Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНО
Директор
Е.С. Меркулов

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Международный менеджмент
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.04.02 Бенчмаркинг в международном бизнесе
(код и наименование РПД)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Очная
(форма(ы) обучения)

Год набора - 2025

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат 43B0028FD23306BC[illegible]22
Владелец Меркулов Евгений Сергеевич
Действителен с 29.01.2025 по 24.04.2026

Хабаровск, 2025 г.

Авторы-составители:
Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Хван И.С.

Заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления, кандидат социологических наук, доцент Сидорова Н. П.

РПД Бенчмаркинг в международном бизнесе одобрена на заседании кафедры менеджмента и государственного управления.
Протокол от 07.04.2025 № 11.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся 6
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине 11
6. Методические материалы для освоения дисциплины 15
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" 17
7.1. Основная литература 17
7.2. Дополнительная литература 17
7.3. Интернет-ресурсы 18
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 20

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.04.02 Бенчмаркинг в международном бизнесе обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-6	Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	ПКс-6.3	Способность анализировать информацию, используя инструментарий количественного и качественного статистического анализа при принятии управленческих решений для прогнозирования экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

1.2В результате освоения компетенции у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
А 6 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	ПКс-6.3 Способность анализировать информацию, используя инструментарий количественного и качественного статистического анализа при принятии управленческих решений для прогнозирования экономических, финансовых и организационно-	знает*:* основы методологии исследования опыта компаний, в том числе международных; принципы и технологию сбора информации по инновациям; технологии адаптации нововведений к реальным условиям компании.
		умеет: проводить исследования эффективных методов, приемов, организационных форм в сфере бенчмаркинга;
		Владеет навыками: разрабатывать предложения по совершенствованию деятельности компании с использованием технологии бенчаркинга

	управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

2.1 Объем дисциплины

На учебную дисциплину Б1.В.ДВ.04.02 Бенчмаркинг в бизнесе отведено 2 ЗЕ по учебному плану, что составляет 72 акад. ч. /54 астр.ч., из них:

для очной формы обучения: 32 акад. ч./24 астр. часов на контактную работу обучающихся с преподавателем (16 акад. ч. / 12 астр. ч. лекционных, 16 акад. ч. / 12 астр.ч. практических занятий, в т.ч. 6 ак. ч./4 астр. ч. в интерактивной форме);

40 акад. ч./ 30 астр. часов на самостоятельную работу обучающихся;

2.2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

В соответствии с учебным планом дисциплина Б1.В.ДВ.04.02 Бенчмаркинг изучается на очной форме обучения - на 2 курсе в 4 семестре (в течение одного семестра).

В качестве базы для освоения дисциплины Б1.В.ДВ.04.01 Бережливое производство студенты изучают следующие дисциплины:

Б1.В.01 Высшая математика

Б1.В.06 Основы прогнозирования социально-экономических процессов

Б1.В.07 Статистика

Б1.В.09 Социально-экономическая статистика.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом: зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1 Структура дисциплины

Очная форма обучения

№п\п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
1	Теоретические основы применения бенчмаркинга на предприятии	12	2		2		8	О
2	Методы и инструменты бенчмаркинга	16	4		4		8	О, ПЗ
3	Бенчмаркинг в контексте международного бизнеса	16	4		4		8	К

4	Стратегии и подходы к бенчмаркингу в международном бизнесе.	16	4		4		8	ПЗ
5	Проблемы и перспективы развития бенчмаркинга в международном бизнесе	12	2		2		8	О
	Итого в период ТО	**72/54**	**16/12**	-	**16/12**		**40/30**	
	Промежуточная аттестация						**-**	***З***
	Всего:	**72/54**	**16/12**	-	**16/12**		**40/30**	

Примечание:

** формы текущего контроля успеваемости – опрос (О), практическое задание (ПЗ), кейс (К)*

***формы промежуточной аттестации: зачет (З)*

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы применения бенчмаркинга на предприятии

Экономическая сущность бенчмаркинга. Цели, задачи бенчмаркинга. Виды бенчмаркинга. Этапы бенчмаркинга. Принципы бенчмаркинга. Основные правила анализа. Историческое развитие бенчмаркинга. Причины возникновения и развития бенчмаркинга.

Тема 2. Методы и инструменты бенчмаркинга.

Выбор объектов для сравнения и анализа. Основные этапы процесса бенчмаркинга. Факторы успеха, влияющие на процесс бенчмаркинга. Источники информации, используемые в бенчмаркинге. Анализ превосходства. Система контроля в бенчмаркинге. Применение инструментов визуализации данных для представления результатов бенчмаркинга.

