

## БЕНЧМАРКІНГ – АЛЬТЕРНАТИВНИЙ МЕТОД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

*Бенчмаркінг є корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства і визначити нові пріоритети діяльності. У статті розглянуто сутність, етапи розвитку та види бенчмаркінгу визначено основні етапи проведення бенчмаркінгу.*

*Ключові слова: бенчмаркінг, види бенчмаркінгу, етапність бенчмаркінгу, стратегічне планування.*

A. M. TKACHENKO, T. O. DROBETSKA

Of State Ukrainian University of Chemical Technology, Dnepropetrovsk

### BENCHMARKING AS AN ALTERNATIVE METHOD OF STRATEGIC PLANNING

*Abstract – The search of ways and reserves of profitability and competitiveness increasing is the main term of the enterprise effective functioning in a market economy. In terms of modern marketing and management practice the benchmarking is one of the newest approaches to the enterprise competitiveness determining that provides the development of the program of quality increasing based on comparative analysis. So benchmarking is an effective tool for the situation when the enterprise should revise its activity effectiveness and should set new priorities. Efficiency indexes comparison is allowed to find vulnerable and rational aspects of the enterprise activity compared to its competitors and world leaders. Benchmarking analysis gives enterprise a possibility to increase its profitability and facilitates useful competition creating. Ukrainian enterprises have to implement benchmarking to strengthen their competitive position both at domestic and foreign markets. The essence of benchmarking, its evolution stages and its varieties are considered in this article. Phases of benchmarking implementation are defined.*

*Key words: benchmarking, benchmarking types, stages of benchmarking, strategic planning.*

A. M. ТКАЧЕНКО, Т. А. ДРОБЕЦЬКА

ГВУЗ “Украинский государственный химико-технологический университет”, г. Днепропетровск

### БЕНЧМАРКЕТИНГ – АЛЬТЕРНАТИВНИЙ МЕТОД СТРАТЕГІЧЕСКОГО ПЛАНУВАННЯ

*Поиск путей и резервов повышения доходности и конкурентоспособности деятельности предприятий является важным условием их эффективного функционирования в рыночных условиях. В современной практике менеджмента и маркетинга бенчмаркинг является одним из главных подходов к формированию конкурентоспособности предприятий, а также предусматривает разработку программы улучшения качества на основе сравнительного анализа. Таким образом, бенчмаркинг является полезным инструментом, особенно в ситуации, когда необходимо пересмотреть внутреннюю эффективность деятельности предприятия и определить новые приоритеты деятельности. Сопоставление показателей эффективности позволяет понять уязвимые и рациональные стороны деятельности предприятия по сравнению с конкурентами и мировыми лидерами. Бенчмаркинг анализ может привести к росту доходности предприятия с высокой экономичностью и создание полезной конкуренции. Для укрепления своей конкурентной позиции, как на отечественном, так и на внешнем рынке, украинским предприятиям целесообразно внедрять в свою деятельность бенчмаркинг.*

*В статье рассмотрена сущность, этапы развития и проведения, а также определены основные виды бенчмаркинга.*

*Ключевые слова: бенчмаркинг, виды бенчмаркинга, этапность бенчмаркинга, стратегическое планирование.*

**Постановка проблеми.** Робота будь-якого підприємства потребує вдосконалення методів формування стратегічних напрямків розвитку. Активний розвиток стратегічного планування та управління, що відбувався у світі впродовж другої половини ХХ ст., зумовив появу нових підходів, форм, методів та інструментів у формуванні стратегій підприємств. У сучасних умовах ведення бізнесу, коли посилюється конкурентна боротьба та більш жорсткішими стають вимоги щодо якості продукції, зростає доцільність пошуку нових більш ефективних методів його розвитку, які б дали змогу забезпечити конкурентні переваги на ринку. Одним із таких інструментів став бенчмаркінг. Для України бенчмаркінг є новим напрямом введення бізнесу. Саме на його основі відбувається бурхливий розвиток маркетингового простору. Концепція бенчмаркінгу почали успішно впроваджувати на своїх підприємствах ЗАТ “Оболонь”, ВАТ “Фармак”, компанія “Сандора” та ін. Як свідчить досвід цих підприємств, бенчмаркінг, за умов дотримання вимог систематичності та відповідальності чіткому плану, може стати найефективнішим інструментом позитивних організаційних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробкою концепції та методів бенчмаркінгу займалися такі вчені як Захарченко В.І., Багієв Г.Л., Савельєва С.В., Кемп Р., Ліпкан В.А., Яшкіна Н.В., Міщенко А.П., Кривов'язюк І.В., Гаркуша Н.М. та ін.

