

УДК 332.1:334
DOI 10.17513/fr.43904

БЕНЧМАРКИНГ В МЕХАНИЗМАХ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ К РЕГИОНАЛЬНОМУ РЫНКУ

Фурсов Д.В., Бубновская Т.В.

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет», Владивосток,
e-mail: gagarin12345bodgan@gmail.com

Настоящая статья посвящена разработке и обоснованию теоретико-методологических основ применения бенчмаркинга для повышения эффективности адаптации предприятий к региональным рынкам. Актуальность исследования обусловлена недостаточной разработанностью существующих моделей, которые не в полной мере учитывают специфику взаимодействия компаний с региональной средой и не предлагают конкретных инструментов для эффективного внедрения передовых практик. В работе решается ряд ключевых задач, направленных на устранение указанной проблемы. В первую очередь уточняется понятие бенчмаркинга в контексте адаптации к региональным рынкам, что позволяет более точно определить его применимость. Кроме того, предложена новая классификация видов бенчмаркинга, специально разработанная для региональных рынков. Она включает стратегические и операционные объекты, клиентскую ориентацию, коммуникации и продвижение, управление человеческими ресурсами, а также конкурентный, ассоциативный, кооперативный и консультативный бенчмаркинг. Исследование демонстрирует взаимосвязь между факторами, влияющими на успешность адаптации бизнеса к региональному рынку, и конкретными видами бенчмаркинга, определяя, какие инструменты наиболее релевантны для решения определенных задач. Кроме того, показаны основные механизмы адаптации предприятий к региональному рынку и их тесная взаимосвязь с различными видами бенчмаркинга. Материалы и методы исследования включают анализ научной литературы, сравнительный анализ лучших практик, а также разработку классификаций и моделей. Результаты исследования позволяют предприятиям более целенаправленно использовать бенчмаркинг для достижения конкурентных преимуществ в условиях региональных рынков, повышая свою адаптивность и эффективность. В заключении представлены выводы, подтверждающие потенциал бенчмаркинга как действенного инструмента адаптации.

Ключевые слова: бенчмаркинг, инструменты бенчмаркинга, региональный рынок, региональные факторы, механизмы адаптации, адаптация предприятий

BENCHMARKING IN THE MECHANISMS OF ADAPTATION OF ENTERPRISES TO THE REGIONAL MARKET

Fursov D.V., Bubnovskaya T.V.

Vladivostok State University, Vladivostok, e-mail: gagarin12345bodgan@gmail.com

This article is devoted to the development and substantiation of the theoretical and methodological foundations of the use of benchmarking to improve the efficiency of enterprises' adaptation to regional markets. The relevance of the study is due to the insufficient development of existing models, which do not fully take into account the specifics of companies' interaction with the regional environment and do not offer specific tools for the effective implementation of best practices. The work solves a number of key tasks aimed at eliminating this problem. First of all, the concept of benchmarking is being clarified in the context of adaptation to regional markets, which makes it possible to more accurately determine its applicability. Next, a new classification of benchmarking types is proposed, specifically designed for regional markets. It includes strategic and operational facilities, customer orientation, communications and promotion, human resource management, as well as competitive, associative, cooperative, and advisory benchmarking. The study demonstrates the relationship between the factors influencing the success of business adaptation to the regional market and specific types of benchmarking, determining which tools are most relevant for solving certain tasks. In addition, the main mechanisms of adaptation of enterprises to the regional market and their close relationship with various types of benchmarking are shown. Research materials and methods include an analysis of scientific literature, a comparative analysis of best practices, as well as the development of classifications and models. The results of the study allow enterprises to use benchmark more purposefully to achieve competitive advantages in regional markets, increasing their adaptability and efficiency. In conclusion, the conclusions confirming the potential of benchmarking as an effective adaptation tool are presented.

Keywords: benchmarking, benchmarking tools, regional market, regional factors, adaptation mechanisms, adaptation of enterprises

Введение

В условиях растущей роли региональных рынков и высокой конкуренции предприятиям необходима эффективная адаптация, для которой бенчмаркинг является ключевым инструментом, однако его применение в региональном контексте

недостаточно систематизировано. Данное исследование призвано восполнить этот пробел, предложив теоретические и практические рекомендации по использованию бенчмаркинга для повышения конкурентоспособности предприятий на региональных рынках.

Цель исследования заключается в разработке и обосновании теоретических основ использования бенчмаркинга как инструмента адаптации предприятий к условиям региональных рынков, а также в создании классификации видов бенчмаркинга, анализе механизмов адаптации и факторов, влияющих на их успешность. В рамках работы ставится задача определить специфические особенности бенчмаркинга в контексте региональной экономики, выявить наиболее эффективные практики и механизмы повышения конкурентоспособности предприятий в условиях региональных особенностей.