Тема 3. Бенчмаркинг в контексте международного бизнеса

Специфика ведения бизнеса на международном уровне: культурные, экономические и правовые аспекты. Влияние глобализации на стратегии компаний и необходимость адаптации к международным стандартам и практикам.Роль бенчмаркинга в контексте международной конкуренции и стремление к достижению мирового уровня эффективности.

Тема 4. Стратегии и подходы к бенчмаркингу в международном бизнесе.

Определение целей и задач бенчмаркинга в зависимости от стратегии компании на международном рынке. Выбор объектов для сравнения: определение критериев отбора компаний-лидеров и партнёров для обмена опытом. Разработка плана проведения бенчмаркинга, включая сбор и анализ данных, оценку результатов и разработку рекомендаций для внедрения лучших практик.

Тема 5. Проблемы и перспективы развития бенчмаркинга в международном бизнесе

Основные проблемы и ограничения при проведении бенчмаркинга. Пути преодоления проблем и повышения эффективности бенчмаркинга. Перспективы развития бенчмаркинга как инструмента управления в международном бизнесе

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1 В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.04.02 Бенчмаркинг в международном бизнесе используются следующие методы текущего контроля успеваемости:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Теоретические основы применения бенчмаркинга на предприятии	О
Методы и инструменты бенчмаркинга	О, ПЗ
Бенчмаркинг в контексте международного бизнеса	К
Стратегии и подходы к бенчмаркингу в международном бизнесе.	ПЗ
Проблемы и перспективы развития бенчмаркинга в международном бизнесе	О

4.2 Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.2.1 Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям практического (семинарского) типов и выполнения индивидуальных (практических, кейсовых, ситуационных) заданий:

Тема 1. Теоретические основы применения бенчмаркинга на предприятии
Вопросы для опроса:

1. Дайте определение понятию «бенчмаркинг», перечислите его основные цели и задачи.
2. Основные принципы бенчмаркинга.
3. Перечислите основные виды бенчмаркинга.
4. Эволюционное развитие бенчмаркинга
5. Особенности развития бенчмаркиннга в России и за рубежом
6. Цели, задачи бенчмарикнга
7. Функции бенчмаркинга

Тема 2. Методы и инструменты бенчмаркинга
Вопросы для опроса.

1. 1.Каковы основные этапы проведения бенчмаркинга на предприятии?
2. 2.Факторы успеха, влияющие на процесс бенчмаркинга.
3. Источники информации, используемые в бенчмаркинге.
4. Анализ превосходства.
5. Система контроля в управлении организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями в бенчмаркинге.
6. Какие инструменты анализа данных применяются при проведении бенчмаркинга?
7. Как выбрать релевантные показатели для сравнения при проведении бенчмаркинга?

8. Какие проблемы могут возникнуть при сборе и анализе данных для бенчмаркинга и как их можно решить?

Практическое задание: используя технологию бенчмаркинга проанализировать и разработать рекомендации по улучшению деятельности компании ведущей международную деятельность.

Методические рекомендации по выполнению задания.

1. Выберите компанию, деятельность которой вас интересует. Это может быть компания из любой отрасли.
2. Определите ключевые показатели деятельности компании, которые будут использоваться для сравнения с конкурентами. Например, это могут быть показатели финансовой устойчивости, эффективности производства, качества продукции и т. д.
3. Найдите информацию о компаниях-конкурентах выбранной компании. Это может быть информация о их финансовых показателях, производственных мощностях, качестве продукции и т. п.
4. Сравните показатели выбранной компании с показателями её конкурентов. Используйте методы сравнения, такие как анализ относительных и абсолютных различий, анализ динамики показателей и т. д.
5. На основе сравнительного анализа выявите сильные и слабые стороны выбранной компании по сравнению с конкурентами. Определите, в каких областях компания имеет преимущества, а в каких — недостатки.
6. На основе выявленных сильных и слабых сторон разработайте рекомендации по улучшению деятельности компании. Например, это могут быть рекомендации по оптимизации производственных процессов, улучшению качества продукции, снижению издержек и т. п.

Тема 3. Бенчмаркинг в контексте международного бизнеса

Кейс 1. «Оптимизация производственных процессов компании Х на основе международного бенчмаркинга»

Описание ситуации:

Компания Х — российский производитель бытовой техники, который стремится расширить своё присутствие на международном рынке. В последнее время компания столкнулась с усилением конкуренции со стороны зарубежных производителей, предлагающих продукцию аналогичного качества по более низким ценам.

