

4 основные проблемы применения проектного подхода в деятельности образовательных организаций. А именно:

- 1) отсутствие опыта большинства сотрудников школ в применении проектного подхода;
- 2) отсутствие мотивации значительной доли сотрудников образовательной организации работать в новых условиях и выполнять дополнительный функционал;
- 3) отсутствию необходимого спектра полномочий руководителей проектных групп;
- 4) отсутствие необходимой методической базы для применения проектного подхода в школах и иных образовательных организациях.

Каждому руководителю из сферы образования, желающему использовать проектный подход в своей деятельности, необходимо учитывать эти проблемы, а также сформировать собственные методы их решения. В свою очередь ученым, занимающимся исследованиями в данной области, необходимо работать над методической базой для использования проектного подхода в сфере образования. Скоординированная работа практиков и теоретиков способна создать необходимые условия для того, чтобы проектный подход стал рационально применяться в большинстве образовательных организаций и значительно повысил эффективность внутреннего управления.

### **Литература**

1. Башкатов, И.П. Управление проектами как инструмент систем организационного управления: проблемы внедрения в социальной сфере (на примере системы образования) / И.П. Башкатов // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2019. – №1. – С.157-173.
2. ГОСТ Р 54 869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». – М.: Стандартинформ. – 2011.
3. Князева, В.А. Роль проектного менеджмента в стратегическом развитии системы высшего образования на региональном уровне в условиях цифровизации / В.А. Князева, В.В. Конокотин // Перспективные технологии проектного менеджмента в региональной и отраслевой индустрии: материалы I Всероссийской научно-практической конференции. – 2019. – С. 191-198.
4. Постановление Правительства Российской Федерации № 1298 от 31 октября 2018 г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // СПС «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71993040/> (дата обращения: 23.10.2023).
5. Созинов, П. А. Современные направления развития проектного подхода и системы проектного управления // Управление инновациями в современной науке: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. А. А. Сукиасян. – Т. 1. – 2015. – С. 120–125.

## **ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Д. А. Баталов**

*Аспирант кафедры менеджмента и маркетинга НИУ «БелГУ»*

**Научный руководитель: М.В. Семибратский**

*К.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

***Аннотация.** В настоящей статье проводится теоретический анализ бенчмаркинга и рассматриваются успешные практики российских компаний по реализации данного инструмента маркетинга. С теоретической позиции приводится определение сущности*

*понятия бенчмаркинг, отражаются характеристики и концептуальные основы применения данного инструмента в практике маркетинговой деятельности компаний. Предлагается авторская трактовка данного понятия. С практической стороны анализируется опыт автомобильных предприятий по использованию бенчмаркинга и оценивается его влияние на повышение конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, конкуренция, конкурентоспособность, предпринимательство.

**Введение.** Развитие малого и среднего предпринимательства в России сопряжено с постоянным ростом уровня рыночной конкуренции. В подобных условиях естественным образом возникает потребность в разработке новых методик и стратегий, способствующих повышению конкурентоспособности различных организаций, являющихся непосредственными субъектами рынка. Зачастую роль фактора конкурентоспособности возлагается на маркетинговую функцию предприятия, а в качестве перспективного инструмента сокращения конкурентного разрыва все чаще рассматривают бенчмаркинг.

На сегодняшний день бенчмаркинг используется достаточно большим количеством различных компаний как эффективный инструмент повышения конкурентоспособности. С его помощью субъекты рыночных отношений обретают возможность производить анализ укрупнившегося в условиях всеобщей глобализации рынка, что позволяет выявить наиболее эффективные модели осуществления предпринимательской деятельности. Очевидно, что бенчмаркинг позволяет не только заимствовать успешный опыт других компаний, но и служит средством его адаптации и оптимизации для отдельно взятой организации, с учётом её особенностей, например, финансового благосостояния, территориального местоположения, места в российской или глобальной экономике и т.п. [2, с. 238].