Материалы и методы исследования

В исследовании использован комплексный подход, основанный на системном анализе литературы по бенчмаркингу, региональной экономике, стратегическому управлению и адаптации. Применялись общенаучные и специальные методы: концептуальный, терминологический, сравнительный анализ, абстракция, обобщение для теоретического осмыслиния бенчмаркинга в контексте адаптации предприятий к региональным рынкам. Инструменты бенчмаркинга идентифицировались и описывались на основе анализа специализированных публикаций с использованием систематизации и контент-анализа. Механизмы адаптации раскрывались посредством изучения теории адаптации, регионального менеджмента и организационного поведения с применением анализа, синтеза и индукции. Интегрированная структура инструментов бенчмаркинга и механизмов адаптации разработана с использованием моделирования, структурно-логического анализа и синтеза для построения концептуальной модели повышения конкурентоспособности предприятий в регионах. Информационную базу составили труды ученых и научные статьи.

Результаты исследования и их обсуждение

В результате исследования было предложено определение бенчмаркинга в контексте региональных рынков как систематического сравнения и перенятия лучших практик субъектов и объектов исследования, способствующих их адаптации к региональной специфике. В рамках работы была проведена классификация видов бенчмаркинга, основанная на субъектах и объектах сравнения, что позволяет более точно выбирать механизмы для повышения адаптивности предприятий в условиях региона. Выявленные механизмы адаптации включают создание или присоединение

к региональным инновационным альянсам, укрепление и реализацию адаптационного потенциала предприятия, использование динамического и ситуационного подходов, ресурсного подхода и подхода возможностей, а также реализацию организационных изменений и методы многоаспектной адаптации. Анализ факторов влияния показал, что успешность адаптации зависит от геоэкономического положения региона, стратегических документов и специализации региона, доступности ресурсов, отраслевой сегментации, условий кооперационно-сетевого взаимодействия и партнерства, уровня государственной поддержки и контроля, а также барьеров внедрения инновационных технологий и цифровизации. Кроме того, важными факторами являются адаптационный потенциал предприятия, гибкое мышление и система управления. Эти результаты подтверждают необходимость интеграции механизмов государственного стимулирования с инновационной политикой и развитием ресурсных возможностей для формирования эффективных систем адаптации предприятий к условиям регионального рынка.

Анализ существующих определений бенчмаркинга и определение бенчмаркинга с упором на адаптацию к региональным рынкам. В современной научной и деловой литературе бенчмаркинг широко рассматривается как процесс поиска, анализа и внедрения лучших практик для повышения эффективности деятельности организации. Однако существующие определения бенчмаркинга зачастую носят общий характер, что создает определенные сложности при применении данного инструмента в специфических условиях различных региональных рынков. Для комплексного и глубокого раскрытия темы настоящего исследования возникает необходимость провести целенаправленный анализ определений бенчмаркинга, а после сделать акцент на аспекты, связанные с процессами адаптации к региональному контексту. Ниже авторами рассмотрены и проанализированы ключевые трактовки понятия «бенчмаркинг», что позволит сформулировать уточненное определение, учитывающее особенности адаптационных процессов при выходе на региональные рынки (табл. 1).

Общие недостатки представленных определений заключаются в недостаточной многоаспектности охвата объектов бенчмаркинга, поскольку они в основном сосредоточены на сравнении деятельности конкурентов и внедрении лучших практик без учета стратегических, операционных, клиентских и коммуникационных аспектов.

Таблица 1

Определения понятия «бенчмаркинг»

Автор	Определение	Ключевые элементы определения
Баурина С.Б.	Бенчмаркинг – это поэтапный процесс сбора, обработки, анализа и оценки новаторского опыта финансово-хозяйственной деятельности ближайших конкурентов и признанных лидеров различных отраслей, целью которого является адаптация наиболее успешных практик в компании для совершенствования бизнес-процессов и повышения уровня конкурентоспособности [1]	Подчеркивает поэтапный характер процесса, акцентируя внимание на сборе, обработке и анализе опыта конкурентов и лидеров отраслей с целью адаптации лучших практик для повышения конкурентоспособности. Это определение выделяет системность и практическую направленность, однако оно ограничивается финансово-хозяйственной деятельностью и не охватывает более широкие аспекты стратегического и операционного уровня, что важно при адаптации к региональному рынку
Павлова А.Е.	Бенчмаркинг представляет собой совокупность методик, позволяющих изучить основы деятельности и принципы работы конкурентов, анализируя их преимущества и недостатки, постепенно внедряя лучшие из них в свой производственный процесс [2]	Фокусируется на методиках изучения деятельности конкурентов, анализе их преимуществ и недостатков с целью внедрения лучших практик. Это определение подчеркивает сравнительный анализ и внедрение инноваций, но не акцентирует внимание на непрерывности процесса или на стратегическом аспекте, что важно для долгосрочной адаптации предприятий
Кочегарова Т.С.	Бенчмаркинг – это непрерывный процесс поиска, исследования и реализации передовых технологий работы эталонных организаций, подразделений, отдельных специалистов в практику тестируемого предприятия с целью формирования его устойчивого развития на основе совершенствования бизнес-процессов [3]	Выделяет аспект поиска и реализации передовых технологий в практике организаций для формирования устойчивого развития через совершенствование бизнес-процессов. В этом определении присутствует идея постоянного поиска инноваций и их внедрения, однако оно больше ориентировано на технологические аспекты и внутренние процессы, а не на системный подход к сравнению с внешней средой или стратегическому позиционированию

Источник: составлено авторами на основе [1–3].

