборот был вовлечен новый фактический и цифровой материал.

В работе были рассмотрены и изучены:

- основные подходы зарубежных и отечественных авторов к трактовке понятия бенчмаркинга;

- существующие технологии бенчмаркинга, применяемые в деятельности компаний, и методы оценки их эффективности;

- сущность формального и неформального бенчмаркинга;

- особенности функционирования бизнес-среды на Дальнем Востоке;

- факторы, влияющие на распространение методики бенчмаркинга на Дальнем Востоке.

Можно сделать следующие обобщения и выводы:

- при выборе оптимального вида бенчмаркинга, применимого для конкретной компании, необходимо учитывать преимущества и недостатки каждого из типов, а также характеристику факторов рынка и условий функционирования;

- в ходе анализа отечественной учебной, научной и периодической литературы, сетевых ресурсов, а также статистической информации было

выделено 6 ключевых групп факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на развитие практики бенчмаркинга, как в общем по России, так и на Дальнем Востоке в частности: организационные, финансовые, психологические, политико-правовые, демографические, факторы бизнес-среды. Далее каждая из представленных групп факторов была подробно описана;

– после проведения исследования экспертных мнений полученные результаты относительно наиболее влиятельных факторов были распределены следующим образом:

- 1 организационные факторы (27,5%);
- 2 факторы бизнес-среды (23,33%);
- 3 финансовые факторы (18,33%);
- 4 политико-правовые факторы (15,83%);
- 5 психологические факторы (11,67%);
- 6 демографические факторы (3,33%).

Таким образом, наибольшее влияние на развитие практики бенчмаркинга, по мнению опрошенных экспертов, оказывают организационные факторы, факторы бизнес-среды и финансовые факторы.

В связи с необходимостью увеличения осведомленности о методике проведения бенчмаркинга и положительного опыта его применения в качестве рекомендации предлагается запуск онлайн-курса или видеолекции по бенчмаркингу на одной или нескольких образовательных онлайн-платформах. Выбранное направление позволит достаточно быстро и качественно распространить необходимую информацию среди целевой аудитории слушателей за счет присущей онлайн-образованию растущей популярности и массовости.

Массовый открытый онлайн-курс представляет собой одну из форм дистанционного образования; модель для предоставления учебного контента онлайн любому человеку, желающему пройти какой-либо курс, без

ограничения посещаемости, что способствует максимальному «открытию» образования.

Также для более полного понимания сущности и специфики MOOK были подробно проанализированы положительные и отрицательные стороны данной формы обучения с разных сторон: с позиции ВУЗа, компании и с точки зрения самих студентов, проходящих обучение на онлайн-платформах.

Далее для запуска онлайн-курса по бенчмаркингу в качестве рекомендации были выполнены следующие подготовительные этапы:

1 определена цель планируемого онлайн-курса: сформировать у слушателей понимание теоретических основ практики бенчмаркинга, а также умений и навыков по особенностям применения данного метода;

2 определена целевая аудитория слушателей онлайн-курса. В качестве целевой аудитории могут выступать студенты, обучающиеся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент», специалисты в данных областях, а также руководители и сотрудники российских компаний;

3 выбран формат и типы лекций;

4 проведен сравнительный анализ и выбрана образовательная онлайн-платформа для запуска курса. Приоритетными для данной задачи являются платформы «Универсариум», «Открытое образование», «Лекториум», Uniweb;

5 составлена структура планируемого курса (учебное расписание). Данный онлайн-курс состоит из двух разделов: «Раздел 1. Общая информация» и «Раздел 2. Методология». В содержание данных разделов включены 12 видеолекций. После просмотра каждого из разделов учащимся будет необходимо пройти два тестирования (по 5-10 вопросов в каждом). Также в качестве самостоятельной работы слушателям будет предоставлена возможность закрепить полученные в рамках курса знания и решить предлагаемый бизнес-кейс после прохождения раздела 2. Для получения сертификата о прохождении курса учащимся необходимо пройти итоговое тестирование (20 вопросов). Помимо этого, в качестве дополнительных материалов слушателям курса будут предоставлены используемые в

видеолекциях презентации, глоссарий, а также список рекомендуемой литературы.