**Основная часть.** Бенчмаркинг является одним из ключевых инструментов маркетинга, который нашел свое применение в ряде западных компаний, однако для российской бизнес практики по-прежнему требует уточнения. В частности, на текущем этапе у отечественных ученых отсутствует единый подход к определению его сущности. В трудах различных исследователей можно встретить подходы, для которых свойственно выделение индивидуальных признаков бенчмаркинга. Так, в своей работе А.И. Виноградова предлагает под бенчмаркингом понимать процесс, в рамках которого осуществляется анализ данных, отражающих уровень выпускаемой продукции конкретной компании, предоставляемых ею услуг, в сравнении с аналогичными показателями конкурентов [1, с. 28]. На наш взгляд, подобное определение не отражает сущности бенчмаркинга, так как оно не содержит в себе указания на то, какую именно конечную цель преследует данный процесс. Трактовка, представленная в научной статье Н.Р. Хачатуряна, не содержит указанного выше недостатка. Так, автор утверждает, что бенчмаркинг представляет собой совокупность многоуровневых процессов, отражающих различные функции, выполняемые конкретным субъектом рыночных отношений, направленных на совершенствование его управленческой и иных видов деятельности [3, с. 216]. Несмотря на то, что данное определение содержит в себе указание на цель, для которой используется бенчмаркинг в современных коммерческих организациях, оно все же не может получить широкого применения. В частности, автором не раскрывается сущность самих процессов, которые осуществляются в рамках бенчмаркинга, а лишь дается абстрактное их определение, указывающие на неопределённые: «многоуровневые процессы, отражающие различные функции...».

По нашему мнению, объединение двух рассмотренных выше определений может позволить наиболее полным образом истолковать сущность бенчмаркинга. Так, мы предлагаем под бенчмаркингом понимать совокупность взаимосвязанных процессов, в рамках которых производится аналитическая работа, направленная на исследование различных показателей, отражающих особенности предпринимательской деятельности, уровня работ, услуг и товаров конкретного субъекта рыночных отношений, в сравнении с

конкурирующими субъектами, служащая для достижения конечной цели в виде выработки конкретной стратегии повышения конкурентоспособности первого и улучшения его рыночной позиции. На наш взгляд, подобный подход к определению сущности бенчмаркинга более широкий и охватывает всю его специфику.

Поскольку развитие бенчмаркинга началось ещё в пятидесятых годах прошлого столетия, к моменту 2023 года возникло несколько его разновидностей, каждая из которых позволяет разрешить ту или иную задачу, направленную на повышение конкурентоспособности компании. Так, всего выделяется шесть видов бенчмаркинга:

- внутренний бенчмаркинг, который представляет собой совокупность действий, осуществляемых внутри одной конкретной организации, формирующих социально-экономическую систему, созданную для достижения целей и задач компании, которые могут носить не только коммерческий, но и некоммерческий характер;

- функциональный бенчмаркинг, представляющий собой совокупность действий, осуществляемых с целью сравнения функциональных характеристик двух и более компаний, действующих в пределах конкретного сектора экономики;

- межотраслевой бенчмаркинг – совокупность процессов, направленных на поиск лучшего способа организации той или иной деятельности в несвязанных отраслях предпринимательства;

- бенчмаркинг конкурентоспособности – совокупность аналитических процессов, направленных на сопоставление характеристик конкурирующих субъектов рынка;

- бенчмаркинг процесса – совокупность действий, направленных на измерение характеристик развития какого-либо конкретного бизнес-процесса;

- глобальный бенчмаркинг – совокупность процессов, которые за основу берут возможности интеграции успешного опыта компаний, действующих в различных географических рынках [5, с. 325].

