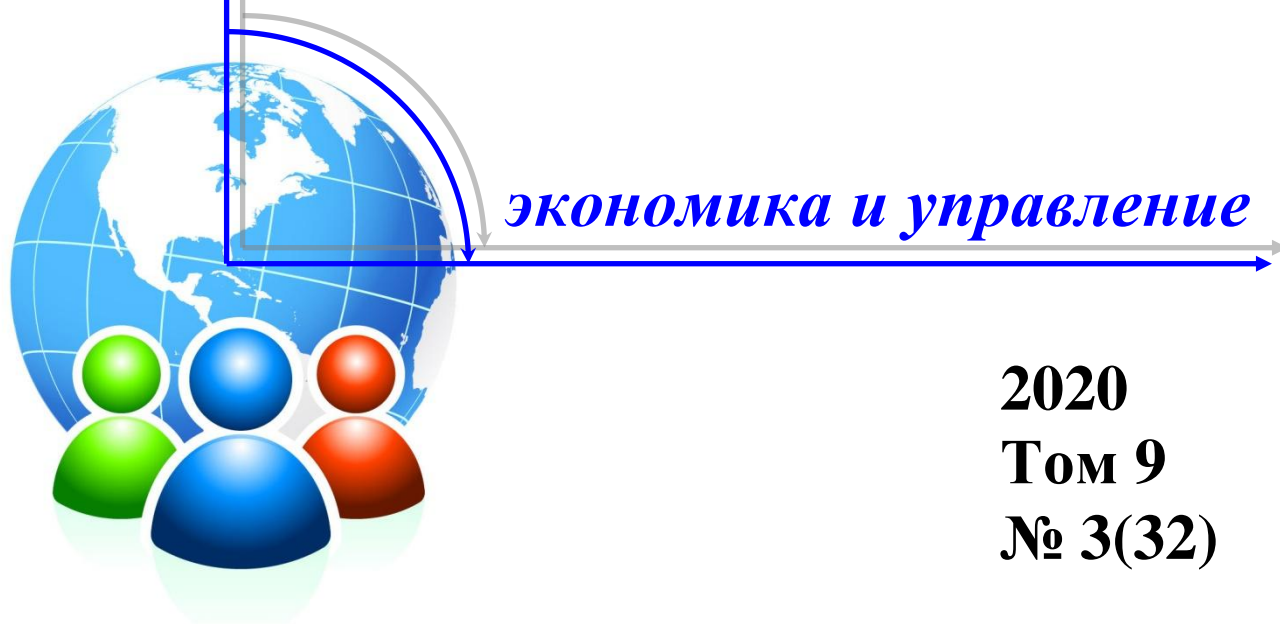


16+

ISSN 2309-1762

# Азимут научных исследований:



*экономика и управление*

**2020**

**Том 9**

**№ 3(32)**



**СОДЕРЖАНИЕ***политические науки*

<b>ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННЫХ ВОЕННЫХ СТРАТЕГИЙ ВЕДУЩИХ ГОСУДАРСТВ МИРА</b> Аллахвердиев Рамиль Ариф оглы.....	13
<b>РЕАКЦИЯ ЕВРОСОЮЗА НА ВСПЫШКИ СЕПАРАТИЗМА В ГОСУДАРСТВАХ ОБЪЕДИНЕНИЯ</b> Василенко Сергей Александрович, Афанасьев Алексей Константинович.....	17
<b>ВОПРОСЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОТНОШЕНИЯХ РОССИИ И НАТО</b> Бахшиев Даниэль Залманович.....	21
<b>МИГРАЦИЯ И ТЕРРОРИЗМ: К ПРОБЛЕМЕ УСТАНОВЛЕНИЯ ВЗАИМОСВЯЗИ ЯВЛЕНИЙ</b> Бойко Александр Валерьевич.....	24
<b>ФАКТОР МЕЖДУНАРОДНОЙ И НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В КОНТЕКСТЕ ЭВОЛЮЦИИ КОНЦЕПЦИИ БЕЗОПАСНОСТИ</b> Вефа Джалилкызы.....	29
<b>ЖЕНЩИНА-ПОЛИТИК: ЭВОЛЮЦИЯ ИМИДЖА НА ПРИМЕРЕ ТЕРЕЗЫ МЭЙ И ЮЛИИ ТИМОШЕНКО</b> Василенко Сергей Александрович, Дебольская Алина Александровна.....	33
<b>АСЕАН: ПРОБЛЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ВНУТРИРЕГИОНАЛЬНОЙ МИГРАЦИИ</b> Денисенко Виктория Анатольевна, Мальчущкин Николай Алексеевич.....	37
<b>ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ 2019-2024 И ПУТИ ИХ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ</b> Ежов Дмитрий Александрович.....	41
<b>МЕСТО И РОЛЬ ПАРАДИГМ МЯГКОЙ СИЛЫ И ПУБЛИЧНОЙ ДИПЛОМАТИИ В СОВРЕМЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЯХ</b> Касумова Айтекин Эльхан.....	44
<b>СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА: МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В ПОСТСОВЕТСКИЙ ПЕРИОД</b> Короткова Мария Николаевна.....	48
<b>РОСТ ШОТЛАНДСКОГО НАЦИОНАЛИЗМА НА ФОНЕ БРЕКЗИТА</b> Василенко Сергей Александрович, Лыщенко Ксения Ивановна.....	51
<b>ЭКОНОМИКА ВЬЕТНАМА ПОСЛЕ COVID-19</b> Нгуен Илья Фьюнг.....	56
<b>СИМВОЛИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО РОССИЙСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ: РЕТРОСПЕКТИВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ</b> Титов Виктор Валериевич.....	58
<b>ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ И ВЫЗОВЫ НЕЛЕГАЛЬНОЙ МИГРАЦИИ В ПЕРИОД ПОСЛЕ МИГРАЦИОННОГО КРИЗИСА 2015 Г.</b> Узуни Назмира.....	61