Также, стоит отметить, что исследование, проведенное в теоретической части данной диссертационной работы, может послужить основой для материалов данного курса.

Важно отметить, что бенчмаркинг позволяет развивать общий уровень бизнеса в целом по региону, стране и даже в мировом масштабе. Освоение передового опыта мировых лидеров позволяет руководителям компаний поднять общий уровень развития экономики в макроэкономическом масштабе, повышая конкурентоспособность собственных компаний, что, в конечном счете, положительно отражается на качестве итоговой продукции, работ и услуг, и удовлетворении потребностей покупателя.

Автор работы _____
(подпись)

« _____ » _____ 2018 г.

Нормоконтроль

_____ Денисов В.В.
(подпись) (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая : [по состоянию на 20 января 2017 г. : принят ГД 24 октября 1994]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа : <http://base.consultant.ru>.
2. Брассингтон, Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. О.В. Теплых. – М. : Бизнес Букс, 2014. – 536 с.
3. Васильев, Г.А. Рекламный маркетинг : учебное пособие / Г.А. Васильев, В.А. Поляков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 276 с.
4. Герасимов, Б.И. Маркетинговые исследования рынка : учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. – М. : ФОРУМ, 2011. – 336 с.
5. Голова, А.Г. Управление продажами: учебник / А.Г. Голова. – М. : Дашков и К, 2013. – 277 с.
6. Гончаров, В.И. Менеджмент : учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
7. Грязнова, А.Г. Экономическая теория : учебное пособие / А.Г. Грязнова, В.М. Соколинский. – М. : Кнорус, 2014. – 464 с.
8. Данченко, Л.А. Маркетинг: учебник / Л.А. Данченко. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 486 с.
9. Кэмп, Р. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / пер. с англ. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2012. – 416 с.
10. Липсиц, И.В. Основы маркетинга: учебник / И.В. Липсиц, М.Н. Дымшиц. – М. : Геотар-Медиа, 2014. – 208 с.
11. Логинова, Е.Ю. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ : учебное пособие / Е.Ю. Логинова, А.В. Кулагина, В.Б. Толберг, Н.А. Воеводина. – Воронеж : Научная книга, 2013. – 250 с.
12. Мазилкина, Е.И. Маркетинговые коммуникации : учебное пособие / Е.И. Мазилкина. – М. : Дашков и К, 2012. – 256 с.
13. Ойнер, О.К. Управление результативностью маркетинга: учебник / О.К. Ойнер. – М. : Юрайт, 2012. – 343 с.
14. Ромат, Е.В. Реклама : учебное пособие / Е.В. Ромат. – СПб. : Питер, 2014. – 508 с.
15. Соловьев, Б.А. Маркетинг: учебник / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. – М. : Инфра-М, 2013. – 335 с.
16. Тарануха, Ю.В. Микроэкономика : учебное пособие / Ю.В. Тарануха. – М. : КноРус, 2013. – 608 с.
17. Уставицкая, М.Ф. Маркетинг в России на рубеже веков: реалии, проблемы, перспективы / М.Ф. Уставицкая. – М. : Дашков и К, 2011. – 328 с.
18. Фаузер, В.В. Демографическое измерение социально-экономических процессов : учебное пособие / В.В. Фаузер. – М. : Экон-информ, 2012. – 179 с.
19. Атаева, А.У. Бенчмаркинг – все лучшее себе / А.У. Атаева // Вопросы структуризации экономики. – 2012. – № 2. – С. 92-93.