Руководство компании Х приняло решение провести бенчмаркинг производственных процессов в ведущих мировых компаниях-производителях бытовой техники с целью выявления лучших практик и внедрения их в свою деятельность для повышения конкурентоспособности.

Задачи:

1. Выбрать российскую компанию по производству бытовой техники. Выбрать несколько компаний-лидеров в производстве бытовой техники из разных стран для проведения сравнительного анализа производственных процессов.

2. Определить ключевые показатели эффективности производственных процессов, которые будут использоваться для сравнения (например, себестоимость производства, производительность труда, уровень брака и т. д.).

3. Собрать информацию о производственных процессах выбранных компаний-лидеров, включая данные о применяемом оборудовании, технологиях, организации труда и т. п.

4. Провести сравнительный анализ производственных процессов компании Х и компаний-лидеров, выявить сильные и слабые стороны компании Х.

5. На основе результатов анализа разработать рекомендации по оптимизации производственных процессов компании X с учётом выявленных лучших практик.

6. Оценить потенциальный экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций.

Вопросы для анализа:

1. Какие компании были выбраны для проведения сравнительного анализа и почему?

2. Какие ключевые показатели эффективности были использованы для сравнения производственных процессов?

3. Какие сильные и слабые стороны производственных процессов компании X были выявлены в результате анализа?

4. Какие лучшие практики в области организации производства, применения оборудования и технологий были обнаружены у компаний-лидеров?

5. Какие рекомендации по оптимизации производственных процессов можно предложить компании X на основе результатов бенчмаркинга?

6. Какой потенциальный экономический эффект может быть достигнут при внедрении предложенных рекомендаций?

Кейс 2. Общий бенчмаркинг в компании Xerox.

Проведенное компанией Xerox эталонное сравнение своей системы логистики с аналогичными системами других, более успешных предприятий является хорошо известным примером из практики бенчмаркинга. Опыт Xerox подтвердил справедливость наблюдений Деминга: повышение качества зачастую является следствием кризиса, переживаемого компанией и заставляющего ее руководителей сосредоточиться на проведении необходимых перемен.

В конце 1970-х годов компания столкнулась с рядом серьезных проблем. В то время Xerox стали постепенно вытеснять с рынка копировальной техники ее японские конкуренты. Доходность активов, составлявшая 22% в 1974 году к 1984 году, сократилась до 4%.

Для выхода из кризиса было принято решение провести бенчмаркинг который позволит найти более конкурентоспособные методы управления компанией. Работающий на японском рынке FujiXerox, филиал Xerox, очень помог при проведении исследования. Xerox сопоставляла свои процессы и затраты, внутренние расходы и методы работы своего филиала, и процессы, и затраты конкурентов.

Используя информацию о рыночных ценах на копировальную технику в качестве базы для сравнения, Xerox удалось оценить стоимость операций своих конкурентов и выявить области, где они демонстрировали лучшие финансовые показатели. Проведенное исследование позволило Xerox оценить величину своего отставания от конкурентов, но не помогло его устранить.

Обратившись к опыту ведущих мировых компаний, к 1987 году Xerox догнала своих конкурентов в тех областях, где до этого у нее имелись очевидные недостатки. Однако проведенный в Xerox бенчмаркинг не стал той волшебной палочкой, которая помогла бы компании избежать крупных проблем.

В начале 1990-х годов произошел переход с аналоговых на цифровые технологии. В тот же период времени была проведена кардинальная организационная перестройка компании, сопровождавшаяся отказом от громоздкой функциональной структуры и переходом на упрощенную схему. При этом прежнее внимание к совершенствованию производственных процессов и к завоеванию лидирующих позиций посредством повышения качества продукции и проведения бенчмаркинга было ослаблено.

Вопросы:

1. Почему проведенный бенчмаркинг в компании Xerox не помог избежать крупных проблем?

2. Что можно было порекомендовать что бы избежать сложившейся ситуации?

Тема 4. Стратегии и подходы к бенчмаркингу в международном бизнесе.

Практическое задание: Провести анализ стратегий бенчмаркинга на примере международных компаний.

Методические рекомендации по выполнению задания:

1.Выберите две международные компании из одной отрасли, проанализируйте стратегии и подходы к бенчмаркингу, используемые выбранными компаниями. Определите, какие области они выбирают для сравнения, какие методы сбора и анализа данных применяют, какие критерии отбора компаний-лидеров используют.

2. На основе анализа стратегий и подходов к бенчмаркингу выявите ключевые факторы успеха выбранных компаний. Это могут быть определённые методы сбора данных, критерии отбора компаний-лидеров, подходы к анализу и внедрению лучших практик и т. д.

