

Научная статья  
УДК 338.24  
<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-3-106-120>  
EDN BFWLAL

## Методические аспекты формирования и использования бенчмарки для торговых предприятий

---

Татьяна Витальевна Тилиндис<sup>✉</sup>, Марина Алексеевна Демченко

Владивостокский государственный университет,  
Владивосток, Россия, [Tiltat@yandex.ru](mailto:Tiltat@yandex.ru)<sup>✉</sup>

---

**Аннотация.** На современном этапе развития предприятий, в том числе торговых, возникают вопросы, касаемые конкурентоспособности в той или иной сфере, особенно это ощущается в условиях постоянных изменений. Одним из инструментов, способствующих решению данной проблемы, является бенчмаркинг, который позволяет быстро и достаточно просто адаптироваться предприятиям в усиленной конкуренции, особенно в постоянно меняющихся условиях. В классическом понимании бенчмаркинг – это «сравнение с эталоном». Эталоном можно считать объект, бизнес-процессы, показатели деятельности, методы конкурента, по отношению к которым проводится сравнение. Присутствие бенчмарки является обязательным при использовании инструмента бенчмаркинга. В результате анализа опыта применения и использования бенчмаркинга и существующих методик выявлена и обоснована структура бенчмарки, на основе которой разработана методика формирования и использования бенчмарки для торговых предприятий. В структуру бенчмарки входят ее элементы, требования и условия определения, использования. Данное понимание структуры выявлено при анализе комплекса терминов «качество», «потребитель», «стоимость», «бенчмаркинг». С учетом сформированной структуры бенчмарки проведено исследование имеющихся методик по использованию и внедрению бенчмаркинга, из которых была выбрана унифицированная методика для сферы услуг. На основе выявленных критериев внедрен этап «определение и установление бенчмарки» в фазу «выявление бенчмарки». Методика является частью усовершенствованного подхода по внедрению и использованию бенчмаркинга для предприятий сферы услуг, в том числе торговли. Использование методики способствует повышению эффективности инструмента бенчмаркинга, что в свою очередь обеспечивает улучшение деятельности компаний в целом.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, бенчмарка, эталон, качество, эффективность, анализ, конкурентоспособность, улучшение

**Для цитирования:** 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. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-3-106-120>. EDN BFWLAL.

Original article

## Methodological aspects of formation and use of benchmarks for trade enterprises

---

Tatiana V. Tilindis<sup>✉</sup>, Marina A. Demchenko

Vladivostok State University,  
Vladivostok, Russia, [Tiltat@yandex.ru](mailto:Tiltat@yandex.ru)<sup>✉</sup>

---

**Abstract.** At the present stage of development of the enterprises including the trading companies there emerges a problem of competitiveness in the different spheres, especially in the conditions of constant changes. One of the tools contributing to the solution of the problem is benchmarking, which allows enterprises to adapt quickly and easily enough to an intensified competition, particularly in a constantly changing environment. In classical understanding benchmarking is a comparison with a standard. A benchmark can be an object, a business-process, performance indicators, methods of the competitor, in relation to which the comparison is carried out. Presence of benchmarking is obligatory in application of a benchmarking tool. As a result of analysis of the use of benchmarking and existing techniques, the structure of benchmarking was identified and justified, which served as a basis for the methodology of formation and use of benchmarking for trade enterprises. The structure of benchmarking includes its elements, requirements and conditions of definition and use. This understanding of the structure is revealed when analyzing the

complex of terms: “quality”, “consumer”, “cost”, “benchmarking”. Taking into account the formed structure of benchmarking, research of available methods on using and implementation of benchmarking has been conducted, from which a unified method has been chosen for the service sector. On the basis of the criteria, the stage “Benchmark identification and establishment” was introduced into the phase “Benchmark identification”. The method became a part of the improved approach to the implementation and use of benchmarking for service enterprises, including trade. The method helps to increase the effectiveness of a benchmarking tool, which in turn provides an improvement in the overall performance of companies.

**Keywords:** benchmarking, benchmark, reference, quality, efficiency, analysis, competitiveness, improvement

**For citation:** Tilindis T. V., Demchenko M. A. Methodological aspects of formation and use of benchmarks for trade enterprises. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2022;3:106-120. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-3-106-120>. EDN BFWLAL.

## **Введение**

В условиях глобализации рынка основными проблемами предприятий, в том числе торговли, может быть ухудшение качества продаваемых товаров, рост цен на них. В связи с этим, а также непростой ситуацией в мире российским компаниям необходимо подстроиться под определенные изменения и быстро адаптироваться к общемировым тенденциям преобразования рынка. При решении данных проблем можно использовать инструмент бенчмаркинга. Вследствие того, что данный инструмент в последнее время ассоциируется как инструмент стратегического управления, который адаптируется к различным условиям, на современном этапе развития всех предприятий, в том числе и предприятий торговли, это наиболее ценно, потому что сам инструмент не требует больших капиталовложений. Чтобы полноценно использовать данный инструмент, необходимо определиться с лидером рынка, т. е. с бенчмаркой. Для этого требуется выявить основные критерии, по которым бенчмарка будет определена. Поэтому разработка методики формирования и использования бенчмарки имеет приоритетное значение для рынка торговли и требует дальнейшего исследования в части формирования критериев определения и оценки бенчмарки (эталона), что обуславливает актуальность темы работы.

*Изученность проблемы.* В научных работах, посвященных исследованиям в области формирования и использования инструмента бенчмаркинга (М. С. Хорольская, М. И. Килин, Р. Р. Эшонов и др. [1–3]), не прослеживается единой позиции к разработке методических аспектов формирования и использования бенчмарки для торговых предприятий, что обосновывает необходимость проведения исследований в данном направлении.

## **Научная новизна, цель и задачи исследования**

*Научная новизна* состоит в совершенствовании методического подхода по внедрению и использованию бенчмаркинга на основе изучения, выявления и определения критериев оценки бенчмарки как основного элемента бенчмаркинга.

*Цель настоящего исследования* – разработка методических аспектов формирования и использования бенчмарки для торговых предприятий.

### *Задачи исследования:*

- проанализировать основные термины, связанные с бенчмаркингом, опыт внедрения и использования, обосновать нахождение критериев бенчмарки как элемента данного инструмента;
- проанализировать выявленные особенности бенчмарки с целью определения ее критериев для торгового предприятия;
- разработать методические аспекты формирования и использования бенчмарки торговых предприятий в рамках применяемого инструмента бенчмаркинга.

*Теоретическая значимость работы:* в рамках методических рекомендаций формирования и использования бенчмарки уточняется процесс внедрения и использования бенчмаркинга для предприятий сферы торговли.

*Практическая значимость исследования* заключается в том, что у предприятий сферы торговли возникает возможность найти базового партнера-конкурента (эталон) для эффективного использования инструмента бенчмаркинга как в стратегическом смысле, так и для целей продвижения компаний. Полученные результаты представляют особый интерес не только для практически действующих предприятий данной сферы, но и для дальнейшего развития научного методического подхода.

## **Методы и результаты исследования**

Категория «качество» и стратегия управления любым бизнес-предприятием неразрывно связаны с элементом «стоимость». Главной составляющей рынка является обязанность государства в установлении необходимых требований. Предприятия формируют свою стратегию на основе возможностей и потребностей потребителей с учетом этих норм. Уполномоченные органы регулируют этот процесс, стремясь обеспечить необходимый уровень «качества жизни» всех его участников.

Соблюдение баланса в системе «качество – потребитель» для компаний сейчас невозможно, т. к. существуют объективные данные, препят-

ствующие этому процессу (санитарно-эпидемиологические трудности, европейские санкции, неоднозначная экономическая ситуация в стране и в мире).