**Вклад основного матеріалу.** Під бенчмаркінгом розуміють аналітичний процес детального порівняння та оцінки підприємства в розрізі операцій з кращими компаніями в класі як всередині галузі так і поза галуззю. В результаті даного процесу розробляють заходи, спрямовані на перекриття розриву між підприємством, яке реформується, та лідером.

В Україні бенчмаркінг – це відповідно нова категорія до нього ставляться досить обережно, побоюючись, що терміном бенчмаркінг прикривається промислова розвідка. Бенчмаркінг – метод вивчення чужого досвіду, який не містить таємниці [1, с. 279–280].

Вперше цей підхід започаткували у 1972 року для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування у Кембриджі (США). Однією з перших компаній яка почала використовувати бенчмаркінг стала “Rank Хегох”. Вона стала лідером у його використанні та досягла успіхів як в теорії так і в практиці. У найбільш загальному розумінні benchmark – це щось, що володіє певною кількістю, якістю та спроможністю бути використаним як еталон у порівнянні з іншими предметами.

Коли у 1985 р. в японських підприємств викликало питання: “Які основні мотиви їхньої експансії за кордоном?” – на другому місці після розширення ринків було названо збір технічної та управлінської інформації. В Японії бенчмаркінг співвідноситься за змістом зі словом “dantotsu”, що означає прагнення кращого стати ще кращим, досягнути ідеалу у кожній деталі створюваного продукту. Цей термін, добре відображає сутність процесу зі створення японцями конкурентних переваг, та був започаткований Т. Кобаясі із “Фуджи-Ксерокс” (Fudji Хегох) [2, с. 124].

Метою бенчмаркінгу є пошук такого бізнесу, де справи йдуть краще, ніж у конкурентів. Але цього недостатньо: після знаходження більш ефективного способу управління та ведення справ, як і раніше, доцільно самостійно знаходити відповідь на запитання “Як це зробити краще?”.

Предметом бенчмаркінгу є процес і результат застосування конкурентом кращих методів, а також процес і результат використання отриманої інформації на користь власного бізнесу. Бенчмаркінг не можна обмежувати лише контрольною точкою, лишаючи поза увагою сам контекст, умови та чинники її досягнення, що умовно називають процесом. Водночас доцільно звернути увагу і на ті обставини, що обмежувати бенчмаркінг лише вивченням самого процесу без розробки методики застосування результатів успіху для власної компанії та вивчення результатів цього застосування є неповним. За таких умов порушується зворотний зв'язок, за допомогою якого і можна оцінити результат та ефективність впровадження успішного процесу в роботу іншого суб'єкта господарювання [5, с. 325].

Фактично бенчмаркінг – це метод альтернативний стратегічному плануванню, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

Розглянемо види бенчмаркінгу:

1) внутрішній бенчмаркінг полягає у порівнянні подібних операцій всередині самого підприємства. Існуючі внутрішні програми впровадження кращих методів організації виробничих процесів. В межах підприємства часто існують схожі процеси, для виконання практично таких самих функцій [4, с. 71]. Перевага цього виду бенчмаркінгу у відносній відкритості та доступності інформації;

2) конкурентний бенчмаркінг – порівняння якості роботи певного підприємства з його конкурентами на ринку. В цьому разі етап збору інформації є надзвичайно складним. Тому набула поширення практика бенчмаркінгових альянсів, коли 2–3 підприємства об'єднують зусилля для пошуку й аналізу необхідних даних. Такий вид бенчмаркінгу називають спільним, або асоціативним;

3) галузевий – порівняння підприємств, які належать до однієї галузі, але не вважаються прямими конкурентами. Керівники цих підприємств постійно обмінюються ідеями та обговорюють питання, що і як варто поліпшувати. Поступово формуються своєрідні мережі “кращих практик”. Однак часто еталон, який сформувався у галузі, трансформується у непорушний стандарт, так зване “офіційне мислення”, що обмежує пошук нових підходів до поліпшення діяльності підприємств;

4) міжгалузевий – порівняння підприємств, які належать до різних галузей. Досвід таких світових лідерів, як “Ford Motors”, “Motorola”, “Toyota Production Systems”, свідчить, що адаптація “кращої практики» компанії з іншої галузі може бути високоєфективним інструментом удосконалення діяльності підприємства”.