3.Оцените применимость выявленных лучших практик для других компаний в отрасли. Определите, какие факторы могут повлиять на успешное внедрение этих практик в деятельность других компаний.

Тема 5. Проблемы и перспективы развития бенчмаркинга в международном бизнесе

Вопросы для опроса:

1. Какие основные проблемы вы видите в применении бенчмаркинга в международном бизнесе?

2. Как различия в культурных и экономических контекстах влияют на процесс бенчмаркинга?

3. Какие юридические и нормативные барьеры могут возникнуть при проведении международного бенчмаркинга?

4. Какие сложности могут возникнуть при сборе и анализе данных для международного бенчмаркинга?

5. Как можно преодолеть проблемы конфиденциальности и защиты коммерческой тайны при обмене данными с международными партнёрами?

6. Какие технологические инструменты и программное обеспечение вы считаете наиболее полезными для международного бенчмаркинга?

7. Как влияет глобализация на необходимость и возможности применения бенчмаркинга в международном бизнесе?

8. Какие перспективы развития бенчмаркинга вы видите в контексте усиления международной конкуренции?

9. В каких отраслях международного бизнеса бенчмаркинг имеет наибольший потенциал для развития?

10. Какие стратегии могут помочь компаниям эффективно использовать бенчмаркинг для улучшения своих международных операций?

Оценивание заданий текущего контроля.

Устные ответы на вопросы опроса оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

5 баллов – студент верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, использует различные источники, ссылается на нормативно-правовые акты, выражает собственное мнение.

4 балла – студент верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, при ответе использует преимущественно материалы лекционных занятий, ссылается на нормативно-правовые акты.

3 балла – студент испытывает затруднения при ответе на поставленный вопрос, не

может привести дополнительную информацию, не ссылается на нормативно-правовые акты.

0 баллов– студент не может ответить на поставленный вопрос.

Практическое задание оценивается по 10 балльной шкале.

- от 8 до10 баллов (оценка «5») – задание выполнено полностью, с использованием информации, полученной в ходе самостоятельной работы студента; расчеты проведены правильно; сделаны обобщающие выводы по результатам анализа.
- от 5 до 7 баллов (оценка «4») - задание выполнено полностью, с использованием информации, полученной в ходе самостоятельной работы студента; расчеты проведены правильно; не сделаны обобщающие выводы по результатам анализа.
- от 2 до 4 баллов (оценка «3») - задание выполнено не полностью (отсутствует или выполнен неверно один пункт задания), однако при этом использовалась информация, полученная в ходе самостоятельной работы студента; не сделаны обобщающие выводы по результатам анализа.
- 0 – 1 балл (оценка «2») - задание не выполнено или требования к выполнению задания не соблюдены.

Практическое (кейсовое) задание оценивается по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

- 5 баллов (оценка «отлично») – обучающийся при обсуждении ситуации использует соответствующую терминологию, формулирует собственное отношение к анализируемой ситуации с использованием аргументов как теоретического характера, так и эмпирического, активно участвует в групповой работе, задает вопросы одногруппникам и отвечает правильно на вопросы других;
- 4 балла (оценка «хорошо») – обучающийся при обсуждении ситуации использует соответствующую терминологию, формулирует собственное отношение к анализируемой ситуации с использованием аргументов как теоретического характера, так и эмпирического, но допускает небольшие неточности при объяснении, активно участвует в групповой работе, задает вопросы одногруппникам и отвечает правильно на вопросы других;
- 3 балла (оценка «удовлетворительно») – обучающийся при обсуждении ситуации недостаточно использует соответствующую терминологию, формулирует собственное отношение к анализируемой ситуации с использованием аргументов, прежде всего, эмпирического характера, проявляет слабое участие в групповой работе, задает вопросы одногруппникам, но не стремится отвечать на вопросы других;
- 0 баллов (оценка «неудовлетворительно») - обучающийся отказывается отвечать или при обсуждении ситуации показывает недостаточное знание соответствующей терминологии, не умеет формулировать собственное отношение к анализируемой ситуации, не участвует в групповой работе

5 Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1 Зачёт проводится с применением следующих средств: экзаменационные билеты, включающие 1 теоретический вопрос и 1 кейс.