20. Бакунова, Н.В. «Корпорация», «Корпоративное управление»: подходы к трактовке сущности категорий / Н.В. Бакунова, Н.В. Мухаровский // Вестник Омского университета. – 2011. – № 3. – С. 46-51.
21. Баурина, С.Б. Методология использования технологии бенчмаркинга / С.Б. Баурина // Бюллетень науки и практики. – 2015. – № 1. – С. 5-8.
22. Блягоз, А.И. Сущность и роль координации в управлении корпорацией / А.И. Блягоз // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2012. – № 2. – С. 35-37.
23. Божедомова, М.А. Принципы проведения внутреннего бенчмаркинга / М.А. Божедомова // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2014. – № 1 (84). – С. 117-120.
24. Бондарева, Д.А. HR-Бенчмаркинг в управлении вознаграждением персонала / Д.А. Бондарева, И.А. Сорочайкин // Вестник СамГУ. – 2012. – № 7. – С. 172-179.
25. Бочарова, И.Ю. Бенчмаркинг в корпоративном управлении / И.Ю. Бочарова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2012. – № 8 (98). – С. 31-39.
26. Вьюшкина, Е.Г. Массовые открытые онлайн-курсы: теория, история, перспективы / Е.Г. Вьюшкина // Известия Саратовского университета. – 2015. – № 15 (2). – С. 78-82.
27. Горелова, А.А. Бенчмаркинг. Конкуренция или сотрудничество / А.А. Горелова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 2. – С. 377-380.
28. Демьянович, И.В. Бенчмаркинг – эффективный инструмент управления качеством в корпорации / И.В. Демьянович // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 7. – С. 136-140.
29. Доржиева, Э.Л. Методическое обеспечение формирования инновационной стратегии развития промышленной корпорации / Э.Л. Доржиева // Научный журнал НИУ ИТМО. – 2015. – № 1. – С. 55-60.
30. Зайцева, С.С. Финансовый бенчмаркинг в управлении стратегическим развитием предприятий / С.С. Зайцева // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. – № 3. – С. 235-238.
31. Калинина, С.Д. Массовые открытые онлайн курсы (МООС): педагогический ресурс или маркетинговый ход? / С.Д. Калинина // Сборник докладов и тезисов Форума «Преподаватель в среде e-learning». – 2014. – С. 82-86.
32. Каренов, Р.С. Бенчмаркинг – управленческая технология, позволяющая формализовать передачу и адаптацию передового управленческого опыта / Р.С. Каренов // Вестник КарГУ. – 2014. – № 14. – С. 55-63.
33. Кузнецова, С.Н. Трансформация экономических отношений, возникающих в отечественных корпорациях в результате формирования организационно-экономического механизма управления корпорацией /

С.Н. Кузнецова // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2012. – № 1 (42). – С. 54-57.

34. Курдюмова, И.М. Роль оценки (бенчмаркинга) в организации взаимодействия потребителя и производителя новшеств в образовании / И.М. Курдюмова // Проблемы современного образования. – 2011. – № 5. – С. 79-88.

35. Лапицкая, Л.В. Бенчмаркинг: понятийный анализ / Л.В. Лапицкая, С.Д. Луконина // Вестник Тюменского государственного университета. – 2013. – № 11. – С. 167-173.

36. Ленкова, О.В. Подходы к пониманию сущности бенчмаркинга / О.В. Ленкова // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 3-4. – С. 790-794.

37. Лифанова, С.А. Эффект применения бенчмаркинга / С.А. Лифанова // Медицина и образование в Сибири. – 2013. – № 1. – С. 42-46.

38. Мельцас, Е. Бенчмаркинг и реинжиниринг бизнес-процессов / Е. Мельцас // Финансовая жизнь. – 2012. – № 3. – С. 44-46.

39. Меркушова, Н.И. Бенчмаркинг: практика использования на российских предприятиях и проблемы применения / Н.И. Меркушова, А.В. Старун // Молодой ученый. – 2014. – № 15. – С. 185-187.

40. Моисеенко, А.Р. Бенчмаркинг в повышении экономической эффективности стратегии предприятия / А.Р. Моисеенко, Т.А. Степанова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 39. – С. 117-122.

41. Назипова, Д.А. Бенчмаркинг как один из современных инструментов завоевания рынка / Д.А. Назипова // Science Time. – 2014. – № 8 (8). – С. 219-222.