*экономические науки*

<b>РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КООПЕРАТИВОВ НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ</b> Фролова Ольга Алексеевна, Агафонова Елена Алексеевна.....	65
<b>ДИАГНОСТИКА РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ</b> Аслаева Салима Шамилевна.....	69
<b>ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНСТИТУТОВ МЕЖДУНАРОДНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В ИНТЕГРАЦИОННОМ ОБЪЕДИНЕНИИ ЕАЭС</b> Ахаев Алексей Андреевич.....	73
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТРАНСГРАНИЧНЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ И КАЗАХСТАНА</b> Ахаев Алексей Андреевич.....	76
<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ОСНОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ</b> Ахмадбекова Нигора Максуджоновна, Самадзода Фардиси Хомиддухт.....	80
<b>РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОЙ ИНКЛЮЗИВНОСТИ НА СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЯХ</b> Баетова Динар Рахметуловна, Загоренко Анастасия Александровна.....	85
<b>ЦЕНОВЫЕ И НЕЦЕНОВЫЕ ФАКТОРЫ СПРОСА НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ</b> Демчура Светлана Сергеевна, Базавлущкая Лилия Михайловна, Хабибуллин Фаргат Хадиятович.....	89
<b>ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ</b> Байрамов Вюгар Автандил оглы.....	93

<b>МЕХАНИЗМ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ КОМПАНИЙ-УЧАСТНИКОВ МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКОВ В ФОРМАТ МСФО: ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b> Варкулевич Татьяна Владимировна, Бубновская Татьяна Викторовна.....	97
<b>ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ</b> Волыничук Андрей Борисович, Волыничук Яна Александровна.....	102
<b>СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КРАУДФАДИНГА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ</b> Гамбеева Юлия Николаевна, Медведева Светлана Николаевна, Готовцев Денис Павлович.....	106
<b>К ПРОБЛЕМЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ</b> Гарипова Зухра Фанусовна.....	111
<b>СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КАТЕГОРИИ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ»</b> Герсонская Ирина Валерьевна.....	118
<b>ПРОБЛЕМАТИКА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПЛАТФОРМ В РОССИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ</b> Гордиенко Станислав Викторович.....	123
<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ КАК ОСНОВНОЙ ФОРМЫ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В РФ</b> Водошнянова Валентина Александровна, Горлова Влада Владиславовна.....	127
<b>ОСОБЕННОСТИ ЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ</b> Демцура Светлана Сергеевна.....	131
<b>К ВОПРОСУ ОБ ИПОТЕЧНОМ КРЕДИТОВАНИИ И ЕГО РАЗВИТИИ В РОССИИ</b> Демченко Любовь Викторовна.....	135
<b>КЛАСТЕРНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ГАСТРОНОМИЧЕСКОГО ТУРИЗМА НА ПРИМЕРЕ ПРИМОРСКОГО КРАЯ</b> Гомилевская Галина Александровна, Ден Валерия Гихоевна.....	139
<b>ИНТЕРНЕТ КАНАЛЫ ПРОДАЖ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ</b> Садыкова Люция Мунировна, Донецкова Ольга Юрьевна.....	144
<b>РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПУТЕВОДИТЕЛЯ ПО ПРЕДПРИЯТИЯМ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В ИСТОРИЧЕСКОМ ЦЕНТРЕ ГОРОДА ВЛАДИВОСТОКА</b> Шеметова Елена Васильевна, Жмуйдин Илья Александрович.....	149
<b>ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ</b> Кузнецова Надежда Васильевна, Зверева Татьяна Михайловна.....	154
<b>ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ГАРАНТИЯМИ САМОЗАНЯТЫХ ГРАЖДАН</b> Титова Наталья Юрьевна, Зиглина Василиса Евгеньевна.....	159
<b>ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ БИЗНЕС-СЕКТОРА НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА</b> Иванов Павел Андреевич.....	163
<b>ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ РЕЖИМА ИНФЛЯЦИОННОГО ТАРГЕТИРОВАНИЯ</b> Исаева Патимат Гаджиевна, Вишкаева Аминат Магомедовна.....	168
<b>ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ НА ПРИМЕРЕ АО «ГМК «ДАЛЬПОЛИМЕТАЛЛ»</b> Кривошапова Светлана Валерьевна, Капышкина Яна Дмитриевна.....	171
<b>АГРЕГАТОРЫ ТАКСИ КАК ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ТРАНСФОРМИРУЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ (ДРАЙВЕРЫ) ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ</b> Кирьянов Алексей Евгеньевич, Масюк Наталья Николаевна, Захаров Александр Максимович.....	175
<b>ИНФЛЯЦИОННЫЕ ОЖИДАНИЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР, ВЛИЯЮЩИЙ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ПОВЫШЕНИЯ ДОХОДОВ ДОМАШНИХ ХОЗЯЙСТВ ЗА СЧЕТ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ</b> Кислицына Лариса Викторовна, Шнитова Галина Алексеевна.....	180
<b>МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ИНВЕСТИЦИОННО-ФИНАНСОВОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ТЕРРИТОРИЙ И ЕЕ ПРИЛОЖЕНИЕ</b> Климова Нина Ивановна.....	183
<b>ИЗУЧЕНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В РАМКАХ РЕПОЗИЦИОНИРОВАННОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ</b> Кметь Елена Борисовна, Низякова Регина Руслановна, Бобрякова Вероника Валентиновна.....	187