Для подтверждения эффективности бенчмаркинга в практике управления конкурентоспособностью, предлагаем привести несколько реальных примеров его использования крупными зарубежными и отечественными компаниями. Так, в 90-х годах прошлого столетия американская компания Ford столкнулась с высокой конкуренцией на рынке. Более низкое качество продукции, выпускаемой Ford не могло конкурировать с более успешными субъектами аналогичной рыночной отрасли. Для разрешения сложившейся ситуации было принято решение использовать бенчмаркинг. С этой целью был разработан бенчмаркинг-цикл, получивший название DMADV (определять – измерять – анализировать – разрабатывать – проверять). Полученные аналитические данные позволили усовершенствовать подход к созданию автомобилей, что привело к созданию новой модели Ford Taurus, выпуск которой позволил компании занять более устойчивое положение на рынке. Стоит отметить, что несмотря на успешный опыт, в последствии Ford отказался от бенчмаркинга, что привело к существенному снижению доходов уже в конце 90-х годов.

Пример успешного опыта применения бенчмаркинга среди отечественных компаний может послужить ОАО «КАМАЗ». Так, реализация множества бенчмаркинг-проектов в начале двадцатого столетия позволила прийти указанной компании к Lean-технологии бережливого производства. Внедрение данной технологии только в последующие семь лет поспособствовало увеличению экономического эффекта в размере 23 миллиардов рублей [4, с. 126].

Как мы можем заметить, обе компании, приведённые выше в пример, использовали бенчмаркинг для устранения собственных недостатков и конкурентных разрывов, которые выступали значительным препятствием для обеспечения устойчивости и рыночного роста. В представленных случаях наблюдалось стремительное повышение доходности предприятий, которое продолжалось вплоть до того момента, как бенчмаркинг-проекты не прекращали своё развитие.

**Заключение.** На сегодняшний день бенчмаркинг представляется действительно одним из наиболее эффективных аналитических инструментов, предоставляющих возможности компаниям по повышению своей конкурентоспособности на рынке. Произведённый нами анализ позволил установить, что научная состоянием вопроса определения сущности как бенчмаркинг в российской практике требует дальнейшего развития и изучения

## Литература

*Статья в сборнике трудов*

1. Виноградова, А. И. Использование бенчмаркинга как эффективного инструмента повышения конкурентных преимуществ компании / А.И. Виноградова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – № 4. – С. 28-33.

2. Ладан, О.Н. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности при управлении предприятием / О. Н. Ладан // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 5. – С. 238-248.

3. Хачатурян, Н.Р. Бенчмаркинг как основа повышения конкурентоспособности высших учебных заведений в процессе дистанционной работы / Н.Р. Хачатурян // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. – 2020. – № 1-1. – С. 216-223.

4. Цыбульская, Е.В. Организация бенчмаркинга на предприятиях автомобильной промышленности / Е.В. Цыбульская // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. – 2013. – № 4. – С. 126-131.

5. Черный, Д.В. Бенчмаркинг как элемент инновационного развития предприятия / Д.В. Чёрный // Будущее науки: взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества. – 2023. – № 1. м С. 325-328.

## МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА: ВОВЛЕЧЕННОСТЬ, НОВОЕ ЛИДЕРСТВО, КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Е.А. Беломоина,  
магистрант НИУ «БелГУ»

**Аннотация.** В статье представлена технология управления мотивацией и стимулированием персонала, и, использования потенциала руководителей-лидеров в условиях организационных изменений (бережливого производства, проектного управления, цифровизации). Автором выдвигается тезис – организационная культура современных организаций должна выступать мотивационным инструментом программно-целевого подхода к обучению и являться ресурсом укрепления лояльности и вовлеченности персонала. В контексте доказательной базы – определены направления, механизмы обеспечения интенсивного обучения персонала на основе современных технологий развития и HR-Digital с позиции укрепления мотивации.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, обучение, вовлеченность, организационная культура, лидерство, командообразование, бережливые технологии, цифровизация.

**Введение.** Современные организации стремятся перейти от «фокуса» – «мотивации и поддержки хороших исполнителей» к «фокусу» – «стимулирования инициативы и поддержки решений снизу». «Руководителям организаций нужны сотрудники-лидеры, инициативные, готовые генерировать управленческие (креативные) решения, самообучаться, уметь управлять собой и своим поведением» [7]. В рамках исследования, в фокусе – «управление персоналом» – *мотивация рассматривается* как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов для их