42. Никитина, Т.Е. Система управления корпорацией и специфика маркетинга корпорации / Т.Е. Никитина // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2012. – № 4. – С. 72-74.

43. Никогосян, Г.Л. Бюджетирование в системе управления транснациональными корпорациями / Г.Л. Никогосян // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2012. – № 10. – С. 143-153.

44. Обирин, К.Н. Бенчмаркинг как метод управления / К.Н. Обирин, И.А. Мисинева // Современные проблемы экономического и социального развития. – 2012. – № 8. – С. 39-42.

45. Овакимян, Г.С. Современные методы повышения конкурентоспособности предприятия: бенчмаркинг и аутсорсинг / Г.С. Овакимян, М.А. Шибина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. – № 7. – С. 119-123.

46. Пилипенко, А.И. Бенчмаркинг как современный инструмент стратегического планирования / А.И. Пилипенко // Ученые записки Международного банковского института. – 2014. – № 9. – С. 105-109.

47. Полякова, А.В. Бенчмаркинг как элемент стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / А.В. Полякова // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления. – 2012. – № 1. – С. 273-276.

48. Симоненко, Е.С. Бенчмаркинг как инструмент идентификации конкурентных преимуществ ВУЗа / Е.С. Симоненко // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2013. – № 6 (51). – С. 43-50.
49. Стреха, А.А. Современные методы оценки факторов формирования и развития бенчмаркинга / А.А. Стреха, А.И. Нуштаев // Транспортное дело России. – 2012. – № 6-1. – С. 171-176.
50. Троянова, Е.Н. Современные методы оценки эффективности деятельности предприятия / Е.Н. Троянова, Д.А. Фендель // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 4. – С. 141-144.
51. Хорошко, А.М. Эталонное сопоставление (бенчмаркинг) как один из современных методов совершенствования организации предпринимательской деятельности / А.М. Хорошко // Российское предпринимательство. – 2011. – № 2 (178). – С. 81-84.
52. Чеснокова, М.С. Современные инструменты маркетинга в новой экономике: маркетинг впечатлений / М.С. Чеснокова, А.А. Кирилловская // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2013. № 1. – С. 159-171.
53. Шакиров, Р.С. Актуальность применения бенчмаркинга в текущей экономической ситуации и совершенствование его процессов / Р.С. Шакиров // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. № 3. – С. 202-205.
54. American Productivity & Quality Center [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.apqc.org>.
55. Andersen Consulting: Dispelling the myths of alliances [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.ac.com/showcase/alliances.
56. Benchmarking 2030: the Future of Benchmarking [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/03_PDF/Publications/2030/gbn-report_bm2030_final_web.pdf.
57. European Foundation for Quality Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.efqm.org>.
58. GBN survey results: Business improvement and benchmarking (Report) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/271842569_GBN_Survey_Results_Business_Improvement_and_Benchmarking.
59. Global Benchmarking Network [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.globalbenchmarking.org>.
60. Global management consulting firm - Bain & Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bain.com>.
61. HR-Portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>.
62. Bain & Company: Benchmarking – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx>

63. State of Benchmarking 2009 Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/state-benchmarking-2009-report>.
64. Амурстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://amurstat.gks.ru/>.
65. Бенчмаркинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.benchmarking.ru>.
66. Будущее онлайн-образования в России: рост и осторожные инвестиции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/tehnologii/342961-budushchee-onlayn-obrazovaniya-v-rossii-rost-i-ostorozhnye-investicii>.
67. Дальний Восток: механизмы поддержки инвесторов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://investinrussia.com/data/file/ru-ru-far-east-support-mechanisms-for-investors.pdf>.
68. Камчатстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kamstat.gks.ru/>.
69. Клерк.Ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru>.
70. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.
71. Кто уезжает с Дальнего Востока и при чем тут вузы и ЕГЭ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eastrussia.ru/material/khozhdenie-molodezhi-za-tri-morya/>.
72. Личный опыт обучения на онлайн-курсах, Плюсы и минусы МООС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://open-education.net/professional/3785/>.
73. Менеджмент качества из первых рук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru>.
74. На Coursera появились русскоязычные курсы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lenta.ru/news/2013/10/24/coursera/>.
75. Почему инвесторы видят потенциал в российском рынке онлайн-образования и образовательных технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/23296-edtech-investigation>.
76. Преимущества и недостатки МООС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://4brain.ru/blog/преимущества-и-недостатки-моок/>.
77. Приморскстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://primstat.gks.ru/>.
78. Рейтинг российского онлайн образования-2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://courseburg.ru/wp-content/uploads/2016/12/Reyting_izdateley_massoviyh_onlayn_kursov.pdf.
79. Саха(Якутия)стат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sakha.gks.ru/>.
80. Сахалинстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sakhalinstat.gks.ru/>.

81. Студопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studopedia.su>.
82. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iteam.ru>.
83. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.
84. Хабаровскстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://habstat.gks.ru/>.
85. Элитариум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>.
86. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>.
87. Adebajo, D., Abbas, A., Mann, R. An investigation of the adoption and implementation of benchmarking // *International Journal of Operations & Production Management*. – 2010. – Vol. 30(11). – pp. 1140-1169.
88. Albertin M.R. Flexible benchmarking: A new reference model // *Benchmarking*. – 2015. – Vol. 22, № 5. – pp. 930-944.
89. Anand, G., Rambabu, K. Benchmarking the benchmarking models // *Benchmarking: An International Journal*. – 2008. – Vol. 15(3). – pp. 257-291.
90. Andersen, B. *Business Process Improvement Toolbox* // ASQ Quality Press. – 2007. – 312 p.
91. Askim, J., Johnsen, A., Christophersen, K. Factors behind Organizational Learning from Benchmarking: Experiences from Norwegian Municipal Benchmarking Networks // *Journal of Public Administration Research and Theory*. – 2007. – pp. 297-320.
92. Bhutta, K.S., Huq, F. Benchmarking – best practices: An integrated approach. *Benchmarking* // *Benchmarking: An International Journal*. – 1999. – Vol. 6(3). – pp. 254-268.
93. Burinskienė, A., Pipirienė, V. The comparison of trade enterprises // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – №110. – pp. 267-275.
94. Camp, R.C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance* // ASQ Quality Press. – 1989. – 56 p.
95. Collins D. Operational Best Practices in Business Ethics: A Practical and Systematic Benchmarking Tool // *Business and Society Review*. – 2015. – Vol. 120, № 2. – pp. 303-327.
96. Cooper, R., Elko J. Kleinschmidt Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development // *Journal of Product Innovation Management*. – 1995. – №12. – pp. 374-391.
97. Cross, J. *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance* // John Wiley & Sons. – 2007. – 320 p.
98. Dassler, T., Parker, D., Saal, D. Methods and trends of performance benchmarking in UK utility regulation // *Utilities Policy*. – 2006. – №14. – pp. 166-174.