Залежно від предмета порівняння бенчмаркінг поділяють на певні види;

5) процесний – вивчення практики побудови бізнес-процесів на підприємствах, що не є прямими конкурентами мають подібні основні бізнес-процеси, наприклад, вивчається, з яких основних етапів складається процес обслуговування клієнтів в еталонній компанії; яка послідовність процедур і операцій, який набір робіт, з котрих складається цей процес; як організовано бізнес-процес обслуговування клієнтів (як обробляються замовлення клієнтів, куди вони відправляються для виконання, як здійснюється доставка замовлень, хто бере участь у цьому процесі, з ким, в якій послідовності взаємодіють різні учасники бізнес-процесу) [9, с. 83];

6) бенчмаркінг процесів (process benchmarking) являє собою пошук підприємств, що мають кращі досягнення в тій або іншій сфері діяльності, для їхнього детального дослідження. Вивчення кращих процесів полягає в усвідомленні механізму функціонування процесу, який цікавить, ніж у порівнянні його показників з результатами аналогічного процесу у своїй компанії. Дослідження звичайно проводиться на підставі взаємної згоди сторін, що регулюється “Кодексом поведіння” (у Європі це “The European Benchmarking Code of Conduct”, розроблений Європейським фондом управління якістю – EFQM). Знання, одержані в процесі еталонного зіставлення, адаптуються та впроваджуються на підприємстві у власні процеси. Бенчмаркінг процесів – це глибоке функціональне дослідження діяльності як свого підприємства, так і підприємства-партнера. У бенчмаркінгу процесів можна виділити два напрямки. По-перше, пошук кращих господарських рішень (best practice), цей напрямок характеризується детальним вивченням етапів, що цікавлять, діяльності організації – партнера, що має структуру процесу. По-друге, вивчення факторів, які сприяють поліпшенню

бізнес-процесу, тобто факторів здійснення (enablers), методів, стратегій, підходів, інструментів, що підвищують показники діяльності підприємства та його конкурентоспроможність [8, с. 143];

7) функціональний – порівняння характеристик певних функцій, що виконуються на різних підприємствах аналогічного профілю. Зокрема, можна порівнювати функціонування кадрової служби. Це потребує вивчення певних бізнес-процесів, таких як залучення, адаптація, навчання, оцінка персоналу тощо;

8) стратегічний – систематичний процес, спрямований на оцінювання альтернатив, реалізацію стратегій та вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів. Його метою може бути пошук відповіді на питання, які стратегічні зміни потрібно впровадити, щоб позиції підприємства на ринку поліпшились, а його ринкова частка перевищила ту, яку займає еталонне підприємство.

Яким чином і який саме вид бенчмаркінгу буде застосовувати підприємство, залежить від поставлених перед ним цілей, стадії його розвитку та стану галузі, в якій воно функціонує.

Основою будь-якого бенчмаркінгу є цикл Демінга, тобто безперервний процес, який містить чотири складові: планування, реалізацію плану, перевірку або коригування плану та розробку подальших ідей. Відповідно до цього циклу визначаються основні етапи бенчмаркінгу, які є наявними у кожному бенчмаркінговому проекті: планування, дослідження, спостереження, аналіз, адаптація й удосконалення.

**Етап 1. Планування.** На першому етапі формується команда бенчмаркінгу. Основним її завданням є визначення потреб споживачів і процесів на підприємстві, які впливають на задоволення цих потреб.

Завданням команди бенчмаркінгу є: визначення критичних процесів та встановлення, яким чином їх можна отримати; визначення всіх членів робочої команди і, якщо можливо, знаходження спонсора.

Головним кроком у процесі планування є використання схем виробничих процесів для цього, щоб команда якнайповніше зрозуміла критичні процеси своєї компанії. Команда має визначити ці процеси та знати, як їх вимірювати не лише зі своєї точки зору, але також і з точки зору споживачів. Дослідження потреб споживачів дає змогу компанії встановити головні фактори успіху, характерні для певної галузі, під впливом яких одне підприємство галузі може отримати переваги на іншим: найвища якість, найвищий рівень сервісу, висококваліфікований і мотивований персонал, краща програма просування продукції та нові продукти, які відповідають вимогам ринку.