5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой / промежуточный индикаторы оценивания	Критерий оценивания
ПКс-6.3 Способность анализировать информацию, используя инструментарий количественного и качественного статистического анализа при принятии управленческих решений для прогнозирования экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	Проводит количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений / Способность анализировать информацию, используя инструментарий количественного и качественного статистического анализа при принятии управленческих решений для прогнозирования экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	Знает основы методологии исследования опыта компаний; принципы и технологию сбора информации по инновациям; технологии адаптации нововведений к реальным условиям компании Умеет проводить исследования эффективных методов, приемов, организационных форм в сфере управления; адаптировать нововведения к реальным условиям компании Владеет навыками изучения опыта компаний, лучших практик управления; адаптации нововведений к реальным условиям компании

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Что такое бенчмаркинг и какова его основная цель в бизнесе?
2. Какие виды бенчмаркинга существуют и в чём их отличия?
3. В чём особенности бенчмаркинга в контексте международного бизнеса?
4. Какие методы сбора информации используются в процессе бенчмаркинга?
5. Какие инструменты анализа данных применяются при проведении бенчмаркинга?

6. Как выбрать релевантные показатели для сравнения при проведении бенчмаркинга?

7. Какие проблемы могут возникнуть при сборе и анализе данных для бенчмаркинга и как их можно решить?

8. Какие примеры успешного применения бенчмаркинга в различных отраслях вы можете привести?

9. Какие существуют подходы к внедрению лучших практик, выявленных в процессе бенчмаркинга?

10. Какие технологии и программные решения могут облегчить процесс бенчмаркинга?

11. Как можно использовать результаты бенчмаркинга для разработки стратегии развития компании?

12. Какие сложности могут возникнуть при применении бенчмаркинга в международном бизнесе и как их преодолеть?

13. Какие этические аспекты необходимо учитывать при проведении бенчмаркинга?

14. Какие основные проблемы вы видите в применении бенчмаркинга в международном бизнесе?

15. Как различия в культурных и экономических контекстах влияют на процесс бенчмаркинга?

16. Какие юридические и нормативные барьеры могут возникнуть при проведении международного бенчмаркинга?

17. Какие сложности могут возникнуть при сборе и анализе данных для международного бенчмаркинга?

18. Как можно преодолеть проблемы конфиденциальности и защиты коммерческой тайны при обмене данными с международными партнёрами?

19. Какие технологические инструменты и программное обеспечение вы считаете наиболее полезными для международного бенчмаркинга?

20. Как влияет глобализация на необходимость и возможности применения бенчмаркинга в международном бизнесе?

21. Какие перспективы развития бенчмаркинга вы видите в контексте усиления международной конкуренции?

22. В каких отраслях международного бизнеса бенчмаркинг имеет наибольший потенциал для развития?

23. Какие стратегии могут помочь компаниям эффективно использовать бенчмаркинг для улучшения своих международных операций?

24. Как вы оцениваете роль международных организаций и стандартов в развитии бенчмаркинга?

25. Какие примеры успешного применения бенчмаркинга в международном бизнесе вы можете привести и чему они могут научить другие компании?

Кейсы для зачета:

Кейс 1.Функциональный бенчмаркинг в GeneralMotors.

С 1982 по 1984 год в General Motors проводилось бенчмаркинговое исследование, направленное на поиск альтернативных способов менеджмента качества и надежности. В то время большинство менеджеров приняли вызов У. Эдвардса Деминга: «Если Япония может, почему не можем мы?», брошенный в телевизионной программе на канале NBC. Они стали заботиться о качестве, признавая его главным отличительным признаком конкурентоспособной продукции. Участниками исследования, проведенного General Motors, стали такие известные компании, как Hewlett-Packard, 3M, John Deer.

Приступая к проведению бенчмаркинга, General Motors сформулировала 10 гипотез о факторах, наиболее влияющих на качество. Их правомерность необходимо было подтвердить данными о работе компаний-партнеров по проведению бенчмаркинга. В результате исследования General Motors удалось дать объективную комплексную оценку систем менеджмента качества, существовавших в компаниях-участниках бенчмаркинга. Это позволило понять, в какой степени общая эффективность работы предприятий зависит от управления качеством.

Открытие связи между качеством и эффективностью предприятий предвосхитило в 1980-х годах два главных события в области менеджмента качества: появление Национальной премии по качеству имени Малкольма Болдриджа и серии стандартов ИСО 9000, установивших общие требования к системам менеджмента качества.

Отчет об исследовании, проведенном General Motors и партнерами, вышел в свет в сентябре 1984 года, в то время как аналогичные результаты исследований, обосновывающие критерии модели Болдриджа и требования стандартов ИСО 9000, стали доступны для общего пользования только в конце 1998 года.

Такое опережение в знаниях предоставило участникам исследования General Motors определенные преимущества перед конкурентами. Они смогли усовершенствовать собственные системы менеджмента качества таким образом, что мнение потребителей об уровне качества их продукции было выше соответствующих представлений о продукции конкурентов.