При рассмотрении этого вопроса с позиции государственного регулирования в системе «качество – потребитель – стоимость» вопросы «качества» уже установлены и определены (внедрены стандарты ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 «Системы менеджмента качества. Требования» [4], ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению» [5], ГОСТ Р ИСО 8000-2-2019 «Качество данных. Часть 2. Словарь» [6] и др.).

Вопросы, регулирующие элемент системы «потребитель», отражаются в нормативных документах. Система, в том числе безопасности и качества, впервые упомянута в «Правах потребителя» в статье 4 «Качество товара (работы, услуги)» и в статье 7 «Право потребителя на безопасность товара (работы, услуги)» закона «О защите прав потребителей» [7]. Данный закон изначально сформулировал систему взглядов на качество и безопасность как на два взаимодополняющих элемента, существование которых одного без другого невозможно. Что касается элемента «стоимость», то для него сформирована ограниченная часть законодательства в области экономического регулирования (законодательство налоговое, тарифное, административное).

Существует ряд технологий, упорядочивающих рассматриваемую выше систему в части формирования и регулирования. На взгляд некоторых исследователей, таким инструментом, обеспечивающим в конкурентной борьбе предприятию место на рынке, может быть бенчмаркинг.

Исходя из понимания государственного регулирования требований к системе «качество – потребитель», можно сделать вывод, что разработанные и внедренные положения международных

стандартов системы менеджмента качества в современных условиях часто используются предприятиями, в большей степени производственными и сферы услуг (концепция «шесть сигм», бережливое производство, 20 ключей и др.). Изучение и анализ данных стандартов свидетельствуют, что их основные требования сформированы на основе принципов удовлетворенности потребителей, т. е. основное отражение стандартов на качество – это потребности потребителей. По поводу «стоимости» государство устанавливает только часть требований (налоги, штрафы, тарифы), отсутствует законодательство в области использования и внедрения стандартов, содержащих требования к имеющимся инструментам регулирования (т. е. к бенчмаркингу). Таким образом, государственное нормирование требований к внедрению инструмента бенчмаркинга может способствовать эффективному существованию предприятия.

Для полноценной разработки данной методики обратимся к пониманию термина «бенчмаркинг».

На первом этапе исследования необходимо провести анализ термина «бенчмаркинг», а также его основных элементов. Ввиду того что все исследователи рассматривают бенчмаркинг с двух основных позиций: как инструмент стратегического управления и как инструмент маркетинговой политики предприятия, то и рассмотрение терминологических аспектов проводилось в соответствии с упомянутыми положениями.

Так как в классическом понимании бенчмаркинг – это процесс сопоставления продукции, услуг, показателей деятельности, опыта с лидером рынка, то и научный подход в исследовании был осуществлен в соответствии с пониманием термина «лидер» в формулировках бенчмаркинга. Основные трактовки термина «бенчмаркинг» и нахождение в них составляющих понятия «лидер» (т. е. «бенчмарки») установлены в табл. 1.

Таблица 1

Table 1

### Основные трактовки терминов

#### Basic interpretations of the terms

Источник/автор	Формулировка термина	Примечания
<b>Бенчмаркинг</b>		
ГОСТ Р ИСО 17258-2015 «Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». Бенчмаркинг» [8]	Действия по сравнению объектов или исследуемых методов друг с другом или с бенчмаркой для анализа критерия (или характеристики)	Имеется упоминание о том, что для использования бенчмаркинга нужна бенчмарка, а также должны быть сформулированы критерии или характеристики для ее оценки. Бенчмарка выступает как основной элемент бенчмаркинга стратегического управления
ГОСТ Р 50779.100-2017 «Статистические методы. Методология «Шесть сигм». Основные критерии бенчмаркинга в организации» [9]	Процесс сопоставления стратегий, процессов, продукции организации и/или других объектов с объектами той же природы, при тех же обстоятельствах и аналогичными способами	Выделены виды бенчмарки – стратегии, процессы продукции и т. д. Бенчмарку нужно рассматривать системно, такими же элементами, только у своего лидера – конкурента. Бенчмарка является составляющей процесса бенчмаркинга как инструмента маркетинговой политики

Источник/автор	Формулировка термина	Примечания
<b>Бенчмаркинг</b>		
Европейский кодекс правил поведения участников бенчмаркинга [10]	Измерение и сравнение бизнес-процессов организации с бизнес-процессами лидирующих фирм (отрасли, мира) с целью получения информации, которую можно использовать для их улучшения	Добавлено измерение и сравнение, что в свою очередь обозначает сопоставление. Вследствие этого бенчмаркой в данном случае являются бизнес-процессы фирм-лидеров отрасли или мира. Бенчмарка рассматривается как основной элемент бенчмаркинга в инструменте маркетинговой политики
Р. Кэмп [11]	Поиск наилучших методов в отрасли, которые ведут к наивысшим достижениям	Бенчмарка рассматривается как наилучший метод в определенной отрасли. Установлено, что, имея цель бенчмаркинга, можно получить наилучшие результаты. Элемент «бенчмарка» в инструменте «бенчмаркинг» представлен как маркетинговая политика и элемент стратегического управления. Прослеживается взаимосвязь бенчмаркинга и системы менеджмента качества, в которой бенчмаркинг рассматривается как процесс совершенствования и улучшения, вследствие этого бенчмарка – это процесс улучшения, т. е. «наилучший метод» определенной отрасли
Д. Кернс [12]	Постоянный процесс количественной оценки продуктов, услуг или процессов в сравнении с показателями, достигнутыми конкурентами и фирмами, считающимися лидерами в данном секторе	Бенчмарка выступает как процесс количественной оценки продуктов, услуг или процессов определенной организации в сравнении с такими же показателями, что является основным элементом бенчмаркинга как инструмента стратегического управления. Установлена суть бенчмарки (кто может являться образцом) – конкурент; фирма – лидер в определенном секторе
Л. Боссиди [13]	Анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне	Бенчмаркой выступают конкретные приемы и выгоды, полученные при сравнительном анализе других компаний. На взгляд исследователей, имеется взаимосвязь бенчмаркинга и системы менеджмента качества, т. е. установлена цель бенчмаркинга – «использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне». Вследствие этого бенчмарка выступает как составляющая системы менеджмента качества
Е. А. Князев, Я. Ш. Евдокимова [14]	Процесс выявления, изучения и адаптации лучшей практики и опыта других организаций для улучшения деятельности собственной организации (организации со схожими процессами, в своей отрасли, независимо от отраслевой принадлежности, в своей стране или за рубежом)	Бенчмарка выделяется как процесс практики и опыта организаций или ее процесса выявления, изучения и адаптации в стране или за рубежом, но именно у организаций в схожих отраслях для улучшения. Элемент рассматривается как составляющая инструмента бенчмаркинга стратегического управления
О. В. Карпец [15]	Постоянный поиск лучших бизнес-практик как во внешней среде (отраслевые конкуренты и лидеры в других областях), так и внутри своей организации (отдельные бизнес-процессы и функции), их изучение и внедрения с целью достижения наибольшей эффективности	Бенчмаркинг можно рассмотреть как инструмент стратегического управления. Для начала изучаются лучшие бизнес-практики, т. е. бенчмарка, как в своей компании, так и у конкурентов
<b>Качество</b>		
ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [16]	Качество продукции и услуг включает не только выполнение функций в соответствии с назначением и их характеристики, но также воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя	Понятие «качество» в современности содержит некую многогранность, подразумевая применение его и по отношению к продукции, услуги, и по отношению к процессам, в том числе управленческим. Рассмотрев понятие «качество», можно обратить внимание, что имеется элемент бенчмарка как функция, совокупность свойств продукции и признаков, пригодность товара или услуги, что является подтверждением симбиоза «качества» и «бенчмарки» («качество ~ бенчмарка»)
ГОСТ 15467-79 «Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения» [17]	Совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением	
Большой энциклопедический словарь [18]	Совокупность свойств, признаков продукции, товаров, услуг, работ, труда, обуславливающих их способность удовлетворять потребности и запросы людей, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям	
Дж. Джуран [19]	Пригодность для определенной цели и использования	