Кроме того, данные определения ограничиваются анализом внешней среды и не подчеркивают важность системного и непрерывного характера процесса, что особенно актуально для механизмов адаптации предприятий к условиям регионального рынка. Также отмечается недостаточное внимание к внутренним возможностям развития организации и к использованию ассоциативных источников информации. В результате такие формулировки не полностью отражают роль бенчмаркинга как инструмента комплексной и долгосрочной адаптации предприятий в условиях динамично меняющейся внешней среды.

На основе анализа существующих определений можно утверждать, что бенчмаркинг в контексте адаптации предприятий к региональным рынкам – это систематический и непрерывный процесс сравнения внутренних бизнес-процессов, стратегий и практик предприятия с передовыми образцами внешних организаций (конкурентами, лидерами отраслей или ассоциатив-

ными структурами) с целью выявления лучших решений и их адаптации для обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности предприятия в условиях регионального рынка.

Анализ существующих классификаций видов бенчмаркинга и построение новой классификации с акцентом на адаптацию к региональным рынкам. Успешная адаптация предприятий к региональному рынку предполагает учет широкого спектра локальных факторов, что обуславливает необходимость комплексного анализа и стратегического планирования. В рамках применения инструментов бенчмаркинга особое значение приобретает систематизация объектов исследования, включающая оценку стратегической и операционной деятельности предприятий, клиентская политика, продвижение товаров на региональном рынке. Учитывая, что речь идет о малых и средних предприятиях, где человеческие ресурсы являются одним из основных ресурсов, определяющим конкурентоспособ-

ность, следует включить в классификацию HR-бенчмаркинг. HR-бенчмаркинг – метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов [4].

Разработка классификационной системы, учитывающей указанные элементы, обеспечивает более всесторонний подход к решению задач адаптации и повышает эффективность анализа. Важно подчеркнуть, что каждый вид бенчмаркинга должен иметь четко определенные границы и содержание, исключая пересечения с другими видами для предотвращения дублирования информации и повышения точности оценки. Кроме того, необходимо избегать чрезмерной усложненности иерархической структуры, чтобы сохранить ее управляемость и обеспечить ясность восприятия для участников процесса.

Анализ современных классификаций бенчмаркинга важен для разработки новой системы, учитывающей региональные особенности. Он позволяет выявить сильные и слабые стороны существующих подходов, определить критерии группировки методов и повысить их применимость. Ниже приведены несколько классификаций для анализа (табл. 2).

Анализ существующих классификаций видов бенчмаркинга показывает, что большинство исследователей выделяют внутренний, конкурентный и функциональный бенчмаркинг, что свидетельствует о их универсальности и практической значимости. А.Е. Павлова и Т.В. Тилиндис с М.А. Демченко сходятся во мнении относительно важности внутреннего, конкурентного и функционального бенчмаркинга, однако у последних расширяется перечень за счет процессного, глобального, общего и совместного видов, что позволяет учитывать более широкий спектр аспектов сравнения предприятий [2, 5]. О.В. Макаренко и В.А. Титова вводят более детальную классификацию

по уровням, а также по субъектам проведения бенчмаркинга: конкурентный, ассоциативный, кооперативный и консультативный [6]. Такой подход позволяет более точно определить роль субъекта сравнения в механизмах адаптации к региональному рынку. В рамках анализа выделенных классификаций можно отметить, что виды бенчмаркинга по субъектам проведения – это ключевой аспект для построения эффективных механизмов адаптации предприятий к региональным условиям. В частности, конкурентный бенчмаркинг предполагает сравнение с прямыми конкурентами на рынке региона, что способствует выявлению лучших практик и повышению конкурентоспособности. Ассоциативный и кооперативный виды позволяют устанавливать партнерские отношения и обмениваться опытом с предприятиями или организациями внутри региона или смежных отраслей, что способствует развитию инновационного потенциала и адаптации к локальным условиям. Консультативный бенчмаркинг ориентирован на привлечение внешних экспертов для оценки и внедрения лучших практик.

Однако существующие классификации зачастую недостаточно учитывают специфику региональных условий и особенности развития предприятий в рамках конкретных территорий. Также они могут быть избыточными или слишком размытыми для практического применения в условиях необходимости быстрого реагирования на изменения рынка. В связи с этим для целей данной статьи целесообразно выделить основные виды бенчмаркинга по субъектам проведения: конкурентный, ассоциативный (или партнерский), кооперативный и консультативный – поскольку именно эти категории наиболее полно отражают механизмы взаимодействия предприятий в рамках региональной адаптации. Такой подход позволит создать более целостную и применимую модель классификации для формирования эффективных инструментов оценки и развития предприятий в условиях региональных рынков

Таблица 2
Классификация видов бенчмаркинга

Автор	Классификация видов бенчмаркинга
Павлова А.Е.	Внутренний, конкурентный и функциональный бенчмаркинг [2]
Тилиндис Т.В., Демченко М.А.	Внутренний, конкурентный, функциональный, процессный, общий, ассоциативный бенчмаркинг [5]
Макаренко О.В., Титова В.А.	По уровню (структурный, отраслевой, бенчмаркинг отдельного предприятия), по субъекту сравнения (конкурентный, кооперативный), по объекту бенчмаркинга (товарный, процессный, стратегический), по месту (внутренний, внешний) [6]

Источник: составлено авторами на основе [2, 5, 6].