<b>ИНТЕГРАЦИЯ МАЛЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В ЦИФРОВУЮ АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННУЮ ЭКОСИСТЕМУ КАК НОВЫЙ ВЕКТОР ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ АГРАРНЫХ ТЕРРИТОРИЙ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ</b> Коломыц Оксана Николаевна, Иванова Инна Григорьевна.....	191
<b>КОМПЛЕКСНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЙСТВУЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ</b> Агафонов Валерий Павлович, Комарова Екатерина Владимировна.....	195
<b>АНАЛИЗ КРЕДИТОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ: МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-19</b> Комиссарова Валерия Вячеславовна.....	198
<b>ТУРИСТСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ФОТОСАФАРИ НА ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЯХ ПРИМОРСКОГО КРАЯ</b> Кононов Артем Юрьевич, Семенко Любовь Владимировна.....	202
<b>ВЛИЯНИЕ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА</b> Корень Андрей Владимирович, Беляев Николай Сергеевич.....	206
<b>МЕТОД АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ И РАНЖИРОВАНИЕ ВЛИЯЮЩИХ ФАКТОРОВ КАК АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ</b> Коробов Владимир Борисович, Тутыгин Андрей Геннадьевич, Чижова Людмила Александровна.....	210
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: ПОИСК МЕХАНИЗМА ВЗАИМОСВЯЗИ</b> Красова Елена Викторовна.....	215
<b>НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ЭКОЛОГИЯ»: ПЛАНЫ И ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ ХОД РЕАЛИЗАЦИИ</b> Сидоров Александр Аркадьевич, Кудинова Галина Эдуардовна, Розенберг Геннадий Самуилович, Розенберг Анастасия Геннадьевна.....	219
<b>РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ ТОРГОВЛИ</b> Кудряшов Александр Анатольевич, Ильин Дмитрий Сергеевич.....	225
<b>МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА</b> Куценко Екатерина Ивановна, Солдатова Лада Александровна.....	228
<b>ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ</b> Лалиев Руслан Эмзарович.....	233
<b>АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ТЕРРИТОРИЙ ОПЕРЕЖАЮЩЕГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ</b> Ларченко Ольга Викторовна.....	237
<b>ФОРМИРОВАНИЕ ТЕРРИТОРИЙ КОМФОРТНОЙ ЖИЗНИ КАК ИНСТРУМЕНТ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РОССИЙСКОГО ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА</b> Латкин Александр Павлович, Гришан Алексей Алексеевич.....	240
<b>ЭКСПОРТ РОССИЙСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ОПЫТА ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫХ ВУЗОВ</b> Левченко Татьяна Александровна, Резниченко Алина Витальевна, Черненко Егор Алексеевич.....	245
<b>УСЛОВИЯ, ВОЗМОЖНОСТИ, ПРЕФЕРЕНЦИИ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ПЕРИОД ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ</b> Лехтянская Лариса Владимировна.....	249
<b>НЕЧЕТКАЯ ТЕМПОРАЛЬНАЯ ПЕРИОДИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ</b> Ломазов Вадим Александрович, Ломазов Александр Вадимович.....	252
<b>РОЛЬ РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ИВЕНТ-МЕРОПРИЯТИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ ДОСУГА МОЛОДЕЖИ Г. ВЛАДИВОСТОКА</b> Мартышенко Наталья Степановна.....	256
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ HUAWEI</b> Масюк Наталья Николаевна, Чжэн Фусюэ.....	260
<b>БЮДЖЕТНО-ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ В СУБЪЕКТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ</b> Мохнаткина Лейла Булатовна.....	265
<b>ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ИНИЦИАТИВ ЗА РУБЕЖОМ: ОПЫТ США И ПОЛЬШИ</b> Никифорова Елена Владимировна, Толмачев Михаил Николаевич.....	269
<b>ВИДЫ УСТОЙЧИВОСТИ ДИНАМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ</b> Никонов Валентин Михайлович.....	275