Источник/автор	Формулировка термина	Примечания
<b>Потребитель</b>		
ГОСТ Р ИСО 10008-2014 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по электронным торговым сделкам между юридическими и физическими лицами» [20]	Индивидуальный член общества, приобретающий или использующий продукцию для личных, семейных или бытовых целей	Потребитель – это всегда кто-то или что-то, приобретающий товар или услугу, он является основным элементом на рынке, без которого не было бы торговли в целом. В формулировках термина «потребитель» содержатся требования, кто может являться им, а также представлены значение и роль потребителя, т. е. его функции во взаимодействии с системой «качество – потребитель». Но т. к. термины представлены в стандартах системы менеджмента качества, то этим доказывается связь термина «потребитель» с термином «качество». Прямой связи термина «потребитель» с термином «качеством» не установлено, однако она имеет место быть при рассмотрении вышеупомянутой системы («потребитель ~ качество ~ бенчмарка»)
ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [16]	Лицо или организация, которые могут получать или получают продукцию или услугу, предназначенные или требуемые этим лицом или организацией	
Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 11.06.2021) «О защите прав потребителей» [7]	Гражданин, имеющий намерение заказать или приобрести либо заказывающий, приобретающий или использующий товары (работы, услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности	
В. С. Казаков [21]	Носитель потребительской силы, потребительского отношения, который воспроизводит их через поддержку процесса собственной жизнедеятельности	
<b>Стоимость</b>		
ГОСТ Р 56136-2014 «Управление жизненным циклом продукции военного назначения. Термины и определения» [22]	Стоимость жизненного цикла, суммарные затраты трудовых, материальных и финансовых ресурсов в их денежном выражении, связанные с реализацией жизненных целей комплекса	Стоимость – это суммарные затраты на товар или услугу. То есть в понятие «стоимость» закладывают все траты, которые может произвести потребитель, будь то физическое лицо или юридическое, основным желанием является получение качественной услуги за наименьшую стоимость. Таким образом, подтверждается вышесказанное утверждение о том, что термины взаимосвязаны и образуют систему («стоимость ~ потребитель ~ качество ~ бенчмарка»)
Современный толковый словарь русского языка Т. Ф. Ефремовой [23]	Выраженная в деньгах цена чего-либо или величина затрат на что-либо	
К. Маркс [24]	Вещественное содержание богатства, какова бы ни была его общественная форма	

Тилиндис Т. В., Демченко М. А. Методические аспекты формирования и использования бенчмарки для торговых предприятий

Таким образом, рассмотрев формулировку термина «бенчмаркинг» разными источниками, можно сделать вывод, что разные трактовки дополняют основной смысл бенчмаркинга, а также раскрывают понимание, что такое бенчмарка в таких аспектах, как сущность, использование, постановка проблемы, получение и внедрение результатов. Бенчмаркинг – современный инструмент ведения бизнеса, который могут эффективно использовать компании любого размера. Сбор информации об эталонных действиях конкурентов – достаточно сложный процесс, который сопровождается значительными исследованиями на первых этапах. Многие компании ориентированы на быстрый доход и малые затраты, поэтому в результате применяют в своей работе традиционные методы управления. Но в условиях инновационного развития и высокой конкуренции применение бенчмаркинга в практике российских предприятий очевидно. Также бенчмаркинг рассматривается во взаимосвязи с понятиями «товар», «качество», «по-

требитель», «стоимость», это связано с тем, что эти понятия находят свое отражение в части вида бенчмаркинга, в свою очередь эта часть влияет на понимание бенчмарки в целом. Некоторые авторы трактуют как «процесс сопоставления продукции, услуг, показателей деятельности, опыта с лидером рынка». Это означает, что важным элементом для бенчмаркинга является «лидер». При анализе вышеупомянутых терминов можно дать определение понятию «лидер» – это может быть продукция, услуга, показатели деятельности, методы, бизнес-процессы, компании, опыт. То есть можно констатировать, что понятие «лидер» сводится к пониманию его как объекта сравнения. Для внедрения и использования бенчмаркинга требуется определить, что необходимо сравнивать (в зависимости от целей компании).

Как уже указывалось, система «качество – потребитель – стоимость» трансформировалась в «качество – стоимость», поэтому и подход к формированию методики разработки и внедрения бенчмаркинга

тоже должен быть ориентирован на стандарт. Следующим этапом необходимо было изучить классификацию основных видов бенчмаркинга в связи с тем, что от выбора предприятия определенного вида бенчмар-

кинга зависит и объект сравнения – бенчмарка. Соответственно, и требования условий к этой бенчмарке как таковой будет зависеть также от вида. Основные виды бенчмаркинга представлены в табл. 2.

Таблица 2  
 Table 2

**Основные виды бенчмаркинга**  
**Main types of benchmarking**

Название вида	Формулировка термина	Сущность понятия	Взаимодействие с другими видами	Использование бенчмаркинга
Внутренний бенчмаркинг	Бенчмаркинг, который проводится внутри отдельно взятой организации, и в основу данного вида бенчмаркинга положено сопоставление характеристик производственных мощностей, которые используются, как правило, для выпуска продукции	Процесс улучшения деятельности компании с опорой на свой опыт	Бенчмаркинг конкурентоспособности, функциональный бенчмаркинг, общий бенчмаркинг	Проводится внутри организации с помощью сопоставления характеристик выпущенной продукции
<i>В данном виде бенчмаркой является характеристика производственных мощностей</i>				
Бенчмаркинг конкурентоспособности	Бенчмаркинг, направленный на изучение конкурентных преимуществ фирмы по сравнению с конкурентами в сложившихся на рынке условиях. Данная разновидность бенчмаркинга включает в себя очень глубокое изучение характеристик конкурентов, вплоть до исследования возможностей диверсификации конкурентами своей деятельности или даже организационно-административных мер в управлении предприятием	Эффективность процессов анализа и внедрения опыта для улучшения производительности компании	Внутренний бенчмаркинг, функциональный бенчмаркинг, бенчмаркинг процесса, общий бенчмаркинг, ассоциативный бенчмаркинг	Изучаются конкурентные преимущества в разных фирмах
<i>В данном виде бенчмаркой являются конкурентные преимущества</i>				
Функциональный бенчмаркинг	Позволяет сравнить определенные функциональные особенности нескольких компаний, функционирующих в одном сегменте (секторе, рынке). Функциональный бенчмаркинг отличается точностью предмета исследования, т. к. анализу подвергаются эффективность определенных функций (организация управления, административный механизм и т. д.) на предприятии	Процесс сравнения особенностей разных компаний с похожим родом деятельности	Внутренний бенчмаркинг, бенчмаркинг конкурентоспособности	Сравниваются определенные конкретные функциональные особенности компаний
<i>В данном виде бенчмаркой является функциональные особенности</i>				
Бенчмаркинг процесса	Подразумевает сравнение определенных процессов нескольких компаний. Анализу подвергаются эффективность определенных процессов (закупка, производство, сбыт) на предприятии с эффективностью аналогичных процессов в компаниях-конкурентах либо компаниях-лидерах рынка	Процесс сравнения особенностей разных компаний с похожими или одинаковыми отделами выпуска товаров	Бенчмаркинг конкурентоспособности	Сравниваются эффективности определенных процессов разных компаний
<i>В данном виде бенчмаркой является эффективность определенных процессов</i>				
Общий бенчмаркинг	Можно охарактеризовать как некий полезный опыт, который черпает организация у фирм, не являющихся непосредственными конкурентами для рассматриваемой организации	Процесс внедрения опыта других фирм	Внутренний бенчмаркинг, бенчмаркинг конкурентоспособности	Рассматривается опыт любой организации, который может помочь
<i>В данном виде бенчмаркой является полезный опыт</i>				
Ассоциативный бенчмаркинг	Особая разновидность бенчмаркинга, когда несколько организаций образуют некий альянс для того, чтобы совместно делиться опытом и анализировать сильные и слабые стороны внешних конкурентов	Эффективность процессов внедрения сотрудничества с помощью аудирования и в дальнейшем совместное использование опыта оппонента	Бенчмаркинг конкурентоспособности	Анализируются слабые и сильные стороны конкурентов несколькими компаниями
<i>В данном виде бенчмаркой являются сильные и слабые стороны конкурентов</i>				