99. Drew, S. From Knowledge to Action: Impact of Benchmarking on the Organizational Performance // Long Range Planning. – 1997. – Vol. 30(3). – pp. 427-441.
100. Elnathan, D., Kim, O. Partner selection and group formation in cooperative benchmarking // Journal of Accounting and Economics. – 1995. – №19. – pp. 345-364.
101. Epure, M., Kerstens, K., Prior, D. Technology-based total factor productivity and benchmarking: New proposals and an application // Omega. – 2011. – №39. – pp. 608-619.
102. Francis, G., Holloway, J. What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking // International Journal of Management Reviews. – 2007. – Vol. 9(3). – pp. 171-189.
103. Johnson, W., Chuang, M. A comparative innovation study of China, Japan and Taiwan // Chinese Management Studies. – 2010. – Vol. 4(4). – pp. 385-400.
104. Korpela, J., Tuominen, M. Benchmarking logistics performance with an application of the analytic hierarchy process // IEEE Transactions on Engineering Management. – 1996. – 43(3). – 323 p.
105. Krishnamoorthy B. Benchmarking as a measure of competitiveness // International Journal of Process Management and Benchmarking. – 2014. – Vol. 4, № 3. – pp. 342-359.
106. Kumar, A., Antony, J., Dhakar, T.S. Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability // Benchmarking: An International Journal. – 2006. – Vol. 13(3). – pp. 290-310.
107. Lee, Y.P., Zailani, S., Soh, K.L. Understanding factors for benchmarking adoption. New evidence from Malaysia // Benchmarking: An International Journal. – 2006. – Vol. 13(5). – pp. 548-565.
108. Lenz, S. Benchmarking: Finding Ways to Improve // The Joint Commission Journal on Quality Improvement. – 1994. – Vol. 20(5). – pp. 250-259.
109. Maire, J. L., Pillet, M., Bronet, V. A typology of «best practices» for a benchmarking process // Benchmarking : An International Journal. – 2005. – Vol. 12(1). – pp. 45-60.
110. Meybodi M.Z. The links between just-in-time practices and alignment of benchmarking performance measures // TQM Journal. – 2015. – Vol. 27, № 1. – pp. 108-121.
111. Moriarty J.P. A theory of benchmarking // Benchmarking. – 2011. – Vol. 18, № 4. – pp. 588-612.
112. Nemeč, J., Mericková, B., Ochrana, F. Introducing Benchmarking in the Czech Republic and Slovakia // Public Management Review. – 2008. – Vol. 10(5). – pp. 673-684.
113. Ohinata, Y. Benchmarking: The Japanese Experience // Long Range Planning. – 1994. – Vol. 27(4). – pp. 48-53.

114. Phusavat K. Applications of benchmarking and classification framework for supplier risk management // *Benchmarking*. – 2015. – Vol. 22, № 2. – pp. 275-299.
115. Pickering, I., Chambers, S. Competitive benchmarking: progress and future development // *Computer Integrated Manufacturing Systems*. – 1991. – Vol. 4(2). – pp. 98-102.
116. Psomas, E., Kafetzopoulos, D. Performance Measures of ISO 9001 Certified and Non-Certified Manufacturing Companies // *Benchmarking: An International Journal*. – 2014. – Vol. 21(5). – pp. 756-774.
117. Tee K.F. Identifying critical performance indicators and suitable partners using a benchmarking template // *International Journal of Productivity and Performance Management*. – 2015. – Vol. 64, № 3. – pp. 434-450.
118. Trento, C.R., Stuker, T., Borchardt, M. Strategic Benchmarking of Service Pricing Based on the Value Added // *Benchmarking: An International Journal*. – 2016. – Vol. 23(4). – pp. 754-767.
119. Uysala, F. Evaluation of the Factors That Determine Quality in Graduate Education: Application of a Satisfaction Benchmarking Approach // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – №191. – pp. 1034-1037.
120. Watson, G.H. *Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance against the World's Best* // New York: John Wiley. – 1993. – 212 p.
121. Zairi, M., Al-Mashari, M. The role of benchmarking in best practice management and knowledge sharing // *Journal of Computer Information Systems*. – 2005. – Vol. 45(4). – pp. 14-31.
122. Zeinalnezhad, M. An investigation of lead benchmarking implementation. A comparison of small/medium enterprises and large companies // *Benchmarking: An International Journal*. – 2014. – Vol. 21(1). – pp. 121-145.

Приложение А

Таблица А.1 – Контрольный лист для бенчмаркинга (показатели деятельности)

Критерий процесса	Показатель эталонной организации	Показатель своей организации	Расхождение	Примечание
Длительность операции (функции)				
Объем выполненных работ (продукции, услуг)				
Качество выполненных работ (продукции, услуг)				
Соответствие плану				
Затраты на процесс				

Таблица А.2 – Контрольный лист для бенчмаркинга (методы и технологии)

Оценочный элемент	Показатели эталонной организации	Показатели своей организации	Оценка	Необходимость проведения улучшения
Последовательность действий (алгоритм)				
Количество и квалификация исполнителей				
Нормативные документы по процессу				
Требования к поставщикам входов				
Требования потребителей к выходам процесса				
Мониторинг процесса				

Приложение Б

Бланк анкеты для проведения экспертного опроса

Здравствуйте, уважаемые эксперты!