<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ</b> Петрук Галина Владимировна.....	278
<b>АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ РИСКОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА</b> Исаева Патимат Гаджиевна, Пирмагомедова Медина Германовна.....	281
<b>МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ ДЕПОЗИТОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ</b> Романова Галина Григорьевна, Пыжов Андрей Сергеевич.....	284
<b>ВНЕДРЕНИЕ НА ПРОИЗВОДСТВО СИСТЕМЫ «ROUND TRIP»</b> Смольянинова Елена Николаевна, Пяткова Полина Тимуровна.....	287
<b>ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКОЙ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ФОРМАТ МСФО – КАК ФАКТОР ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ</b> Варкулевич Татьяна Владимировна, Решетников Роберт Андреевич.....	290
<b>ЗЕМЕЛЬНО-ИМУЩЕСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС РАСТЕНИЕВОДЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ СТЕПНОЙ ЗОНЫ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ</b> Рогатнев Юрий Михайлович, Гарафутдинова Людмила Вячеславовна.....	293
<b>РИСКИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА: КЛАССИФИКАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, НАПРАВЛЕНИЯ МИНИМИЗАЦИИ</b> Родионов Алексей Владимирович, Звягина Алёна Владиславовна, Круть Анатолий Александрович.....	297
<b>АКТУАЛЬНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА РЫНКЕ ДЕПОЗИТОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ</b> Романова Галина Григорьевна, Пыжов Андрей Сергеевич.....	301
<b>ИНВЕСТИЦИОННОЕ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ</b> Садыхова Люция Мунировна, Коробейникова Елена Владимировна.....	305
<b>СОСТОЯНИЕ РАСЧЕТОВ МЕЖДУ СУБЪЕКТАМИ РЫНКА ЭНЕРГИИ (МОЩНОСТИ) И ПЛАТЕЖНАЯ ДИСЦИПЛИНА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ</b> Салова Любовь Владимировна.....	309
<b>МИРОВОЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ РЫНОК В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19: ТЕНДЕНЦИИ И ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ</b> Семененко Виктория Юрьевна.....	313
<b>БЮДЖЕТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ УЧРЕЖДЕНИЙ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ</b> Серяева Мария Геннадьевна.....	317
<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ</b> Смольянинова Елена Николаевна, Трапезникова Елена Михайловна.....	321
<b>ОБЗОР МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА</b> Смотрина Ольга Сергеевна, Рахматулин Тимур Зинатуллоевич.....	326
<b>ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ</b> Сороковой Вячеслав Иванович.....	330
<b>СТРАХОВАНИЕ В СФЕРЕ КАРШЕРИНГА КАК НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ СТРАХОВОЙ ЗАЩИТЫ</b> Степанова Марина Николаевна.....	334
<b>ИННОВАЦИИ В СТРАХОВАНИИ: ОСНОВНЫЕ МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ</b> Степанова Марина Николаевна.....	340
<b>ЭВОЛЮЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА</b> Ивельская Нина Григорьевна, Султанова Екатерина Владимировна, Павкин Вячеслав Олегович.....	345
<b>К ВОПРОСУ О ПРИЧИНАХ СНИЖЕНИЯ ПЛОДОРОДИЯ ПОЧВЫ ЗЕМЕЛЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ</b> Мишина Зинаида Александровна, Сурова Татьяна Сергеевна.....	349
<b>ЦИФРОВИЗАЦИЯ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ И АУДИТЕ</b> Василенко Марина Евгеньевна, Терновая Полина Сергеевна.....	354
<b>МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ</b> Тилиндис Татьяна Витальевна, Хохлова Яна Валерьевна.....	357
<b>ИЗМЕРЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕННОСТИ ПРИ ОБУЧЕНИИ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «СТОМАТОЛОГИЯ»</b> Тишков Денис Сергеевич.....	361