Согласно табл. 2 бенчмаркинг конкурентоспособности отражается в других видах бенчмаркинга. Для усовершенствования своей компании нужно использовать опыт других фирм, что позволит не только достигать уровня конкурентов, но и превосходить его. Рассматривая все виды, можно также отметить, что бенчмаркой являются именно эталоны, представленные выше, соответственно, бенчмарка может зависеть от видовой принадлежности бенчмаркинга и целей, которые ставит предприятие.

Для того чтобы выявить требования и определить, каким образом производится выбор бенчмарки для процесса использования самого инструмента бенчмаркинга, необходимо рассмотреть опыт внедрения бенчмаркинга в практической деятельности разными компаниями и, соответственно, требования к самой бенчмарке.

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

В современной деятельности компаний практически нет единой методики проведения бенчмаркинг-анализа, поэтому каждая организация проводит его по-разному. Если компания выбрала бенчмаркинг-подход к своей деятельности, то необходимо его постоянно развивать в условиях реакции на изменения. В среднем организации тра-

тят около шести месяцев на осуществление проекта бенчмаркинга с оценкой его последующей эффективности.

Для дальнейшего исследования необходимо установить элементы, требования или условия определения и использования бенчмарки из опыта внедрения и использования бенчмаркинга через рассмотрение развития бенчмаркинга в историческом плане (процедуры) и на современном этапе – через методики. Для успешной реализации исследования понятия «процедуры» и «методики» использования и внедрения бенчмаркинга необходимо трактовать следующим образом.

Процедура – это незафиксированный порядок выполнения некоторых действий, определяемый при изучении и анализе опыта использования и внедрения бенчмаркинга разными предприятиями.

Методика – это зафиксированный порядок выполнения некоторых действий, определяемый при изучении и анализе методик использования и внедрения бенчмаркинга разными исследователями, представленный в научных трудах (научные статьи, авторефераты диссертаций).

Следующим этапом было проведение анализа опыта внедрения и использования бенчмаркинга, в том числе процедуры его реализации, через который осуществлялось выявление элементов, требований или условий определения и использования бенчмарки (табл. 3).

Таблица 3

Table 3

Анализ опыта внедрения и использования бенчмаркинга с позиции исторического аспекта  
 Analysis of the experience of implementing and using benchmarking in terms of the historical aspect

Наименование организации/автор	Вид бенчмаркинга	Основные этапы	Бенчмарка, критерии оценки, сущность, характеристика	Вывод
Компания Rank Xerox	Конкурентный бенчмаркинг	1. Выявление проблемы. 2. Поиск конкурента эталона. 3. Проведение сравнительно анализа. 4. Применение недостающих элементов в организации	Компания Xerox упоминает бенчмарку просто как производственные мощности. Для них критерием выявления эталона является количество продаж	Впервые было заявлено, что для выполнения и использования бенчмаркинга в классическом понимании необходим объект сравнения. Без него инструмент не работает, но критериев, по которым его следует выбирать, не представлено. Требованием проведения является наличие конкурента-эталона, что в свою очередь определяет цель бенчмаркинга – увеличить производственные мощности своего предприятия
Р. Кэмп	Бенчмаркинг процесса	1. Выявление предмета бенчмаркинга. 2. Поиск партнера по бенчмаркингу. 3. Выбор метода сбора данных. 4. Применение недостающих элементов в организации и мониторинг результатов. 5. Повторение контрольных точек при необходимости	Бенчмаркой является лучший опыт организаций в схожих сферах. Опираясь на похожие процессы, но с лучшим результатом в разных компаниях, пытаются внедрить в собственный процесс	Автор выделял основные проблемы с помощью анкетирования и опросов. То есть для выявления бенчмарки нужно рассматривать разные компании, но также опираться на мнение независимых сторон. Можно заметить, что алгоритм выявления критериев для выбора бенчмарки представлен не в полном объеме. Целью данного бенчмаркинга является заполнение недостающих элементов в организации

Наименование организации/ автор	Вид бенчмаркинга	Основные этапы	Бенчмарка, критерии оценки, сущность, характеристика	Вывод
Компании IBM	Внутренний бенчмаркинг	1. Выявление недовольства потребителей. 2. Выбор приоритетного объекта для сравнения. 3. Сбор данных и их анализ. 4. Искоренение проблемных зон. 5. Проведение повторного опроса недовольных покупателей. 6. Внедрение успешного результата для постоянного использования	Бенчмаркой является мнение потребителей, для которых данная услуга является важной в жизни. Стоит заметить, что в данном опыте элементы «потребитель», «стоимость» неразрывно связаны	Для повышения своих показателей данная компания разработала ряд контрольных вопросов по проведению бенчмаркинга, опираясь на обеспечение удовлетворенности клиентов. Бенчмаркой также является опыт потребителей. Анализируя неудовлетворительный отзыв и работая над улучшением, организация смогла повысить конкурентоспособность и лояльность покупателей, что позволило повысить уровень продаж

Таким образом, при рассмотрении опыта было установлено, что главный элемент бенчмаркинга – бенчмарка (эталон) определяется в процессе внедрения и использования бенчмаркинга на начальном этапе, без ее понимания невозможно применить инструмент бенчмаркинга. Основным требованием к проведению бенчмаркинга можно отметить поиск конкурента-эталона с наибольшим выпуском продукции. Целью проведения бенчмаркинга в данных процедурах является повышение производственных мощностей организации, этому способствует топовый конкурент, которого выбирают

потребители по собственному предпочтению и фиксируют с помощью анкетирования. Вследствие вышесказанного можно констатировать важность определения, выявления и установления требований к бенчмарке как к основному элементу, без которого бенчмаркинг применять невозможно.

Завершением данного этапа было проведение анализа методик внедрения и использования бенчмаркинга, зафиксированных в научных работах, в которых возможно выявления элементов, требований или условий определения и использования бенчмарки (табл. 4).