На етапі планування команда бенчмаркінгу також має перевірити, чи відповідає її проект стратегічним цілям підприємства. Результатом етапу планування має бути: визначене коло споживачів; оцінені потреби споживачів; охарактеризовані критичні процеси, які дають змогу задовольнити вимоги споживачів; визначена відповідність проекту бенчмаркінгу стратегічним цілям підприємства; створена повноцінна команда бенчмаркінгу; розроблений план збору даних.

**Етап 2. Дослідження.** На цьому етапі команда бенчмаркінгу має виконати такі завдання:

- визначення системи показників, тобто ключових факторів успіху;
- ідентифікація підприємств конкурентів, які можуть бути включені у групу бенчмаркінгу;
- збір необхідних даних.

Перед вивченням інформації про інші компанії команда бенчмаркінгу збирає максимально можливу кількість даних про внутрішні процеси. Це спрощує процес дослідження і дає можливість одержати вичерпний перелік параметрів, необхідних для проведення бенчмаркінгового зіставлення. Порівняння [6, с. 47].

Наступним кроком на цьому етапі дослідження є визначення потенційних партнерів з бенчмаркінгу. Найкраще при цьому скласти перелік, який містить від трьох до п'яти кандидатів у партнери для спільного бенчмаркінгу. Деякі з потенційних партнерів можуть відмовитись, оскільки є незацікавленими, не мають часу або бажання поділитись інформацією. Хоча в теорії бенчмаркінгу наголошено на використанні для порівняння “найкращих у класі”, при виборі партнерів потрібно також зважати й на інші чинники: затрати, час, розташування, наявність уже налагоджених відносин.

Серед джерел визначення партнерів із бенчмаркінгу можна назвати такі: національні конкурси якості; статті у бізнес-виданнях; спеціалізовані практичні конференції; галузеві та професійні асоціації; консультанти і великі бухгалтерські фірми, котрі працюють у галузі.

**Етап 3. Спостереження.** На цьому етапі бенчмаркінгова команда відвідує підприємство-джерело інформації, тобто свого партнера. Команда має ретельно підготуватись до цього етапу: укласти угоду з партнерською організацією; розробити план і методологію збору інформації; правильно оцінювати процеси власної системи: вміло оперувати публічною інформацією щодо діяльності підприємства-партнера [3, с. 147].

Спілкуючись із партнером з бенчмаркінгу, потрібно пам'ятати головне правило: “Не проси партнера розповісти те, чого ти сам не хотів би розповідати про свої операції”. Дуже важливо дотримуватись цього правила в Україні, де через брак інформації є недовіра до таких методів удосконалення бізнесу, як бенчмаркінг.

**Етап 4. Аналіз.** Метою цього етапу є вимірювання розриву між фактичними і бенчмаркінговими показниками та аналіз причин цього розриву. Основними кроками етапу аналізу є:

- підведення ризику та інтерпретація отриманих даних;
- аналіз розриву між власними процесами та процесами партнера;
- прогнозування наявності розривів у майбутньому;
- аналіз додатково отриманої інформації, не передбаченої в плані дослідження, але корисної для підприємства;

5) розробка на основі отриманих даних нових операційних цілей. Аналізувати розрив між підприємствами можна або з позиції поточного стану справ, або як загальну тенденцію упродовж певного періоду. Кожен з методів має свої переваги. Якщо аналізуються такі показники, як собівартість, продуктивність чи якість, то варто розглянути обидва варіанти аналізу.

Етап аналізу є одним із найскладніших у процесі бенчмаркінгу, адже він потребує неабияких творчих та аналітичних здібностей від команди. Крім цього, від професійності у здійсненні аналізу та виявлення всіх тенденцій, впливів і взаємозв'язків залежить результат бенчмаркінгового проекту.

**Етап 5. Адаптація.** Бенчмаркінг як техніка удосконалення процесу потребує такої структури управління змінами, яка необхідна для здійснення будь-яких удосконалень. При цьому використовується наступна послідовність дій:

1) про результати бенчмаркінгу інформуються всі співробітники, котрі тією чи іншою мірою задіяні в реалізації критичних процесів;

2) формується команда співробітників, які будуть залучатись в процес упровадження змін;

3) результати бенчмаркінгового порівняння трансформуються в кілька головних принципів;

4) розробляється стратегія подальшого розвитку підприємства та план основних дій.