УДК 338.26

DOI: 10.26140/anie-2020-0903-0085

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

© 2020

SPIN: 3106-5552

AuthorID: 842081

ORCID: 0000-0001-9470-7194

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

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

**Хохлова Яна Валерьевна**, менеджер по работе с клиентами  
*ООО «Презент»*

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

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

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

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

© 2020

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

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

**Khokhlova Yana Valeryevna**, manager on work with clients  
*Ltd «Present»*

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

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

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

### ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

Для реализации проекта исследования необходимо опираться на то, что организация должна, в первую очередь, рассматриваться как система взаимосвязанных элементов – бизнес-процессов, подразделений, функций, методов построения деятельности существующей организации, задач и целей деятельности, а также временных, финансовых и человеческих ресурсов. Системный подход базируется на идее обеспечения абсолютной эффективности функционирования организации любого вида деятельности. Необходимо понимать, что изменения в какой-либо области или в элементах слаженной системы понесут за собой последствия всей системы [1].

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

Для совершенствования деятельности организации, оптимизации внутренних бизнес-процессов, управления изменениями, а также для существенной экономии денег на проводимые исследования существует универсальный, эффективный и сравнительно недорогой инструмент управления изменениями – бенчмаркинг.

Бенчмаркинг как гибкий механизм способен достичь поставленных компанией ориентиров путем применения передового опыта, учитывая особенности предприятия, кроме того, данный инструмент дает предприятию возможность эффективно повысить конкурентные преимущества [3].

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

В соответствии с изложенным выделены проблемы исследования и разработки единой методики внедрения бенчмаркинга на предприятии [4]:

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

#### МЕТОДОЛОГИЯ

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

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

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

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

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

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

Для проведения анализа выделены критерии сравнения:

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

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

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

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

Критерии	Бенчмаркинг	Система управления изменениями	Примечания
Элементы	- цель, задачи проводимой работы; - внутренние и внешние источники; - ресурсы (человеческие, финансовые, временные); - график выполнения работ; - отчетность; - ожидаемые результаты.	- бизнес-процессы; - ресурсы (человеческие, финансовые, временные) - документы (приказы и положения, план модернизации системы управления); - график выполнения работ; - отчетность; - ожидаемые результаты.	Отличительной чертой бенчмаркинга является отсутствие единого перечня документов, регламентирующих процесс проведения бенчмаркинга. Также стоит отметить, что цели и задачи являются неотъемлемой частью бенчмаркинг-проекта, у системы управления данные элементы содержат документацию.
Классификация	- внутренний; - конкурентный; - функциональный; - отраслевой; - стратегический; - глобальный; - операционный; - бенчмаркинг продукта; - бенчмаркинг процесса.	- организационные изменения; - изменения технологии; - изменения в продуктах; - структурные изменения; - изменения в культуре/людях.	Необходимо сказать о том, что внутренний бенчмаркинг подходит для любого вида систем, другие виды бенчмаркинга применяются в соответствии с целью, задачами и временем проведения исследования.
Принципы	- лидирующая роль руководства; - вовлечение сотрудников; - процессно-ориентированный подход; - системный подход - принятие решений, основанное на фактах и данных; - ориентация на потребителя; - постоянное улучшение	- согласованность с текущими процессами; - определение задач руководства - согласованность внутри организации; - учет различных аспектов изменений; - подход к способам достижения изменений.	Принципы управления изменениями согласованы с обычной деятельностью и функциями каждого сотрудника в организации. Каждый принцип системы – это полное обозначение принципов бенчмаркинга, которые более конкретно раскрывают смысл каждого закона системы управления.
Этапы разработки и внедрения	1 – подготовка бенчмаркинг-проекта; 2 – исследование (сбор данных); 3 – анализ данных, результатов; 4 – внедрение изменений.	1 – осознание необходимости перемен; 2 – создание команды реформаторов; 3 – создание видения и стратегии; 4 – пропалгандизация концепции; 5 – создание условий для реализации изменений; 6 – внедрение изменений; 7 – закрепление достигнутых успехов.	Этапы бенчмаркинг-проекта и системы управления изменениями эффективно взаимодействуют. Все этапы систем управления – это конкретизированные алгоритмы бенчмаркинга.
Инструменты	В данной статье бенчмаркинг рассматривается как системообразующий инструмент, он используется как комплексный инструмент, основанный на заимствовании опыта в зависимости от видовой принадлежности. Исходя из типов используемых инструментов управления применяются различные виды бенчмаркинга. В основном бенчмаркинг используется как стратегический инструмент системы управления.	Все инструменты системы управления изменениями: - ауторсинг [10]; - контроллинг [11]; - бюджетирование [12]; - ситуационный анализ [13]; - моделирование [14]; - затраты на качество [15]; - корпоративная культура [16]; - информационные технологии [17]; - бенчмаркинг. Данная информация основана на общем понимании инструментария системы управления, существует множество постоянно обновляющихся инструментов управления, которые в свою очередь появляются при изучении положительного опыта управления организацией.	Необходимо отметить, что в системе управления бенчмаркинг может выступать как вспомогательным, так и основным инструментом. Система управления изменениями во многом строится на использовании положительного многолетнего опыта, также как бенчмаркинг. Важно сказать, что все инструменты управления эффективно взаимодействуют с бенчмаркингом, в соответствии с целью и задачами изменений.