Таблица 4

Table 4

#### Анализ методик внедрения и использования бенчмаркинга

#### Analysis of methods of implementing and using benchmarking

Автор	Вид бенчмаркинга	Основные этапы	Бенчмарка, критерии оценки, сущность, характеристика	Вывод
Т. В. Тилиндис, О. Ю. Виничук, А. И. Кучковская	Функциональный бенчмаркинг, конкурентный бенчмаркинг, внутренний бенчмаркинг, внешний бенчмаркинг	1. Поиск объекта и предприятий для сравнения. 2. Сбор и анализ полученных данных. 3. Внедрение бенчмаркинга. 4. Повторение контрольных точек	Бенчмаркой выступают производственные характеристики разных организаций, направленные на производство похожих товаров или услуг, а также полезный опыт компаний-конкурентов	Для внедрения бенчмаркинга нужно найти объект сравнения. Чтобы это сделать, необходимо осуществить исследования в виде опроса или анкетирования всех компаний, которые затрагивает инструмент бенчмаркинга. Компетентные специалисты проводят сбор и внедрение достоверной информации от проверенных компаний-конкурентов с похожими спецификами работы, готовых делиться своим опытом
Е. Л. Чечетка	Функциональный бенчмаркинг, конкурентный бенчмаркинг	1. Поиск качественной и объемной маркетинговой информации. 2. Выбор специалистов для проведения бенчмаркинга. 3. Разработка и реализация планов. 4. Внедрение бенчмаркинга и контроль его использования	Бенчмаркой выступает опыт организаций, полученный с помощью разных источников. Основным из них выступают маркетинговые данные, которые получены в соответствии с потребительскими предпочтениями	Для повышения показателей своей организации нужно собирать достоверную и объемную информацию для разработки и реализации бенчмаркинг-планов разного уровня. Квалифицированный специалист сможет внедрить систему с наилучшими результатами, а также проконтролировать ее использование на всех этапах

Автор	Вид бенчмаркинга	Основные этапы	Бенчмарка, критерии оценки, сущность, характеристика	Вывод
О. В. Ленкова, И. В. Осинювская	Внешний бенчмаркинг, функциональный бенчмаркинг, конкурентный бенчмаркинг	1. Поиск компаний одной сферы для проведения бенчмаркинга. 2. Вычисление показателей для проведения сопоставительного анализа. 3. Сравнение характеристик разных компаний и внедрение лучших результатов	Бенчмаркой являются производственные характеристики организаций, которые основываются на ключевых показателях данной сферы предприятий	Рассматривая данный опыт, можно заметить, что вычленения показателей недостаточно для проведения бенчмаркинга, поскольку они не дают объективной оценки того, какая организация является лидером на рынке, но в свою очередь помогают понять, что является основным выбором у потребителя, той или иной компании. При сравнении характеристик разных организаций достигается основной смысл проведения бенчмаркинга – улучшение производственных мощностей организации с целью получения прибыли

При рассмотрении современного опыта внедрения бенчмаркинга было определено, что исследователи делали упор на становление процесса, но не уделяли внимание разработке требований или критериев к самому объекту сравнения, т. е. к бенчмарке. Если на начальном этапе организации ставят перед собой цель использования инструмента бенчмаркинга, то в зависимости от целей, которые преследуют, и от проблем, стоящих перед компаниями, они выбирают вид бенчмаркинга. Требованием к установлению бенчмарки является поиск компетентного специалиста, который должным образом сможет провести бенчмаркинг, целью является повышение количества продаж.

Таким образом, при анализе двух сторон внедрения и использования бенчмаркинга разными исследователями можно заметить, что в каждой процедуре или методике просматривается бенчмарка как основной элемент инструмента бенчмаркинга. Ни один из исследователей не пытался разработать

критерии выбора (оценки) бенчмарки, имеется упоминание о том, что они должны быть.

В первой части работы были проанализированы терминологические основы бенчмаркинга и его опыт внедрения, использования и обоснование нахождения в них критериев бенчмарки как элемента данного инструмента.

На основе результатов предыдущего анализа выявленных элементов бенчмарки с целью определения критериев оценки бенчмарки торгового предприятия были выявлены элементы, требования или условия определения и использования бенчмарки.

Для разработки методических аспектов необходимо провести сравнительный анализ данных выявленных составляющих бенчмарки и имеющихся государственных требований.

Характеристика выявленных элементов, требований и условий определения и использования бенчмарки представлена в табл. 5.

Таблица 5

Table 5

**Характеристика выявленных элементов, требований и условий определения и использования бенчмарки**

**Characteristics of the identified elements, requirements and conditions for determining and using the benchmark**

Составляющие бенчмарки	Терминологические аспекты	Опыт внедрения и использования	Имеющиеся зафиксированные методики
Элементы	– объект сравнения; – стратегии, процессы продукции; – бизнес-процессы; – приемы и выгоды; – функции, совокупность свойств продукции и признаков, пригодность товара или услуги	– производственные мощности организации; – лучший опыт компаний конкурентов; – опыт потребителей	– производственные характеристики разных организаций; – опыт организаций; – производственные мощности организаций
Требования	– формулируются критерии или характеристики; – изучаются лучшие бизнес-практики	– поиск лучших конкурентов при производстве и выпуске продукции; – сравнение своего опыта и опыта конкурента в похожей отрасли; – сбор информации от потребителей	– поиск подготовленного специалиста; – проведение исследования в виде опроса или анкетирования всех компаний, которые затрагивает инструмент бенчмаркинга; – вычленение показателей и сравнение разных организаций

Составляющие бенчмарки	Терминологические аспекты	Опыт внедрения и использования	Имеющиеся зафиксированные методики
Условия определения и использования	– выделение проблемной зоны в организации; – формулировка критериев; – изучение лучшего опыта; – проведение анализа; – внедрение результата	– выделение проблемной зоны в организации; – поиск лучшего опыта конкурента; – сбор информации через опрос потребителей; – проведение анализа; – внедрение результата	– выделение проблемной зоны в организации; – поиск компетентного специалиста; – поиск лучшего опыта конкурента; – сбор информации через опрос компаний конкурентов, проводивших инструмент бенчмаркинга; – вычленение показателей и сравнение разных организаций; – внедрение результата

Таким образом, определена структура бенчмарки, которая является основой для разработки методических аспектов по внедрению и использованию бенчмарки торговых предприятий в рамках применяемого инструмента бенчмаркинга.

В Российской Федерации государственное регулирование в области бенчмаркинга находит отражение в системе менеджмента качества, а по-

скольку бенчмаркинг является одним из принципов системы менеджмента или инструментом совершенствования, то и рассматривать государственное регулирование нужно с позиции установленных требований для этого инструмента.

С целью выявления характеристики элементов необходимо провести анализ нормативного регулирования в области бенчмаркинга (табл. 6).

Таблица 6

Table 6

### Государственное регулирование в области бенчмаркинга

#### State regulation of benchmarking

Документ	Краткое содержание	Требование к бенчмаркингу	Требование к бенчмарке	Местоположение установленных требований
ГОСТ Р 50779.100-2017 «Статистические методы. Методология «шесть сигм». Основные критерии бенчмаркинга в организации	Представлены важные понятия основных определений бенчмаркинга и бенчмарки, а также ссылка на методологию «шесть сигм» (обеспечивает качество на уровне примерно 3–4 дефекта на миллион единиц продукции). Раскрывается процесс бенчмаркинга и его основные критерии (соответствие, безопасность, производительность и др.)	– подготовка к проведению бенчмаркинга (установка политики, цели и т. п.); – выбор методов проведения бенчмаркинга; – выбор партнеров; – сбор полученных данных; – сравнение полученных данных; – проведение корректирующих действий для улучшения предприятия	– образец сравнения; – процесс сопоставления стратегий процессов, продукции организации; – процесс сравнения свойств или характеристик	Статьи 1, 3–6
Вывод: стандарт описывает основные термины, также упоминается использование методологии «шесть сигм», но с использованием инструмента бенчмаркинга. Бенчмаркинг является принципом совершенствования системы менеджмента качества, поэтому здесь рассмотрена единая концепция, объясняющая, как процесс бенчмаркинга встроен в эту систему. Процесс разбит на 3 этапа, которые в свою очередь имеют несколько пунктов, обозначающих действия для постоянного улучшения. Из данных требований можно вычленить бенчмарку, но каким образом это сделать, в данном документе не указано				
ГОСТ Р ИСО 17258-2015 «Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов «шесть сигм». Бенчмаркинг»	Представлены основные положения, цели и трактовки понятий бенчмаркинга и бенчмарки в целом. Обзор и требования к подбору критериев (соответствие, производительность и др.) с объяснениями, для чего они были взяты в соответствии с методологией «шесть сигм»	– постановка целей и задач; – установка критериев бенчмаркинга; – выполнение измерений; – контроль за уровнем качества результатов измерения; – выполнение сопоставлений	– ориентир для сравнения; – действия для анализа критериев; – процесс описания свойств характеристик	Статья 1, 3–5
Вывод: ГОСТ основной упор делает на методологию «шесть сигм». Разбор критериев и дефектов проводится с опорой на этот инструмент улучшения процессов. Смысл данной методологии заключается в сравнении или оценке доли дефектов, что является основой менеджмента. Утверждение того, что бенчмаркинг непосредственно связан с системой менеджмента качества и качеством в целом, подтверждается. Здесь бенчмарке уделяется внимание, но нет ориентира на ее выделение				