Итак, вновь наблюдается свойственное многим бенчмаркинговым исследованиям отсутствие целенаправленного, систематического изучения условий работы организации и ее главных производственных процессов, основного средства для самосовершенствования компании.

General Motors удовлетворила свои насущные потребности в определении основных параметров СМК и не стала проводить повторного исследования. Более того, компания переключила внимание на соблюдение требований отраслевого стандарта QS 9000, представляющего собой доработанную с учетом особенностей автомобильной промышленности версию стандартов ИСО 9000, на участие в конкурсах за премию Малкольма Болдриджа и на освоение методологии «Шесть сигм». Но как показывает опыт, процесс совершенствования системы менеджмента качества должен быть эволюционным.

Вопросы:

1. В чем заключается идея эволюционного процесса совершенствования системы менеджмента?

2. Какие концерны могли составить конкуренцию General Motors? почему?

Кейс 2.Конкурентный бенчмаркинг в Ford.

До проведения эталонного сравнения корпорация Ford значительно уступала своим конкурентам по конструктивным параметрам и функциональным свойствам выпускаемой продукции. Она потеряла большую долю рынка сбыта, вернуть которую могла лишь за счет создания нового, передового семейства легковых автомобилей. Ставка была сделана на Taurus. Чтобы новый автомобиль был не хуже своих конкурентов и даже превосходил их, во время его разработки провели бенчмаркинговое исследование. Сначала выяснили, какие свойства существующих на рынке автомобилей наиболее привлекательны для потребителей. Затем по каждому из этих свойств определили лучшие в своем классе автомобили, уровень которых Taurus предстояло достичь и превзойти.

Исследованием была охвачена вся мировая автомобильная промышленность начиная с BMW и заканчивая Opel Senator. Они никогда не считались прямыми соперниками Ford Taurus, однако обладали привлекательными для потребителей

свойствами. Более 50 моделей автомобилей анализировалось примерно по 400 конструктивным параметрам.

В компании были заложены основы для внедрения принципов разработки новой продукции с использованием цикла DMADV (Определять - Измерять - Анализировать - Разрабатывать - Проверять), нацеленных на обеспечение шести-сигмового уровня качества. В результате новый автомобиль Ford был назван автомобилем года и стал безусловным лидером продаж.

В последующие годы конструктивные недостатки, выявившиеся в трансмиссии Taurus, сильно подорвали репутацию автомобиля и повлекли за собой серию доработок, каждая из которых все больше отклонялась от первоначальной концепции.

К концу 1990-х годов объемы продаж Taurus упали с 400 до 60 тысяч, а в августе 2006 года была выпущена последняя партия автомобилей этого семейства.

Вопросы:

1. Проанализируйте историю выпуска и продаж Ford Taurus, почему произошел спад продаж. Объясните причины.

2. Подробно опишите цикл DMADV в корпорации Ford.

Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценка
Знания основ методологии исследования опыта компаний; принципов и технологию сбора информации по инновациям; технологии адаптации нововведений к реальным условиям компании Умения проводить исследования эффективных методов, приемов, организационных форм в сфере управления; адаптировать нововведения к реальным условиям компании	Обучающийся демонстрирует необходимые (достаточные) знания основ методологии исследования опыта компаний, в том числе международных; принципы и технологию сбора информации по инновациям; технологии адаптации нововведений к реальным условиям компании. Умеет проводить исследования эффективных методов, приемов, организационных форм в сфере бенчмаркинга. Самостоятельно разрабатывать предложения по совершенствованию деятельности компании с использованием технологии бенчаркинга	зачтено
Навыки изучения опыта компаний, лучших практик управления; адаптации нововведений к реальным условиям компании	Обучающийся демонстрирует низкий уровень знаний опыта компаний; принципов и технологию сбора информации по инновациям; технологии адаптации нововведений к реальным условиям компании. Не понимает, как проводить исследования эффективных методов, приемов, организационных форм в сфере управления. Не способен адаптировать нововведения к реальным условиям компании. Не владеет навыками изучения опыта компаний, лучших практик управления; адаптации нововведений к реальным условиям компании	Не зачтено

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета, в том числе с применением ДОТ на основе БРС: по накопительной схеме. Оценка обучающегося за промежуточную аттестацию за семестр складывается из 2-х частей:

-суммы баллов, полученных в рамках текущего контроля (70 баллов)

-суммы баллов, полученных за ответ (зачет) в рамках промежуточной аттестации (30 баллов).