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

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

Критерий	Бенчмаркинг	Система менеджмента качества	Примечания
Элементы	- цель, задачи проводимой работы; - внутренние и внешние источники; - ресурсы (человеческие, финансовые, временные); - график выполнения работ; - отчетность; - ожидаемые результаты.	- бизнес-процессы; - ресурсы (человеческие, финансовые, временные); - документы (приказы и положения, план модернизации системы управления); - график выполнения работ; - отчетность; - ожидаемые результаты.	Опираясь на данные таблицы 1, можно также сказать том, что отличие состоит в отсутствии документации, регламентирующей процесс бенчмаркинга. Стоит отметить, что бизнес-процессы в СМК рассматриваются как отдельный системообразующий элемент, в то время как бенчмаркинг направлен на оптимизацию процессов, происходящих в организации
Классификация	- внутренний; - конкурентный; - функциональный; - отраслевой; - стратегический; - глобальный; - операционный; - бенчмаркинг продукта; - бенчмаркинг процесса.	- системы менеджмента качества в различных сферах деятельности; - системы менеджмента отраслевого применения; - системы менеджмента качества в различных направлениях деятельности.	Необходимо сказать, что внутренний бенчмаркинг может функционировать в любой системе из классификации. Каждый из видов бенчмаркинга может внедряться в системы менеджмента в зависимости от целей и задач.
Принципы	- лидирующая роль руководства; - вовлечение сотрудников; - процессно-ориентированный подход; - системный подход; - принятие решений, основанное на фактах и данных; - ориентация на потребителя; - постоянное улучшение.	- лидирующая роль руководства; - вовлечение работников; - ориентация на потребителя; - процессный подход; - системный подход к менеджменту; - принятие решений, основанных на фактах; - ориентация на потребителя; - взаимовыгодные отношения с поставщиками; - постоянное улучшение.	Нетрудно заметить, что изложенные принципы проведения бенчмаркинга соответствуют принципам, положенным в основу СМК. Отличие состоит лишь в том, что в СМК помимо ориентации на качество товаров, услуг и обслуживания, необходимо строить отношения с теми поставщиками, которые гарантируют качество товаров и услуг, что в последствии принесет стабильную прибыль.
Этапы разработки и внедрения	1 – подготовка бенчмаркинг-проекта; 2 – исследование (сбор данных); 3 – анализ данных, результатов; 4 – внедрение изменений.	1 – определение уровня готовности предприятия к внедрению СМК; 2 – определение цели, задач и стратегии организации; 3 – обучение СМК высшего руководства и сотрудников; 4 – проведение внутреннего аудита системы качества на предприятии; 5 – разработка и исполнение плана внедрения СМК; 6 – оптимизация бизнес-процессов; 7 – разработка и внедрение комплекта документов, касающихся СМК, их стандартизация; 8 – внедрение СМК; 9 – оценка степени внедрения СМК.	Данные этапы имеют одинаковую направленность. Различие лишь в том, что этапы внедрения СМК более развернуты, но их можно объединить в группы в соответствии с этапами разработки и внедрения бенчмаркинг-проекта.
Инструменты	В данной статье бенчмаркинг рассматривается как классический инструмент управления изменениями, он интегрируется с другими инструментами менеджмента на любом предприятии. Он может функционировать в любой системе, вырабатывая как системообразующий инструмент.	- шесть сигм - снижение количества дефектов и повышение качества продукции, учитывая мнения целевой аудитории (потребителя) [21]; - система 20 ключей – универсальная и мало затратная стратегия непрерывного совершенствования («непрерывный бенчмаркинг») [22].	- шесть сигм, как и бенчмаркинг, является достаточно гибкой системой совершенствования. В данной стратегии бенчмаркинг выступает инструментом улучшения качества и производительности. Для реализации программы формируется команда реформаторов, как для осуществления бенчмаркинг-проекта; - в системе 20 ключей бенчмаркинг применяется в каждой фазе преобразований. В каждом подразделении создаются «центры накопления и передачи опыта». В стратегии заложен принцип сравнительного анализа, на всех уровнях организации, по аналогии с бенчмаркингом. Для использования стратегий обязательно вовлечение персонала организации на всех уровнях, особенно высшего руководства, также, как и в бенчмаркинге.