Таким образом, в результате анализа имеющихся нормативных документов РФ в области использования и внедрения бенчмаркинга было обнару-

жено, что в представленных документах имеются требования и критерии, без которых использовать инструмент бенчмаркинга невозможно. Также бы-

ли выявлены условия определения и использования бенчмаркинга. Установлено, что в документах имеются параметры выбора основных критериев для проведения инструмента бенчмаркинга, которые описаны в соответствии с подходами к методологии системы менеджмента качества – «шесть сигм», направленные на повышение производительности, улучшение качества. Главным критерием выбора бенчмаркинга являются показатели деятельности компании в части выявления и использования бенчмарки.

Опираясь на данные табл. 5 и 6, можно сделать вывод о том, что характеристики выявленных элементов, требований, условий определения и ис-

пользования бенчмарки, представленные разными авторами, находят отражение в государственных требованиях в области бенчмаркинга и формируются в соответствии с ними. Также можно заметить, что в документах имеется термин «бенчмарка», но не раскрывается основная идея ее внедрения и использования.

Для внедрения и использования бенчмарки для торговых предприятий в рамках инструмента бенчмаркинга была сформирована методика, которая отображает данный процесс, где разработан и внедрен этап определения и установления бенчмарки (табл. 7).

Таблица 7

Table 7

### Методика формирования и использования бенчмарки

#### Methods of developing and using the benchmarks

Фаза	Этап	Основные задачи этапа	Содержание	Результат
Определение объекта	Изучение регионального рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ актуальности вопроса совершенствования;</li> <li>– изучение компаний, работающих в похожих сферах;</li> <li>– выявление конкурентных преимуществ наилучших из них</li> </ul>	С учетом развития компаний конкурентов большую роль играет всевозможное изучение регионального рынка. В связи с этим имеется необходимость выявления конкурентных преимуществ компаний, а также их вывода из условий жесткой конкуренции	Анализ вопроса совершенствования, а также изучение компаний в интересующих сферах регионального рынка способствует выявлению конкурентных преимуществ и, соответственно, получению представления о компаниях-эталонах на региональном рынке
	Изучение работы зарубежных компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ работы зарубежных компаний с целью выявления новых тенденций;</li> <li>– примерное определение возможностей собственной компании;</li> <li>– анализ конкурентных преимуществ иностранных компаний</li> </ul>	Для того чтобы определить собственные возможности, необходимо изучение конкурентного потенциала иностранных компаний, которые приходят на рынок региона с новыми тенденциями и возможностями	Анализ работы зарубежных компаний, а также определение собственных возможностей способствует выявлению конкурентных преимуществ и, соответственно, получению представления о компаниях-эталонах на зарубежном рынке
	Выявление слабых сторон предприятия и определение объекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проводится самооценка компании, опрос сотрудников и клиентов;</li> <li>– анализ оценки конкурентных предприятий региона и зарубежья;</li> <li>– на основе всех данных выявляются слабые показатели предприятия, которые в дальнейшем выбираются объектами бенчмаркинга</li> </ul>	Для того чтобы объективно оценить характеристики и слабые стороны собственной компании, необходимо провести анкетирование по возможности всех людей, взаимодействующих с компанией. Сравнение этих характеристик с достижениями компаний лидеров поможет проанализировать работу	Сравнение собственной компании и компании-эталона приводит к обнаружению слабых показателей предприятия
Выявление бенчмарки	Определение и установление бенчмарки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение вида бенчмаркинга;</li> <li>– определение целей;</li> <li>– определение элементов, требований и условий определения и использования в терминологических аспектах, в опыте определения и использования, в имеющихся зафиксированных методиках</li> </ul>	От выбора вида бенчмаркинга зависит определение целей. Для того чтобы выявить бенчмарку, необходимо провести анализ элементов, требований и условий определения и использования в терминологических аспектах, в опыте определения и использования, в имеющихся зафиксированных методиках	В зависимости от того, что стремится получить предприятие, выбирается вид бенчмаркинга, от которого будет зависеть бенчмарка на стадии определения целей и поиск конкурента-эталона

Фаза	Этап	Основные задачи этапа	Содержание	Результат
Поиск предприятий для сравнения	Выбор организаций для изучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– исследование компаний, работающих в похожих сферах;</li> <li>– рассмотрение официальных сайтов и всевозможных интернет-порталов;</li> <li>– изучение форумов клиентов данного вида услуг</li> </ul>	Для более точных результатов необходимо выбрать самые подходящие компании, опираясь на предыдущий этап	Исследование, рассмотрение и изучение компаний, более подходящих по критериям, выявленным на предыдущем этапе, и является основным элементом инструмента бенчмаркинга
Сбор и анализ данных	Сбор данных о работе компании-партнере	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение официального сайта;</li> <li>– изучение книги отзывов и предложений;</li> <li>– опрос клиентов компании</li> </ul>	Для понимания направленности компании партнера изучается доступная информация для покупателей	С помощью изучения сайта, книги отзывов и предложений, а также опроса клиентов можно получить информацию о вещах, недостающих потребителю
	Сравнение собственных данных с полученными	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сравнение показателей работы предприятия;</li> <li>– сравнение условий решения конфликтных ситуаций;</li> <li>– анализ и учет методов решения данных ситуаций</li> </ul>	Оценивая разные точки зрения на решения конфликтов формируется эталонное представление их ликвидации	Сравнивая мнения потребителей о компании-партнере и о своей компании, можно понять, что стоит улучшить или добавить для удобства клиентов
Планирование и внедрение бенчмаркинга	Формирование команды специалистов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подбор кадров внутри компании;</li> <li>– привлечение сотрудников из внешней среды</li> </ul>	Команда компетентных специалистов способна полностью учесть всевозможные риски, связанные с внедрением и применением бенчмаркинга, а также составить грамотный план работ	Прежде всего для успешного внедрения и проведения бенчмаркинга необходима заинтересованность руководства, а также распределение ресурсов с учетом рисков. Это помогает результативно проводить бенчмаркинг и получать максимум пользы
	Определение цели и стратегии изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выбор специалиста, способного решать конфликтные ситуации на предприятии;</li> <li>– расчет ресурсов и времени на разработку методики поведения специалистов;</li> <li>– анализ аспектов, способных замедлить процесс внедрения и протекания бенчмаркинга</li> </ul>	К выбору специалиста необходимо подходить очень внимательно, это должен быть человек максимально стрессоустойчивого и спокойного характера, однако способный защитить интересы компании	Специалист по работе с клиентами должен быть ответственным за решение конфликтных ситуаций. Человек, находящийся на данной должности, обязан оценивать свои силы по мере своих возможностей и понимать, что от его компетентности будет зависеть процесс внедрения бенчмарки в рамках инструмента бенчмаркинга
	Реализация намеченных планов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– учет и ответы на комментарии в книге отзывов и предложений;</li> <li>– мониторинг интернет-порталов и форумов;</li> <li>– анализ работы ответственных специалистов</li> </ul>	Необходимо регулярно проследить поступающие комментарии, анализировать причины их поступления и сравнивать их число с ранними результатами	Данный этап поможет выявить некоторую эффективность применения данной программы улучшения. Однако необходимо очень тщательно и внимательно рассматривать каждый из комментариев, объективно анализируя собственную работу
Повторение	Мониторинг и выявление новых объектов бенчмаркинга	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мониторинг рынка похожих сфер;</li> <li>– поиск новых партнеров;</li> <li>– выявление новых объектов бенчмаркинга;</li> <li>– непрерывный процесс совершенствования</li> </ul>	Для эффективной работы данной программы необходим постоянный поиск новых концепций улучшения, а также технологий и преимуществ компаний. После этого компании нужно провести анализ собственной работы и выявить новые объекты совершенствования. Необходимо напомнить, что бенчмаркинг – это непрерывный процесс совершенствования компаний	Последний этап является завершающим, дает возможность постоянно искать новые объекты совершенствования, в том числе бенчмарку, доказывая непрерывность постоянных улучшений