Обязательным условием итоговой оценки сформированности этапа компетенции также является (помимо промежуточной аттестации) выполнение всех форм текущего контроля (в соответствии с Положением РАНХиГС о балльно-рейтинговой системе оценки знаний.). Максимальное количество баллов, которые может набрать обучающийся в рамках изучения дисциплины равно 100 баллов, при этом 70 баллов приходится на текущую аттестацию и 30 баллов - на промежуточную аттестацию (зачет).

Для зачета может быть использована рейтинговая система. Если обучающийся посещает все лекции, семинарские занятия и выполняет все практические задания в ходе семестра, и зарабатывает не менее 70 баллов, то он автоматически аттестуется.

6 Методические материалы по освоению дисциплины

6.1 Методические рекомендации, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины

Для получения и систематизации умений и навыков по дисциплине первоначальное внимание студенту следует обратить на рабочую программу курса, которая включает в себя разделы и основные вопросы дисциплины, в рамках которых формируются оценочные задания текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

При организации процесса освоения дисциплины студенту следует учитывать:

1. Планирование времени, отведенного на освоение дисциплины.

При планировании времени на освоение дисциплины следует руководствоваться: а) структурой дисциплины, в которой указаны количество академических часов по каждой теме, виду занятий (лекционное, практическое) и часы на самостоятельную работу; б) формой текущего контроля успеваемости (опрос выполнение практических занятий и т.д.); в) формой промежуточной аттестации (экзамен).

2. Последовательность действий при освоении дисциплины. Изучение каждой темы дисциплины целесообразно начинать со знакомства с содержанием дисциплины в разрезе тем; затем следует этап подбора источников из числа рекомендуемых и подобранных самостоятельно (научные статьи; авторефераты к диссертациям на соискание ученой степени; информация с официальных сайтов государственных органов, органов местного самоуправления: др.). Изучение источниковой базы может сопровождаться конспектированием (например, тезисным), составлением глоссария, др.

3. Использование учебно-методических материалов и работа с литературой. Следует применять следующую последовательность источников для изучения тем дисциплины: а) нормативные правовые акты (что обусловлено правовой регламентацией отношений в сфере государственной и муниципальной службы); б) комментарии к законодательным актам; в) научная и учебная литература; г) другие.

4. Методические указания для обучающихся по освоению материала занятий практического вида

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал занятия практического вида был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем на консультации или на занятии;

- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно

конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем.

5. Методические указания для обучающихся по освоению материала занятий лекционного вида

Занятия лекционного вида дают обучающимся систематизированные знания о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, обучающиеся должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Обучающиеся должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует в установленном порядке задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо также выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

6.2 Методические рекомендации по изучению дисциплины с применением ДОТ

Данная дисциплина может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на образовательном портале института: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Страница каждой дисциплины на образовательном портале имеет следующую структуру и содержание:

1. Общая информация содержит:

РПД – рабочую программу дисциплины, в которой представлены объем и место дисциплины в структуре образовательной программы; содержание и структура дисциплины; материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине; методические указания для обучающихся по освоению дисциплины и т.д);

Календарно тематический план изучения дисциплины, в котором отражена дата проведения лекционного, семинарского занятий по соответствующей теме и режим проведения занятия

Инструкция по работе в СДО и рекомендации по изучению дисциплины посредством СДО

Графики индивидуальных и групповых консультаций.

2. Лекционные материалы – в этом разделе представлены текстовыми файлами лекции преподавателя (с разбивкой по темам, разделам и т.п.). В дополнение к лекционному материалу могут быть представлены презентации, нормативно-правовые документы.

3. Задания к занятиям семинарского типа (практич. занятиям, семинарам, лаб. работам и т.п.) – в этом разделе представлены материалы к занятиям семинарского типа отдельными файлами для каждого отдельного занятия (согласно расписанию), в которых в полном объеме отражено содержание занятия по указанной теме, приведены задания с указанием балльной оценки за их выполнение, сроков выполнения и организационных моментов по представлению выполненных заданий преподавателю на проверку (например, сдача заданий старосте группе с последующей их отправкой на почту преподавателя единым письмом или личная отправка задания преподавателю каждым студентом).

4. Самостоятельная работа – в этом разделе представлена информация по организации самостоятельной работы студентов, например указаны темы для самостоятельного изучения, перечень индивидуальных заданий, тематика докладов, рефератов.

5. Текущий контроль – в этом разделе представлены задания для выполнения их студентами с целью ведения учета текущей успеваемости студента.