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

тами и стандартами, что дает организации определенные преимущества.

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

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

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

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

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

Схожие параметры	Система менеджмента качества	Система управления изменениями	Инструмент бенчмаркинг	
Элементы	- цели и задачи проводимой работы; - бизнес-процессы; - ресурсы – человеческие, финансовые, временные; - внутренние и внешние источники; - документы (приказы и положения, план модернизации системы управления); - график выполнения работ; - ожидаемые результаты; - отчетность; - оценка проводимой работы.	- цели и задачи проводимой работы; - бизнес-процессы; - ресурсы – человеческие, финансовые, временные; - внутренние и внешние источники; - документы (приказы и положения, план модернизации системы управления); - график выполнения работ; - ожидаемые результаты; - отчетность; - оценка проводимой работы.	- цели и задачи проводимой работы; - бизнес-процессы; - ресурсы – человеческие, финансовые, временные; - внутренние и внешние источники; - документы (приказы и положения, план модернизации системы управления); - график выполнения работ; - ожидаемые результаты; - отчетность; - оценка проводимой работы.	- цели и задачи проводимой работы; - бизнес-процессы; - ресурсы – человеческие, финансовые, временные; - внутренние и внешние источники; - документы (приказы и положения, план модернизации системы управления); - график выполнения работ; - ожидаемые результаты; - отчетность; - оценка проводимой работы.
Классификация и целесообразность применения видов бенчмаркинга в системах	- системы менеджмента качества в различных сферах деятельности; - системы менеджмента отраслевого применения; - системы менеджмента качества в различных направлениях деятельности; В любой СМК бенчмаркинг применяется в соответствии с целью исследования.	- организационные изменения (любой из видов бенчмаркинга); - изменения технологии (внутренний, отраслевой, операционный, бенчмаркинг процесса и продукта); - изменения в продуктах (внутренний, конкурентный, операционный, бенчмаркинг процесса и продукта); - структурные изменения (внутренний, функциональный, стратегический); - изменения в культуре/подход (внутренний бенчмаркинг).	- организационные изменения (любой из видов бенчмаркинга); - изменения технологии (внутренний, отраслевой, операционный, бенчмаркинг процесса и продукта); - изменения в продуктах (внутренний, конкурентный, операционный, бенчмаркинг процесса и продукта); - структурные изменения (внутренний, функциональный, стратегический); - изменения в культуре/подход (внутренний бенчмаркинг).	- внутренний; - конкурентный; - функциональный; - отраслевой; - стратегический; - глобальный; - операционный; - бенчмаркинг продукта; - бенчмаркинг процесса.
Принципы	- лидирующая роль руководства; - вовлечение сотрудников; - процессный подход; - системный подход; - принятие решений, основанных на фактах; - взаимовыгодные отношения с поставщиками; - ориентация на потребителя; - постоянное улучшение.	- лидирующая роль руководства; - вовлечение сотрудников; - процессный подход; - системный подход; - принятие решений, основанных на фактах; - взаимовыгодные отношения с поставщиками; - ориентация на потребителя; - постоянное улучшение.	- лидирующая роль руководства; - вовлечение сотрудников; - процессный подход; - системный подход; - принятие решений, основанных на фактах; - взаимовыгодные отношения с поставщиками; - ориентация на потребителя; - постоянное улучшение.	- лидирующая роль руководства; - вовлечение сотрудников; - процессный подход; - системный подход; - принятие решений, основанных на фактах; - взаимовыгодные отношения с поставщиками; - ориентация на потребителя; - постоянное улучшение.
Инструменты	- шесть сигм - система 20 ключей	Все инструменты управления	Бенчмаркинг сам выступает как инструмент	

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

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

- понимание руководством необходимости перемен;
- наличие специалиста, который будет проводить

работу по планированию, исследованию и внедрению бенчмаркинга.

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

Таблица 4 – Методика разработки и внедрения бенчмаркинга на торговое предприятие

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

## ВЫВОДЫ

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

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

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

– № 2. – С. 47-58.