Предлагаемая классификация основывается на критическом анализе существующих классификаций и учитывает элементы, необходимые для успешной адаптации предприятий к региональным рынкам (табл. 3).

Таблица 3
Предлагаемая авторами классификация

Вид классификации	Виды бенчмаркинга	Характеристика
По объекту бенчмаркинга	Стратегические объекты:	
	– Бенчмаркинг маркетинговых стратегий	Анализ лучших практик в разработке и реализации маркетинговых стратегий конкурентов или лидеров рынка для повышения эффективности собственной стратегии
	– Бенчмаркинг ценообразования	Сравнение ценовых политик и методов ценообразования с лучшими практиками на рынке для оптимизации собственной ценовой политики
	– Бенчмаркинг ассортимента / продуктовой линейки	Изучение ассортимента товаров или услуг конкурентов для определения оптимальной продуктовой линейки и выявления новых возможностей
	– Бенчмаркинг дистрибуции	Анализ эффективности каналов продаж и логистики у лидеров рынка для улучшения собственных каналов распространения
	Операционные объекты:	
	– Бенчмаркинг операционной деятельности	Сравнение ключевых финансовых метрик с лучшими практиками для повышения финансовой эффективности предприятия
	– Бенчмаркинг бизнес-процессов	Анализ эффективности производственных, логистических процессов у лидеров рынка для повышения операционной эффективности
	– Бенчмаркинг организационной структуры	Изучение организационных моделей и управлеченческих практик у успешных компаний для оптимизации внутренней структуры
	– Бенчмаркинг каналов сбыта	Детальный анализ каналов продаж с целью их оптимизации или расширения; может пересекаться с пунктом
	Клиентская ориентация:	
	– Бенчмаркинг клиентского сервиса	Изучение стандартов обслуживания клиентов у лучших компаний для повышения уровня сервиса
	Коммуникации и продвижение:	
	– Бенчмаркинг маркетинговых коммуникаций и брендинга	Анализ стратегий коммуникаций и позиционирования бренда у лидеров рынка для формирования эффективных маркетинговых сообщений
	Управление человеческими ресурсами:	
	– Бенчмаркинг HR-процессов [4]	Изучение лучших практик в управлении человеческими ресурсами для повышения эффективности работы персонала
По субъектам проведения бенчмаркинга	Конкурентный бенчмаркинг [2, 5, 6]	Анализ практик и показателей прямых конкурентов с целью выявления сильных и слабых сторон, а также определения лучших рыночных практик
	Ассоциативный бенчмаркинг [5]	Изучение практик компаний, не являющихся прямыми конкурентами, но обладающих схожими характеристиками или работающих в смежных отраслях
	Кооперативный бенчмаркинг [5, 6]	Совместное сравнение и обмен опытом между предприятиями, часто входящими в ассоциации или отраслевые объединения
	Консультативный бенчмаркинг [6]	Использование внешних консультантов или экспертов для проведения анализа и получения рекомендаций по улучшению внутренних процессов и стратегий.

Источник: составлено авторами на основе источников [2, 4–6].

Таким образом, предложенная авторская классификация видов бенчмаркинга, основанная на выделенных элементах – учете специфики региональных рынков, комплексном подходе к анализу деятельности предприятий, ориентации на клиента, учете доступных источников информации и разделении стратегического и операционного уровней, позволяет значительно повысить эффективность адаптации предприятий к особенностям региональных рынков. Предложенная классификация обеспечивает более точную и адресную оценку текущего состояния компании, выявление лучших практик и разработку оптимальных стратегий развития, учитываяющих многообразие факторов, характерных для конкретного регионального контекста. Использование предложенной классификации в процессе бенчмаркинга способствует не только повышению конкурентоспособности предприятий, но и формированию устойчивых конкурентных преимуществ на региональных рынках, а также обеспечивает более эффективное использование ресурсов и оптимизацию бизнес-процессов в соответствии с потребностями региональных потребителей.

Основные механизмы адаптации предприятий к региональному рынку. В условиях динамично меняющейся экономической среды предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного приспособления к особенностям регионального рынка. Адаптация к региональным условиям становится ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития организаций.