6. Промежуточная аттестация – в этом разделе размещается информация по формату промежуточной аттестации, вопросы для подготовки к экзамену (зачету), тесты.

7. Рекомендуемая литература – в этом разделе представлен перечень рекомендуемой литературы для изучения дисциплины, ссылки на ЭБС.
8. Успеваемость – в этом разделе преподаватель размещает еженедельные сведения по успеваемости студентов.

Таким образом, весь материал необходимый для изучения студентом дисциплины представлен на образовательном портале института.

Для активного взаимодействия диалогового характера (лекции, семинары, консультации) со студентами преподаватель по мере освоения режима обучения с применением ДОТ может использовать различные возможности Интернет-пространства, допустимые для института.

Все виды работ проводятся по календарному учебному графику и строго по расписанию. В начале пары преподаватель проверяет присутствующих, дает комментарии по лекции (семинарскому занятию), дает задание, дает рекомендации по его выполнению, комментирует оценку за его выполнение, сроки и процедуру сдачи заданий.

Преподаватель ведет и сохраняет записи текущей успеваемости (выполненные задания, ведомость, студенческий журнал, журнал преподавателя) и видеозаписи и результаты промежуточной аттестации с обязательной идентификацией обучающихся (паспорт).

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.1 Основная литература

1. Логинова, И.В. Бенчмаркинг проектной деятельности / И.В. Логинова, Л.В. Храмова, Е.А. Колпакова //Образование и проблемы развития общества. – 2020. – № 1 (10). – С.100–105.

2. *Соловьева, Ю. Н.* Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : учебник для вузов / Ю. Н. Соловьева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11498-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560653

3. Чернопятов, А. М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А. М. Чернопятов. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 151 с. — URL: https://www.iprbookshop.ru/70760.html

7.2. Дополнительная литература

1. Баяндин, Н. И. Информационно-аналитическое обеспечение безопасности бизнеса. Деловая разведка : учебник / Н. И. Баяндин. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 264 с. — ISBN 978-5-4383-0122-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/66801.html (дата обращения: 28.11.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2. Грибов П.Г., Курганская М.Я., Бизнес-разведка. Учебное пособие для ВУЗов. ЭОР [Электронный ресурс]. М.: РАНХиГС, 2021. URL: https://lms.ranepa.ru/course. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

3. Левкин, И. М. Добывание и обработка информации в деловой разведке / И. М. Левкин, С. Ю. Микадзе. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. — 461 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/66442.html (дата обращения: 28.11.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

4. Логинова, И.В. Бенчмаркинг как инструмент инновационного управления / И.В. Логинова, Е.И. Князева // Вузовская наука в современных условиях: сборник материалов 54-й научно-технической конференции. – Ульяновск: УлГТУ, 2020. – С. 255–258.

5. Лукаш, Ю.А. Бизнес-разведка как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.А. Лукаш. — Электрон. дан. — Москва: ФЛИНТА, 2017. — 37 с. — Режим доступа: https://e-lanbook-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/book/100132. — Загл. с экрана.

6. Малаховская, М. В. Конкурентная разведка : учебное пособие / М. В. Малаховская. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 120 с. — ISBN 978-5-4383-0136-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/66790.html (дата обращения: 28.11.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

7. Махов, С. Ю. Конкурентная разведка в бизнесе : дополнительная профессиональная программа / С. Ю. Махов. — Орел : Межрегиональная Академия безопасности и выживания (МАБИВ), 2017. — 28 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/73246.html (дата обращения: 28.11.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

8. Пашкус, Н. А. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус, М. В. Пашкус. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 244 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21427-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/571353

7.3. Интернет-ресурсы.

1. http://www.kremlin.ru - официальный сайт Президента Российской Федерации.
2. http://www.government.ru - официальный сайт Правительства Российской Федерации.
3. https://www.communicology.us/ - Журнал «Коммуникология».
4. http://www.garant.ru - Гарант.
5. http://www.mevriz.ru – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
6. https://pa-journal.igsu.ru – Журнал «Государственная служба»
7. http://vestnik.uapa.ru/ru - Журнал «Вопросы управления»
8. http://znanium.com - Электронно-библиотечная система издательского дома «ИНФРА-М»

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Адрес	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Оснащенность оборудованных учебных кабинетов, перечень программного обеспечения
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), практик, групповых и	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде.

Амурского, д.33	индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для самостоятельной работы обучающихся	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Специальная библиотека (библиотека ограниченного доступа) /	Помещение для самостоятельной работы обучающихся. Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование. Читальный зал научной библиотеки оснащен компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Помещения для научно-исследовательской работы	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.