3. Базирян В.А. Бенчмаркинг как фактор стратегического развития конкурентных преимуществ предприятий / В.А. Базирян // Финансовое исследование. – 2019. – №1(62). – С. 144-147.
4. Аталянц А.Э. Проблемы практической реализации бенчмаркинга на российских предприятиях /А.Э. Аталянц //Экономика и социум. – 2017. – №11(42). – С. 109-112.
5. Малинина О.Ю. Бенчмаркинг – практический инструмент выявления ключевых факторов успеха /О.Ю. Малинина //Экономика, статика и информатика. – 2016. – № 2. – С. 48-51.
6. Черноятов А.М. Бенчмаркинг: учебное пособие /А.М. Черноятов. – М.; Берлин: Директ – Медиа, 2018. – 153 с.
7. Князев Е.А. Бенчмаркинг для вузов: учебно-методическое пособие /Е.А. Князев, Я.Ш. Евдокимова – М.: Университетская книга, Логос, 2006. – 208 с.
8. Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие /О.В. Кожевина - М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с.
9. Г.В. Голикова К вопросу о сущности и типологии управления изменениями в организации К ВОПРОСУ / Голикова Г.В., Муслимов Р.Ш. // Сборник: Проблемы устойчивого социально-экономического развития российского общества в современных условиях Материалы межвузовского круглого стола. – 2018. – С. 54-58.
10. Лесина В.А. Аутсорсинг как эффективный инструмент управления /В.А. Лесина //Проблемы науки. – 2018. – №6 (30).
11. Новикова Е.В. Контроллинг на предприятии: особенности внедрения и функционирования/Е.В.Новикова // научный журнал «Студенческий». – 2018. – №9(29). – С.60-62.
12. Каширова А.Р. Методологические и организационные вопросы постановки бюджетирования на предприятии // Вести научных достижений. Бухгалтерский учет, анализ и аудит. –2020. - №2. - С. 48-51.
13. Куликова В.В. Ситуационный анализ как инструмент управления /В.В. Куликова, С.В. Довгань //Экономика и бизнес. – 2019. – №10.
14. Чурикова С.Ю. Моделирование как эффективный инструмент управления предприятием /С.Ю. Чурикова, И.П. Бородин // Инженерный вестник Дона. – 2015. – №2 (36).
15. Злобина, Н.В. Подходы к идентификации затрат на качество / Н. В. Злобина, Аль-Хамдави Алаа Аммар Талиб // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2018. – №4(64). – С. 166-171.
16. Егорушкова Ю.И. Корпоративная культура как инструмент конкурентоспособности персонала / Ю.И. Егорушкова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – №1-2(40). – С. 74-76.
17. Сергеева И.Г. Оценка применения информационных технологий и систем в инновационной деятельности предприятия / И.Г. Сергеева, А.В. Чеботарь, А.В. Харламов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – №1(121). – С. 62-66.
18. Шмелева Е.И. Бенчмаркинг в области продукции и услуг / Е.И. Шмелева, Н.Б. Губер, О.В. Бозатова//Молодой ученый. – 2015. – № 3(83). – С. 256-259.
19. Баурина С.Б. Методология использования технологии бенчмаркинга /С.Б. Баурина //Бюллетень науки и практики. – 2015. – № 1. – С. – 5-8.
20. Ариничев И.В. Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности функционирования бизнес-процессов/ И.В. Ариничев, А.Г.Белевцева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №7(33). – С. 16-23.
21. Баурина С.Б. Зарубежный опыт внедрения передовых технологий совершенствования производственных систем / С.Б. Баурина, Н.Б. Акуленко //Вестник российского экономического университета им. Г.В. Плеханова – 2018. – №6(102). – С.224-238.
22. Процирина И.И. Эффективность внедрения системы управления качеством «Шесть сигм» /И.И. Процирина, Н.В. Иванов // Экономика и бизнес. Взгляд молодых. – 2016. Т.1. – №1. – С. 219-222.
23. Окрепилов В.В. Менеджмент качества. Том 1/В.В. Окрепилов. – СПб: Наука, 2007. – 505 с.
24. ГОСТ ISO 9001-2015 Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования Введ. - 2015-11-01. – М.: Стандартинформ, 2018. – 32 с.
25. Крулов М.Г. Менеджмент качества как он есть /М.Г. Крулов, Г.М. Шишков. – М.: Эксмо, 2007. – 544 с.
26. ГОСТ ISO 9001-2015 Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования Введ. - 2015-11-01. – М.: Стандартинформ, 2018. – 32 с.
27. ГОСТ Р ИСО 17258-2015 Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». Бенчмаркинг Введ. – 01.07.2016. – М.: Стандартинформ, 2016. – 42 с.
28. G. Anand-Rambabu Kodali «Benchmarking the benchmarking models» in Benchmarking: An International Journal. – 2008. – Vol. 15. – No. 3. – P. 257-291.
29. Dervitsiotis K.N. Benchmarking and business paradigm shifts /K.N. Dervitsiotis //Total Quality Management. - 2000. – № 11. – P. 41-46.
30. Howard N.L. Implementing TQM at Oregon State University moving into academic, in Chan J F /N.L. Howard, J.T. Rudolph //Quality and its Applications, Sundenand. – 1993.

Статья поступила в редакцию 04.05.2020  
 Статья принята к публикации 27.08.2020