Основные подходы к адаптации деятельности предприятий в экономике регионов рассмотрены в работах Т.В. Кушнаренко, А.В. Петух, которые используют формирование региональных инновационных альянсов для синергии в экономике региона, авторы ставят акцент на межпредприятиельское сотрудничество как инструмент повышения эффективности адаптации через обмен инновациями и опытом [7]. Проблема адаптации рассматривается с позиции адаптационного потенциала предприятия как процесса приспособления хозяйственной деятельности к изменениям внешней среды и как динамического процесса, который приводит к достижению равновесия с внешней средой, эти подходы подчеркивают необходимость постоянного мониторинга и корректировки стратегий, что создает предпосылки для внедрения бенчмаркинга как метода сравнения собственных процессов с лучшими практиками рынка. Данные подходы важны

для понимания адаптации как непрерывного процесса, где бенчмаркинг выступает инструментом оценки и повышения эффективности [8, 9]. Адаптация рассматривается и с позиции ситуационного подхода – форма поведения предприятия, особенностью которой является разработка и принятие ситуационных управленческих решений, направленных на обеспечение адекватной реакции в ответ на внешнее влияние – подход подчеркивает необходимость гибкости и оперативности, что важно при использовании бенчмаркинга для быстрого реагирования на изменения рынка и внедрения лучших решений [10]. Ресурсный подход Р.С. Ибрагимова, Д.С. Головкин рассматривает потенциал предприятия сферы услуг как способность предприятия обеспечить долговременное существование и развитие за счет использования имеющихся в наличии ресурсов; подход является ограниченным, поскольку не учитывает имеющихся возможностей внешней среды и способностей персонала предприятия. В контексте бенчмаркинга это подчеркивает важность не только внутренней оценки ресурсов, но и сравнения с внешними стандартами и практиками для выявления резервов развития [11].

Адаптация деятельности предприятия к изменяющимся условиям работы касается всех аспектов деятельности: необходимость импортозамещения, производства комплектующих и запасных частей, программного обеспечения, изменения взгляда на «зеленую повестку», рынка сбыта и логистики, диверсификации деятельности и рынков сбыта, оптимизации основных средств и задействованных трудовых ресурсов, государственному регулированию отрасли и экономики в целом. Эти направления могут служить объектами бенчмаркинга – сравнения собственных стратегий с передовыми практиками в данных областях для повышения конкурентоспособности предприятий [12].

Далее авторами будет рассмотрена взаимосвязь механизмов адаптации с видами бенчмаркинга (табл. 4).

Интеграция механизмов адаптации с различными видами бенчмаркинга позволяет предприятиям не только своевременно реагировать на изменения региона и рынка, но и активно внедрять лучшие практики, повышая свою конкурентоспособность. Такой системный подход способствует формированию устойчивых стратегий развития на региональных рынках за счет постоянного сравнения своих процессов, ресурсов и стратегий с передовыми образцами внутри отрасли или региона.

Таблица 4

Взаимосвязь механизмов адаптации с видами бенчмаркинга

Механизм адаптации	Взаимосвязь с инструментами бенчмаркинга
Создание/присоединение к региональным инновационным альянсам [7]	Этот механизм способствует участию предприятий в кооперативных и ассоциативных бенчмаркингах, где компании обмениваются опытом, знаниями и инновациями. В рамках таких альянсов осуществляется обмен стратегическими и операционными практиками, что позволяет выявлять лучшие решения в области маркетинговых стратегий, ценообразования, логистики и других областях
Укрепление и реализация адаптационного потенциала предприятия [8]	Ориентация на внутренний потенциал предприятия сочетается с внутренним (конкурентным) бенчмаркингом, который помогает оценить свои сильные стороны и области для улучшения по сравнению с конкурентами. Также возможна интеграция с консультативным бенчмаркингом для получения экспертных рекомендаций по развитию ключевых ресурсов
Динамический и ситуационный подход к процессу адаптации [9]	Такой подход предполагает постоянное отслеживание изменений в окружающей среде и использование актуальных данных из различных видов бенчмаркинга (например, операционного или маркетингового), что позволяет своевременно корректировать стратегии и процессы
Использование ресурсного подхода и подхода возможностей [10]	В рамках этого механизма осуществляется сравнение внутренних ресурсов предприятия с лучшими практиками в отрасли (например, через бенчмаркинг бизнес-процессов или HR-процессов), что помогает выявить возможности для развития и оптимизации
Реализация организационных изменений [11]	Внедрение изменений основывается на результатах бенчмаркинговых исследований в различных сферах – от структуры организации до каналов сбыта, что обеспечивает обоснованный выбор направлений трансформации
Методы многоаспектной адаптации [12]	Эти методы требуют оценки лучших практик в соответствующих областях (например, через стратегический или операционный бенчмаркинг), чтобы определить наиболее эффективные решения для внедрения инноваций или изменений

Источник: составлено авторами на основе [7–12].

Факторы, влияющие на успешность адаптации бизнеса к региональному рынку. В условиях современной экономики успешная адаптация бизнеса к региональному рынку является важнейшим условием его устойчивого развития и конкурентоспособности. Различные внутренние и внешние факторы оказывают значительное влияние на эффективность этого процесса, определяя степень соответствия стратегий предприятия особенностям конкретного региона.