Таким образом, была разработана методика внедрения и использования бенчмарки в рамках инструмента бенчмаркинга. Необходимо помнить, что бенчмаркинг нуждается в постоянном исследовании и мониторинге для выявления новшеств и проведения самооценки компании.

### Заключение

Полученные результаты позволяют сформулировать следующие выводы.

Во-первых, анализ терминологических основ бенчмаркинга и его опыта внедрения и использования доказал необходимость поиска в них критериев бенчмарки как элемента данного инструмента. Отметим, что исследователи не углублялись в вопрос разработки критериев оценки эталона.

Во-вторых, анализ выявленных элементов, требований и условий определения и использования бенчмарки и анализ государственного регулирова-

ния в области бенчмаркинга с целью определения критериев оценки бенчмарки торгового предприятия доказал, что имеется упоминание выявления бенчмарки, но способ, которым возможно искать эталон, не найден.

В-третьих, проведено усовершенствование методического подхода по внедрению и использованию бенчмаркинга на основе изучения, выявления и определения критериев оценки бенчмарки как основного элемента бенчмаркинга с помощью встраивания этапа в методику.

Выводы по исследованию подтверждают необходимость разработки методических аспектов (методики) формирования и использования бенчмарки для торговых предприятий, позволяющих выбрать лидера (эталон, бенчмарку), что отражается на эффективности проведения бенчмаркинга. Последнее доказывает необходимость подобного исследования.

### Список источников

1. *Хорольская М. С.* Исследование факторов, влияющих на развитие практики бенчмаркинга на Дальнем Востоке. Владивосток: Изд-во ДФУ, 2018. 171 с.
2. *Килин М. И.* Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. URL: <https://elibr.sfu-kras.ru/handle/2311/71443> (дата обращения: 25.05.2022).
3. *Шужина З. Н.* Выбор инструментов и стратегий бенчмаркинга в рискованной конкурентной среде // Молодой ученый. 2017. № 12 (146). С. 387–392.
4. *ГОСТ Р ИСО 9001-2015.* Системы менеджмента качества. Требования. URL: <http://vsegost.com/Catalog/60/60764.shtml> (дата обращения: 16.01.2022).
5. *ГОСТ Р ИСО 14001-2016.* Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению. URL: <http://vsegost.com/Catalog/62/62605.shtml> (дата обращения: 12.12.2021).
6. *ГОСТ Р ИСО 8000-2-2019.* Качество данных. Часть 2. Словарь. URL: <http://vsegost.com/Catalog/72/72139.shtml> (дата обращения: 16.12.2021).
7. *О защите прав потребителей: закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1* (ред. от 11.06.2021). URL: <https://docs.cntd.ru/document/9005388> (дата обращения: 25.12.2021).
8. *ГОСТ Р ИСО 17258-2015.* Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». Бенчмаркинг. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200127241> (дата обращения: 08.01.2022).
9. *ГОСТ Р 50779.100-2017.* Статистические методы. Методология «Шесть сигм». Основные критерии бенчмаркинга в организации. URL: <http://vsegost.com/Catalog/65/65212.shtml> (дата обращения: 15.01.2022).
10. *Основные принципы европейского кодекса поведения при бенчмаркинге.* URL: [https://studme.org/43028/ekonomika/osnovnye\\_printipy\\_evropeyskogo\\_kodeksa\\_povedeniya\\_pri\\_benchmarkinge](https://studme.org/43028/ekonomika/osnovnye_printipy_evropeyskogo_kodeksa_povedeniya_pri_benchmarkinge) (дата обращения: 02.02.2022).
11. *Camp R.* Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. American Society of Quality Control, 1993. P. 183.
12. *Kearns D., Nadler D.* Prophets in Dark: How Xerox Reinvented Itself and Bent Back the Japanese. N. Y.: Harper Business, 1992. 334 p.
13. *Шарафутдинова Н. С., Шафигуллина А. В.* Бенчмаркинг: учеб. пособие. Казань: Издат. дом, 2016. 138 с.
14. *Князев Е. А., Евдокимова Я. Ш.* Бенчмаркинг для вузов. М.: Университет. книга; Логос, 2006. 208 с.
15. *Карпец О. В.* Бенчмаркинг: учеб. пособие. Владивосток: Изд-во Дальневосточ. ун-та, 2007. 133 с.
16. *ГОСТ Р ИСО 9000-2015.* Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. URL: <http://vsegost.com/Catalog/60/60763.shtml> (дата обращения: 03.11.2021).
17. *ГОСТ 15467-79.* Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения. URL: <http://vsegost.com/Catalog/31/31626.shtml> (дата обращения: 10.11.2021).
18. *Качество / Словари и энциклопедии на Академике.* URL: [https://dic.academic.ru/searchall.php?SWord=КАЧЕСТВО&from=ru&to=xx&did=econ\\_dict&stypе](https://dic.academic.ru/searchall.php?SWord=КАЧЕСТВО&from=ru&to=xx&did=econ_dict&stypе) (дата обращения: 29.11.2021).
19. *Понятие качества и затраты на качество. Качество продукции, качество процессов, качество организаций / StudFiles.* URL: <https://studfile.net/preview/14979974/page:10/> (дата обращения: 25.11.2021).
20. *ГОСТ Р ИСО 10008-2014.* Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по электронным торговым сделкам между юридическими и физическими лицами. URL: <http://vsegost.com/Catalog/58/58508.shtml> (дата обращения: 14.11.2021).
21. *Пилипенко В. Е., Гансова Э. А., Казаков В. С. и др.* Экономическая социология: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2002. 296 с.
22. *ГОСТ Р 56136-2014.* Управление жизненным циклом продукции военного назначения. Термины и определения. URL: <http://vsegost.com/Catalog/58/58768.shtml> (дата обращения: 12.12.2021).
23. *Ефремова Т. Ф.* Современный словарь русского языка три в одном: орфографический, словообразовательный, морфемный: около 20 000 слов, около 1200 словообразовательных единиц. М.: АСТ: Астрель, 2010. 699 с.
24. *Шунсайд С.* «Капитал» Карла Маркса. М.: Попурри, 2020. 730 с.