Просим Вас принять участие в экспертном опросе и ответить на вопросы предлагаемой анкеты.

1) Считаете ли Вы использование методики бенчмаркинга актуальным в настоящее время в России?

(поле для заполнения)

2) Как Вы считаете, существуют ли различия в уровне развития этой методики в западной части России и в остальных регионах?

(поле для заполнения)

3) Как Вы думаете, какие из нижеперечисленных групп факторов влияют на степень развития бенчмаркинга на Дальнем Востоке? Ниже приведена информационная таблица (таблица Б.1), где подробнее раскрыты составляющие каждой группы факторов.

Расположите ниже перечисленные группы в порядке убывания от наиболее влиятельной к наименее влиятельной:

– организационные;

- финансовые;
- психологические;
- политико-правовые;
- демографические;
- факторы бизнес-среды.

№	Группа факторов
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Таблица Б.1 – Факторы, оказывающие влияние на уровень распространения практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке

Группа факторов	Факторы
Организационные	<ul style="list-style-type: none"> – ограниченность ресурсов; – отсутствие мотивации у персонала; – уровень заинтересованности руководителя; – недостаток квалифицированного персонала; – слабая дисциплина; – низкий инновационный потенциал организации; – неразвитость кооперационных связей; – недостаток информации о методике бенчмаркинга
Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> – недостаток собственных денежных средств; – неопределенность экономической выгоды
Психологические	<ul style="list-style-type: none"> – сопротивление нововведениям; – боязнь возросшего уровня ответственности
Политико-правовые	<ul style="list-style-type: none"> – слабая государственная поддержка бенчмаркинга
Демографические	<ul style="list-style-type: none"> – особенности географического положения региона; – уровень образования; – миграционные тенденции; – культурные различия
Факторы бизнес-среды	<ul style="list-style-type: none"> – условия неполной информации в бизнесе; – отсутствие партнеров для сравнения; – комплекс «засекреченности» у компаний

4) Как Вы думаете, существуют ли еще какие-либо факторы или группы факторов, помимо вышеперечисленных, которые могут прямо или косвенно повлиять на уровень развития бенчмаркинга на Дальнем Востоке?

(поле для заполнения)

5) Определите на Ваш взгляд примерную долю влияния каждого фактора на развитие бенчмаркинга на Дальнем Востоке в %, учитывая, что сумма всех факторов составляет 100%.

№	Группа факторов	Доля влияния, %
1		
2		
3		
4		
5		
6		

6) Обоснуйте, пожалуйста, почему фактор, выбранный Вами в качестве приоритетного, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на развитие бенчмаркинга на Дальнем Востоке.

(поле для заполнения)

Благодарим Вас за участие в нашем экспертном опросе!

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
профессионального образования

Дальневосточный федеральный университет

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу магистранта Хорольской Маргариты Сергеевны
(фамилия, имя, отчество)

направление 38.04.02 «Международный менеджмент» группа M1202мн

Руководитель ВКР доцент, канд. соц. наук Денисов Владимир Венгеревич
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему: «Исследование факторов, влияющих на развитие практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке».

Дата защиты ВКР «04» июля 2018 г.

Цель данной работы состоит в изучении факторов, влияющих на развитие практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке. Объектом исследования выступает развитие практики бенчмаркинга, предметом исследования являются факторы, влияющие на развитие практики бенчмаркинга.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи: рассмотреть подходы к понятию бенчмаркинга; изучить технологии бенчмаркинга, применяемые в деятельности компаний; определить сущность формального и неформального бенчмаркинга; исследовать предпринимательский климат на Дальнем Востоке; выявить факторы, влияющие на развитие практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке; провести сбор и анализ данных на основе экспертного опроса; подготовить предложения, способствующие распространению бенчмаркинга; определить роль массовых

открытых онлайн-курсов в образовательной среде; подготовить предложения по разработке массового открытого онлайн-курса.