Для успішного здійснення етапу адаптації необхідно залучити в процес обговорення змін усіх осіб, які відповідають за процеси, що підлягають реорганізації. Насамперед слід вказати на потребу в удосконаленні та дати змогу учасникам висловити думки щодо майбутніх змін. Далі обговорюються методологія та результати бенчмаркінгових зусиль, характеризуються загальні очікування та досягається домовленість щодо впровадження удосконалень.

**Етап 6. Удосконалення.** Головним завданням цього етапу є вибір тих методик та інструментів, які містять елемент постійного удосконалення. Іншим завданням впровадження є виведення бенчмаркінгу за межі спеціалізованих груп і під'єднання всіх необхідних працівників і процесів. Крім цього, має здійснюватись й удосконалення самого процесу бенчмаркінгу, що дасть змогу визначити "найкращу практику" в бенчмаркінгу.

Останнім кроком у бенчмаркінговій діяльності є завершення циклу Демінга і планування подальшого бенчмаркінгового проекту. Досвід, отриманий у процесі виконання попереднього проекту, є джерелом удосконалення процесу бенчмаркінгу. Цей досвід має бути ретельно задокументований і використовуватись у майбутньому як основа для нового циклу бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг не повинен бути:

– процедурою, яку виконують формально;

– клонуванням, тобто копіюванням чужого досвіду без урахування стратегії суб'єкта господарювання, масштабів бізнесу та інших особливостей;

– абсолютизацією стандартів якості та інших ідей, визнаних більшістю;

– єдиним методом отримання відповіді на питання, яким чином збільшити продуктивність бізнесу.

Якщо бенчмаркінг застосовується правильно, він дає змогу отримати відповідь не тільки на питання про те, як досягнути поставленої мети, але й на питання: яким може бути наступний рівень? Отже, бенчмаркінг спрямовується у перспективу і допомагає прогнозувати і планувати стратегічні дії на декілька кроків уперед.

Бенчмаркінг здійснюється на двох рівнях:

1. Стратегічний бенчмаркінг – процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів.

2. Операційний бенчмаркінг – більш легальний, ніж стратегічний. Він спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності підприємства собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях і розробках [10, с. 438].

Отже, бенчмаркінг – це не окремий одноразовий проект, а стратегія послідовного поліпшення змінами. Започаткувавши бенчмаркінгу діяльність, компанія має продовжувати порівнювати себе з "найкращою практикою", якщо вона прагне постійного удосконалення.

**Висновок.** Отже, як одна з найважливіших функцій маркетингової діяльності, бенчмаркінг є безперервним процесом дослідження технологій, технологічних процесів, методів організації виробництва та збуту продукції, менеджменту в кращих компаніях партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності діяльності власної компанії. Слід відзначити, що основним напрямком бенчмаркінгу є інформаційно-аналітична розвідка.

## Література

1. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. І. Захарченко. – К, 2012. – С. 279–282.
2. Багив Г. Л. Маркетинг : учеб. для вузов / Г. Л. Багив. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – С. 122.
3. Савельева С. В. Новітній маркетинг : навч. посібник / С. В. Савельева. – К. : Знання, 2008. – С. 136–151.
4. Кемп Р. Легальный промышленный шпионаж: бенчмаркинг бизнес-процессов, технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Р. Кемп ; пер. с англ. ; под ред. О. Б. Максимовой. – Д. : Баланс-Клуб, 2004. – С. 71.

5. Ліпкан В. А. Національна безпека України [Електронний ресурс] : навч. посібник / В. А. Ліпкан. – 2-ге вид. – К. : КНТ, 2009. – 576 с. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/17490110/politologiya/ponyattya\\_benchmarkingu](http://pidruchniki.com/17490110/politologiya/ponyattya_benchmarkingu)
6. Яшкіна Н. В. Об'єктивна необхідність застосування бенчмаркінгу / Н. В. Яшкіна // Агросвіт, 2010. – С.47.
7. Міщенко А. П. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посібник / А. П. Міщенко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 336 с. – [http://pidruchniki.com/15060913/marketing/otsinka\\_konkurentospromozhnosti\\_firmi\\_osnovi\\_metodu\\_benchmarkingu](http://pidruchniki.com/15060913/marketing/otsinka_konkurentospromozhnosti_firmi_osnovi_metodu_benchmarkingu)
8. Маслов Д. В. Бенчмаркінг – вигідно ли учится у других? [Електронний ресурс] / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Интернет-проект “Корпоративный менеджмент”, 1998–2015. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/management/controlling/benchmarking.shtml>
9. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика [Електронний ресурс] : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – К. : ЦУЛ, 2013. – С. 83. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1280052839749/marketing/benchmarking\\_nova\\_funktsiya\\_marketingovih\\_doslidzhen](http://pidruchniki.com/1280052839749/marketing/benchmarking_nova_funktsiya_marketingovih_doslidzhen)
10. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті [Електронний ресурс] : навч. посібник / Н. М. Гаркуша, О. В. Цуканова, О. О. Горошанська. – К. : Знання, 2011. – С. 438. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1904031440762/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/metodi\\_otsinki\\_zovnishnogo\\_seredovischa\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.com/1904031440762/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metodi_otsinki_zovnishnogo_seredovischa_pidpriyemstva)