Способность к адаптации – это качество компаний, демонстрирующих гибкое мышление, что требует соответствующей системы управления, демонстрирующих стабильность структуры, культуры, возможность поддерживать динамические изменения и быстроту реакции. Адаптационные возможности включают действия в отношении: внутренней среды, внешней деятельности, отношения между партнерами, потребителями, создание благоприятного общественного мнения, системный подход к управлению способствует формированию культуры постоянного совершенствования, что является важным аспектом при использовании бенчмаркинга для оценки уровня адаптивности [13]. В.Н. Алферов, Г.В. Мешкова, Э.А. Осад-

чий определяют адаптацию как процесс приспособления к изменениям системы предприятия, ее отдельных компонентов, влияний и связей между управляющей и управляемой подсистемами, которая приобретает постоянный характер. Их подход акцентирует внимание на системной природе адаптации, что важно для формирования критерии оценки эффективности через бенчмаркинг [14]. Таким образом, адаптивность – это способность к постоянным изменениям для обеспечения экономической безопасности.

Ю.А. Долгих, Е.А. Смородина считают что применение комплементарного ресурсно-результативного подхода к определению понятия «адаптационный потенциал предприятия» и выделение в его составе двух составляющих – ресурсной, на что традиционно обращают внимание исследователи, и результативной компоненты позволит объединить позиции ученых относительно основных источников и адаптивных возможностей предприятия. Такой подход помогает понять, какие внутренние ресурсы необходимо развивать или оптимизировать для повышения уровня адаптивности. В контексте бенчмаркинга это означает использование внешних стандартов для оцен-

ки внутреннего потенциала и поиска резервов развития [15]. Е.А. Таныгина отмечает, что для эффективной деятельности в направлении адаптации предприятия к изменяющимся условиям предприятия должны использовать методы адаптивного моделирования аспектов деятельности. Внедрение бенчмаркинга в этот процесс дает возможность сравнивать модели и сценарии с лучшими практиками рынка или региона, что повышает точность прогнозирования и эффективность решений [16].

Экономика каждого региона уникальна, что основано на геоэкономическом положении, сложившемся экономическом укладе, который корректируется стратегическими региональными и федеральными документами. Специализация региона, в том числе «умная специализация», определяет структуру экономики, а факторы доступности к ресурсам дают возможность выработки подходов к адаптации деятельности предприятий. В работах А.В. Савцовой, К.А. Цекоева, О.М. Шерстневой, Г.А. Яшевой, Н.А. Арсеньевой рассмотрены подходы к формированию ресурсной базы, использованию полюсов роста для проектирования развития региональной экономики. Авторы подчеркивают важность учета геоэкономического положения, специализации региона и доступных ресурсов при формировании стратегий адаптации предприятий. Бенчмаркинг в данном контексте позволяет сравнивать региональные практики с передовыми практиками других регионов или стран, выявлять лучшие подходы к использованию ресурсов и формировать рекомендации по развитию ресурсной базы региона. В этом контексте бенчмаркинг выступает как инструмент сравнения региональных практик с передовыми мировыми или национальными стандартами, выявляя лучшие подходы к использованию ресурсов и развитию ресурсной базы региона [17, 18].

Следует отдельно выделить факторы определяющие позицию отдельных секторов региональной экономики, которые стимулируют традиционные и нетрадиционные методы стимулирования для адаптации предприятий к изменяющимся рыночным условиям. Такие авторы, как А.Я. Троцковский, Л.В. Родионова, А.М. Сергиенко, Ю.А. Перекаренкова, в своей статье выделяют формирование условий кооперационно-сетевого взаимодействия, а также сочетание мер государственной поддержки и контроля. Бенчмаркинг здесь может использоваться для оценки эффективности таких мер, сравнивая их с аналогичными практиками в других регионах или секторах, что способствует оптимизации мер

поддержки [19]. И.Ю. Чивирев в своей работе помимо оценки эффективности государственной поддержки малого и среднего предпринимательства выделяет направления поддержки МСП, внедрение бенчмаркинга позволяет выявлять лучшие практики в области поддержки МСП, а также оценивать их влияние на уровень адаптивности предприятий [20]. Особую роль в адаптации предприятий под нестабильные условия деятельности, по мнению А.В. Печенкина, играет деятельность администраций регионов: проведение мероприятий, направленных на диалог бизнеса и администрации, проведение конференций и обучающих программ в сегментах экономической деятельности, финансирование программ развития малых форм хозяйствования с учетом расчетов рентабельности проектов, это подчеркивает роль региональных администраций в создании условий для адаптации предприятий через мероприятие, диалог и финансирование, что способствует развитию механизмов бенчмаркинга [21].

Инновационное развитие сектора малого и среднего предпринимательства сталкивается с барьерами выхода на рынок инновационных технологий, в том числе с учетом потребностей реализации цифровых технологий, управленических решений для достижения эффективности предпринимательской деятельности. Проблемы и факторы влияния инновационного рынка на субъекты МСП рассмотрены в работах И.И. Аубекирова, А.Ю. Анисимова. При разработке бизнес-стартапов и последующего управления предприятием использование механизмов адаптации к изменению рынка важную роль, по мнению И.А. Василенко, играет включение в цифровую среду, что определяет быстроту реакции на изменения. Бенчмаркинг в этой сфере помогает сравнивать уровень внедрения инновационных решений у различных предприятий или регионов, выявлять барьеры выхода на рынок инноваций и разрабатывать рекомендации по их преодолению [22, 23]. А.А. Стародубова, Д.Д. Исхакова в своей работе отмечают, что в зависимости от специфики регионального развития определяется подход к инновационной стратегии развития цифровой экономики, так как стратегии должны учитывать рыночный спрос на инновации и сочетание их использования крупными и малыми предприятиями, что показывает важность инновационной стратегии, учитывающей региональные особенности и спрос, что позволяет сравнивать и внедрять лучшие практики в цифровой экономике [24]. Ниже рассмотрена взаимосвязь механизмов адаптации с видами бенчмаркинга (табл. 5).