Конкурентоспособность и устойчивость компании на рынке заключается в быстром реагировании на изменение окружающей среды, в том числе и покупательского спроса при обеспечении максимальной эффективности использования ресурсов и затрат. В современной экономике компания стремится обеспечить финансово успешное и устойчивое функционирование на рынке, в том числе, и за счет использования инструментов менеджмента.

Так, в частности, за последние несколько лет, описанный как в зарубежной, так и в отечественной экономической литературе, бенчмаркинг стал одним из наиболее эффективных методов управления и разработки стратегии компаний. По этой причине опыт конкурентов, а также преуспевающих компаний необходимо изучить и применить к своей компании, детально проанализировав сильные и слабые стороны.

Актуальность данной темы заключается в том, что в последнее время все большее внимание уделяется применению бенчмаркинга для повышения эффективности управления компанией на любом рынке. Интерес проявляют как сами компании, так и органы власти, заинтересованные в повышении эффективности их деятельности.

Методологической и теоретической основой диссертационного исследования послужили научные и обзорные статьи российских и зарубежных авторов, нормативно-правовые источники, статистические и аналитические данные, бизнес-порталы. Индуктивный подход, примененный в исследовании, позволил перейти от изучения отдельных факторов и явлений к обобщениям, сформулировать практические рекомендации относительно дальнейшего развития изучаемого объекта.

Дипломник самостоятельно собирал, обобщал и анализировал материал по изучаемой теме. За время магистерского исследования студентом был проведен экспертный опрос действительных членов Международной Гильдии профессионалов качества, что способствовало изучению и накоплению актуальной информации по выбранной теме исследования. Студентом самостоятельно проведены качественные и количественные исследования объекта. Был разработан дизайн исследования, который включил в себя цель и задачи исследования, определение объекта и предмета исследования, формулирование проблематики и исследовательского вопроса, выбор соответствующей методологии, методов сбора, обработки, анализа и интерпретации данных. В рамках дизайна исследования были разработаны вопросы к экспертам в соответствии с целями исследования.

Выявлены факторы, влияющие на распространение практики бенчмаркинга. Оценка, проведенная в рамках исследования, позволила определить ряд факторов, сдерживающих

развитие данной практики, и, соответственно, определить направления для подготовки предложений, способствующих распространению бенчмаркинга. В связи с необходимостью увеличения осведомленности о методике проведения бенчмаркинга и положительного опыта его применения в качестве рекомендации предлагается запуск онлайн-курса или видеолекции по бенчмаркингу.

Таким образом, в целом исследование позволило сделать вывод, что наибольшее влияние на развитие практики бенчмаркинга, по мнению опрошенных экспертов, оказывают организационные факторы, факторы бизнес-среды и финансовые факторы.


Оформление работы соответствует требованиям ГОСТ, методическим указаниям по выполнению и оформлению ВКР. Графический, иллюстративный и информационный материал представлен в достаточном количестве. Работа включает в себя: введение, 3 главы, заключение, список используемых источников и 2 приложения. Работа выполнялась согласно запланированному графику и предоставлена точно в сроки. По содержанию работа соответствует заданию, значительных недостатков, на мой взгляд, не имеет. Отдельные замечания не снижают в целом качества и результативность работы.

С результатами исследованием по данной теме студент участвовал в международной конференции молодых ученых в ДВФУ 24-25 ноября 2017 г. «Формирование новой системы мировой экономики: вызовы современности и диспропорции развития», по итогам которой награжден дипломом. Работа построена логично и последовательно. Цель и задачи работы достигнуты. Основные результаты работы отражены в выводах.

Процент оригинальности данной работы по результатам ее проверки на антиплагиат составляет 80,49%.

Заключение: магистерская работа заслуживает оценки «отлично» и присвоения квалификации «магистр» при условии успешной защиты.

Руководитель ВКР,
доцент кафедры менеджмента, к.с.н.
«22» июня 2018 г.


Денисов В.В.