## References

1. Khorol'skaia M. S. *Issledovanie faktorov, vliiauiushchikh na razvitie praktiki benchmarkinga na Dal'nem Vostoke* [Studying factors influencing development of benchmarking practice in Far East]. Vladivostok, Izd-vo DFU, 2018. 171 p.
2. Kilin M. I. *Kontrol', monitoring i benchmarking. Mekhanizmy i metody priniatiia i realizatsii upravlencheskikh reshenii* [Control, monitoring and benchmarking. Mechanisms and methods for making and implementing management decisions]. Available at: <https://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/71443> (accessed: 25.05.2022).
3. Shuklina Z. N. Vybór instrumentov i strategii benchmarkinga v riskovoi konkurentnoi srede [Choosing benchmarking tools and strategies in risky competitive environment]. *Molodoi uchenyi*, 2017, no. 12 (146), pp. 387-392.
4. *GOST R ISO 9001-2015. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniia* [GOST R ISO 9001-2015. Quality management systems. Requirements]. Available at: <http://vsegost.com/Catalog/60/60764.shtml> (accessed: 16.01.2022).
5. *GOST R ISO 14001-2016. Sistemy ekologicheskogo menedzhmenta. Trebovaniia i rukovodstvo po primeneniui* [GOST R ISO 14001-2016. Environmental management systems. Requirements and application guide]. Available at: <http://vsegost.com/Catalog/62/62605.shtml> (accessed: 12.12.2021).
6. *GOST R ISO 8000-2-2019. Kachestvo dannykh. Chast' 2. Slovar'* [GOST R ISO 8000-2-2019. Data quality. Part 2. Dictionary]. Available at: <http://vsegost.com/Catalog/72/72139.shtml> (accessed: 16.12.2021).
7. *O zashchite prav potrebitel'ei: zakon RF ot 07.02.1992 № 2300-1 (redaksiia ot 11.06.2021)* [On protecting consumer rights: Law of the Russian Federation of February 7, 1992 No. 2300-1 (as amended on June 11, 2021)]. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/9005388> (accessed: 25.12.2021).
8. *GOST R ISO 17258-2015. Statisticheskie metody. Kolichestvennye metody uluchsheniia protsessov «Shest' sigm». Benchmarking* [GOST R ISO 17258-2015. Statistical methods. Quantitative methods for improving Six Sigma processes. Benchmarking]. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/1200127241> (accessed: 08.01.2022).
9. *GOST R 50779.100-2017. Statisticheskie metody. Metodologiya «Shest' sigm». Osnovnye kriterii benchmarkinga v organizatsii* [GOST R 50779.100-2017. Statistical methods. Methodology "Six Sigma". Main criteria for benchmarking in organization]. Available at: <http://vsegost.com/Catalog/65/65212.shtml> (accessed: 15.01.2022).
10. *Osnovnye printsipy evropeiskogo kodeksa povedeniia pri benchmarkinge* [Basic principles of European code of conduct for benchmarking]. Available at: [https://studme.org/43028/ekonomika/osnovnye\\_printsipy\\_evropeiskogo\\_kodeksa\\_povedeniya\\_pri\\_benchmarkinge](https://studme.org/43028/ekonomika/osnovnye_printsipy_evropeiskogo_kodeksa_povedeniya_pri_benchmarkinge) (accessed: 02.02.2022).
11. Camp R. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. American Society of Quality Control, 1993. P. 183.
12. Kearns D., Nadler D. *Prophets in Dark: How Xerox Reinvented Itself and Bent Back the Japanese*. New York, Harper Business Publ., 1992. 334 p.
13. Sharafutdinova N. S., Shafigullina A. V. *Benchmarking: uchebnoe posobie* [Benchmarking: tutorial]. Kazan', Izdatel'skii dom Publ., 2016. 138 p.
14. Kniazev E. A., Evdokimova Ia. Sh. *Benchmarking dlia vuzov* [Benchmarking for universities]. Moscow, Universitetskaia kniga; Logos Publ., 2006. 208 p.
15. Karpets O. V. *Benchmarking: uchebnoe posobie* [Benchmarking: textbook]. Vladivostok, Izd-vo Dal'nevostochnogo universiteta, 2007. 133 p.
16. *GOST R ISO 9000-2015. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozeniia i slovar'* [GOST R ISO 9000-2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary]. Available at: <http://vsegost.com/Catalog/60/60763.shtml> (accessed: 03.11.2021).
17. *GOST 15467-79. Upravlenie kachestvom produktsii. Osnovnye poniatiia. Terminy i opredeleniia* [GOST 15467-79. Product quality management. Basic concepts. Terms and Definitions]. Available at: <http://vsegost.com/Catalog/31/31626.shtml> (accessed: 10.11.2021).
18. *Kachestvo* [Quality]. Slovari i entsiklopedii na Akademike. Available at: [https://dic.academic.ru/searchall.php?SWord=KACHESTVO&from=ru&to=xx&did=econ\\_dict&stype](https://dic.academic.ru/searchall.php?SWord=KACHESTVO&from=ru&to=xx&did=econ_dict&stype) (accessed: 29.11.2021).
19. *Poniatie kachestva i zatraty na kachestvo. Kachestvo produktsii, kachestvo protsessov, kachestvo organizatsii* [Concept of quality and cost of quality. Product quality, process quality, organization quality]. StudFiles. Available at: <https://studfile.net/preview/14979974/page/10/> (accessed: 25.11.2021).
20. *GOST R ISO 10008-2014. Menedzhment kachestva. Udovletvorennost' potrebitel'ei. Rukovodiashchie ukazaniia po elektronnyim torgovym sdelkam mezhdru iuridicheskimi i fizicheskimi litsami* [GOST R ISO 10008-2014. Quality management. Consumer satisfaction. Guidelines for electronic commerce transactions between businesses and individuals]. Available at: <http://vsegost.com/Catalog/58/58508.shtml> (accessed: 14.11.2021).
21. Pilipenko V. E., Gansova E. A., Kazakov V. S. i dr. *Ekonomicheskaia sotsiologiya: uchebnoe posobie* [Economic sociology: textbook]. Kiev, MAUP Publ., 2002. 296 p.
22. *GOST R 56136-2014. Upravlenie zhiznennym tsiklom produktsii voennogo naznacheniia. Terminy i opredeleniia* [GOST R 56136-2014. Life cycle management of military products. Terms and Definitions]. Available at: <http://vsegost.com/Catalog/58/58768.shtml> (accessed: 12.12.2021).
23. Efremova T. F. *Sovremennyi slovar' russkogo iazyka tri v odnom: orfograficheskii, slovoobrazovatel'nyi, morfemnyi: okolo 20 000 slov, okolo 1200 slovoobrazovatel'nykh edinit* [Modern dictionary of the Russian language three in one: spelling, etymological, morphemic: about 20,000 words, about 1200 derivational units]. Moscow, ACT: Astrel' Publ., 2010. 699 p.
24. Shpitsaid S. *«Kapital» Karla Marksa* [Capital of Karl Marx]. Moscow, Popurri Publ., 2020. 730 p.

**Информация об авторах / Information about the authors**

**Татьяна Витальевна Тилиндис** – кандидат технических наук; доцент кафедры маркетинга и торговли; Владивостокский государственный университет; Tiltat@yandex.ru

**Tatiana V. Tilindis** – Candidate of Technical Sciences; Assistant Professor of the Department of Marketing and Trade; Vladivostok State University; Tiltat@yandex.ru

**Марина Алексеевна Демченко** – студент направления подготовки 38.03.07 «Товароведение» кафедры маркетинга и торговли; Владивостокский государственный университет; Marindj@mail.ru

**Marina A. Demchenko** – Student, training area 38.03.07 “Commodity” of the Department of Marketing and Trade; Vladivostok State University; Marindj@mail.ru