Таблица 5

Взаимосвязь факторов регионального рынка с инструментами бенчмаркинга

Факторы, влияющие на успешность адаптации бизнеса к региональному рынку	Взаимосвязь с инструментами бенчмаркинга
Геоэкономическое положение и экономический уклад региона [17, 18]	Эти факторы определяют стратегические ориентиры предприятия. Стратегический бенчмаркинг маркетинговых стратегий, ценообразования и ассортимента помогает адаптировать предложения под особенности региона, учитывая его экономическую специфику
Стратегические документы и специализация региона [17, 18]	Анализ отраслевых приоритетов через стратегический бенчмаркинг позволяет согласовать деятельность предприятия с региональными программами развития, а также выявить лучшие практики в секторе
Доступность ресурсов [18]	Оценка ресурсной базы через бизнес-процессы и операционный бенчмаркинг помогает определить возможности для оптимизации использования ресурсов и внедрения инновационных технологий
Позиция отраслей и секторная специфика [19–21]	Специфика отрасли отражается в выборе объектов для сравнения, например, в сегменте каналов сбыта или клиентского сервиса, что позволяет адаптировать бизнес-модель под отраслевые стандарты
Условия кооперационно-сетевого взаимодействия и партнерства [19]	Кооперативный и ассоциативный бенчмаркинг способствуют развитию партнерских связей, обмену опытом и совместному внедрению лучших практик в области дистрибуции, маркетинга или HR-процессов
Государственная поддержка и контроль, а также мероприятия администрации района [20, 21]	Анализ эффективности государственной поддержки через консультативный или конкурентный бенчмаркинг помогает определить наиболее действенные меры поддержки и их влияние на адаптацию бизнеса
Барьеры внедрения инновационных технологий и цифровизация [22–24]	Оценка уровня цифровизации и инновационной активности через бизнес-процессы или HR-бенчмаркинг позволяет выявить препятствия и разработать стратегии их преодоления
Адаптационный потенциал предприятия [15, 16]	Внутренние оценки через бизнес-процессы, организационную структуру или HR-процессы помогают определить уровень готовности к изменениям и разработать меры по развитию управленческих компетенций
Гибкое мышление и система управления [13, 14]	Постоянное сравнение собственных методов моделирования с передовыми практиками (через стратегический или операционный бенчмаркинг) способствует формированию эффективных стратегий адаптации

Источник: составлено авторами на основе [13–24].

Таким образом, факторы успешной адаптации бизнеса к рынку тесно связаны с возможностями систематического анализа через виды бенчмаркинга. Их интеграция способствует формированию обоснованных стратегий развития предприятий в условиях региональной специфики, повышая их устойчивость и конкурентоспособность на локальных рынках.

Заключение

В данной статье была проведена комплексная исследовательская работа, направленная на развитие теоретических и практических основ использования бенчмаркинга в механизмах адаптации предприятий к условиям региональных рынков. В рамках исследования предложено авторское определение бенчмаркинга, учитывающее специфику региональной экономики и особенности конкурентной среды,

что позволяет более точно использовать этот инструмент для целей стратегического развития предприятий в конкретных регионах.

Также была разработана классификация видов бенчмаркинга, ориентированная на адаптацию к региональным условиям, что способствует более систематизированному подходу к выбору и внедрению лучших практик в различных сферах деятельности предприятий. Рассмотрены механизмы адаптации, включающие системные модели и операционные подходы, позволяющие предприятиям эффективно реагировать на изменения внешней среды региона. Особое внимание удалено факторам, влияющим на успешность процесса адаптации: от уровня инновационной активности и организационной гибкости до инфраструктурных условий и поддержки со стороны региональных институтов.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о необходимости комплексного использования бенчмаркинга как инструмента стратегического управления для повышения конкурентоспособности предприятий в условиях региональных вызовов. Внедрение предложенных моделей и классификаций способствует формированию более эффективных механизмов адаптации, что в итоге обеспечивает устойчивое развитие бизнеса и региона в целом.

Список литературы

1. Баурина С.Б. Бенчмаркинг как инструмент организационного совершенствования: востребованность в бизнесе и освоение лучшего опыта // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2023. Т. 33. № 3. С. 389–395. DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-3-389-395. EDN: PHHVNC.
2. Павлова А.Е. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. 2023. Т. 1. С. 133–143. EDN: QHOOWY.
3. Кочегарова Т.С. Модель эффективного функционирования предприятия на основе технологического бенчмаркинга // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2023. Т. 17. № 3. С. 66–76. DOI: 10.14529/em230306. EDN: XCTJDN.
4. Остапенко Д.К., Моисеева О.В. HR-бенчмаркинг – инструмент в управлении персоналом (аграрного предприятия/организаций) // Формула менеджера. 2023. № 2. С. 24–27.; URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-benchmarking-instrument-v-upravlenii-personalom-agrarnogo-predpriyatiya-organizatsii> (дата обращения: 13.07.2025).
5. Тилиндис Т.В., Демченко М.А. Методические аспекты формирования и использования бенчмарки для торговых предприятий // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 3. С. 106–120. DOI: 10.24143/2073-5537-2022-3-106-120. EDN: BFWLAL.
6. Титова В.А., Макаренко О.В. Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия // Инновации. 2006. № 7 (94). С. 101–107. EDN: KWQKEH.
7. Кушнаренко Т.В. Теория и практика адаптации предпринимательской сферы услуг региона к вызовам мобилизационной экономики // Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 262–266. EDN: XJTPTH.
8. Абряндина В.В. Адаптация предпринимателей аграрного сектора к вызовам рынка // Экономика сельского хозяйства России. 2022. № 8. С. 28–32. DOI: 10.32651/228-28. EDN: ISKSJA.
9. Измайлов М.К. Возможности адаптации промышленности регионов России к современным санкционным условиям // Вопросы региональной экономики. 2022. № 2 (51). С. 75–83. EDN: YUMOJN.
10. Орлов С.Н. Адаптационный потенциал сектора малого и среднего предпринимательства в современных условиях // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2022. Т. 2. № 3. С. 347–356. DOI: 10.34130/2070-4992-2022-2-3-347. EDN: NLZERF.
11. Ибрагимова Р.С. Экономический потенциал как концепция стратегического управления промышленным предприятием // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2022. Т. 17 № 4. С. 474–486. DOI: 10.17072/1994-9960-2022-4-474-486. EDN: HFDEW.
12. Широкова Е.Ю. Функционирование производственного сектора экономики Северо-Запада России в 2022–2023 годах: ожидания и реальность // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 6. С. 44–63. DOI: 10.15838/ptd.2023.6.1284. EDN: BRBHVS.
13. Колыган М.В., Еремеев Ф.И. Пятикомпонентная операционная модель адаптации предприятий к изменениям рынка // Молодой исследователь Дона. 2021. № 3 (30). С. 100–104. EDN: OQYJGT.
14. Алферов В.Н., Мешкова Г.В., Осадчий Э.А. Адаптивное управление предприятием в условиях формирования финансово-экономической безопасности: теоретические аспекты // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. Т. 20. № 3. С. 238–243. EDN: LIAHVJ.
15. Долгих Ю.А., Смородина Е.А. Исследование адаптационного потенциала предприятия с позиции применения системного подхода // Индустриальная экономика. 2021. № 5–1. С. 14–20. DOI: 10.47576/2712-7559_2021_5_1_14. EDN: BQGOZL.
16. Таныгина Е.А. Моделирование выручки в региональных торговых предприятиях розничного сектора в условиях неопределенности // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. 2021. Т. 7. № 4 (28). С. 437–445. DOI: 10.30914/2411-9687-2021-7-4-437-445. EDN: ANPQJP.
17. Савцова А.В., Цекоев К.А. Умная специализация регионов как стратегия реализации мер инновационного социально-экономического развития // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 5. № 6. С. 374–380. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_5_374. EDN: BXCCRI.
18. Шерстнева О.М., Яшева Г.А. Стратегия «умной специализации» регионов: теоретические аспекты и европейский опыт // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2022. № 1 (42). С. 214–228. DOI: 10.24412/2079-7958-2022-1-214-228. EDN: LZHSME.
19. Троцковский А.Я., Родионова Л.В., Сергиенко А.М., Перекаренкова Ю.А. Предприятия Алтайского края в условиях санкций: кооперационно-сетевые взаимодействия и адаптационное поведение // Всероссийский экономический журнал ЭКО. 2023. № 9 (591). С. 52–72. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2023-9-52-72. EDN: BSWHZZ.
20. Чивирев И.Ю. Методические подходы к оценке эффективности государственной поддержки малого и среднего предпринимательства // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 3. С. 398–408. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-3-398-408. EDN: LGULMV.
21. Печеникин А.В. Тенденции и перспективы развития малых форм хозяйствования в АПК Владимирской области // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 381–385. EDN: IWIGEF.
22. Аубекиров И.И., Анисимов А.Ю. Оценка уровня инновационного развития предприятий малого и среднего бизнеса // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 690–694. EDN: QQUIII.
23. Василенко И.А. Бизнес-процессы в условиях цифровизации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3–1 (97). С. 33–37. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-3-1-33-37. EDN: WWWGZG.
24. Стародубова А.А., Исахакова Д.Д. Инновационные стратегии цифровых предприятий для достижения устойчивого развития в регионах // π-Economy. 2023. Т. 16. № 1. С. 39–50. DOI: 10.18721/JE.16103. EDN: JRAMUC.