### References

1. Zaxarchenko V. I. Innovacijnyj menedzhment: navchal'nyj posibnyk / V. I. Zaxarchenko. – K, 2012. – S. 279–282.
2. Bagy`ev G. L. Markety`ng Uchebny`k dlya vuzov. – 3-e y`zd. – SPb. : Py`ter, 2010. – S. 122.
3. Cavet`yeva Ye. V. Novitnij markety`ng : Navchal'nyj posibnyk. – K. : Znannya, 2008. – S. 136–151.
4. Kemp R. Legal'nyj promyshlennyj shpy`onazh: Benchmarky`ng by`znes-processov: texnologiy` pou`ska y` vnedreny`ya luchshy`x metodov raboty vashy`x konkurentov / R. Kemp ; Per. s angl. ; Pod red. O. B. Maksy`movoij. – Dnepropetrovsk : Balans- Klub, 2004. – S.715.
5. Lipkan V. A. Nacional`na bezpeka Ukrayiny` [Elektronny`j resurs]: navchal'nyj posibnyk. 2-ge vy`d. – K. : KNT, 2009. – 576 s. – [http://pidruchniki.com/17490110/politologiya/ponyattya\\_benchmarkingu](http://pidruchniki.com/17490110/politologiya/ponyattya_benchmarkingu)
6. Yashkina N. V. Ob'yekty`vna neobxidnist` zastosuvannya benchmarkingu / N.V . Yashkina // Agrosvit, 2010. – S. 47.
7. Mishhenko A. P. Strategichne upravlinnya [Elektronny`j resurs] : navch. posib. – Ky`yiv: Centr navchal`noyi literatury`, 2004. – 336 s. – [http://pidruchniki.com/15060913/marketing/otsinka\\_konkurentospromozhnosti\\_firmi\\_osnovi\\_metodu\\_benchmarkingu](http://pidruchniki.com/15060913/marketing/otsinka_konkurentospromozhnosti_firmi_osnovi_metodu_benchmarkingu)
8. Maslov D. V. Benchmarky`ng – vygodno ly` uchy`t'sya u drugy`x? [Elektronny`j resurs] / D. V. Maslov, Э. А. Belokorovy`n // Y`nternet-proekt “Korporaty`vnyj menedzhment”, 1998–2015. – <http://www.cfin.ru/management/controlling/benchmarking.shtml>
9. Kry`vov'yazyuk I. V. Ekonomichna diagnosty`ka [Elektronny`j resurs] : navch. posib. / I. V. Kry`vov'yazyuk. – K. : Centr uchbovoyi literatury`, 2013. – С. 83. – [http://pidruchniki.com/1280052839749/marketing/benchmarking\\_nova\\_funktsiya\\_marketingovih\\_doslidzhen](http://pidruchniki.com/1280052839749/marketing/benchmarking_nova_funktsiya_marketingovih_doslidzhen)
10. Garkusha N. M. Modeli i metody` pry`jnyattya rishen` v analizi ta audy`ti [Elektronny`j resurs] : navch. posib. / N. M. Garkusha, O. V. Czukanova, O. O. Goroshans`ka. – K. : Znannya, 2011. – С. 438 [http://pidruchniki.com/1904031440762/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/metodi\\_otsinki\\_zovnishnogo\\_seredovischa\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.com/1904031440762/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metodi_otsinki_zovnishnogo_seredovischa_pidpriyemstva)

Надіслана/Written: 28.07.2015 р.  
Надійшла/Received: 30.07.2015 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов