

Polutin, S. V. *Molodezh v sisteme sotsialnogo vosproizvodstva (sotsiologicheskii analiz)* [Young people in the system of social reproduction (sociological analysis)]. Saransk: Mordovskiy universitet, 2000.

Sepa, N. V. "Innovatsiyniy mekhanizm yak faktor dosiahnennia staloho rozvytku suchasnoho ukrainskoho suspilstva" [An innovative mechanism as a factor in sustainable development of modern Ukrainian society]. [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK\\_39\\_15.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_39_15.pdf)

Topukh, I. P. "Rozvytok pidpriemstva na osnovi sotsialno-orientovanykh innovatsii" [Development on the basis of socially-

oriented innovations]. [http://www.rusnauka.com/7\\_NITSB\\_2013/Economics/10\\_129996.doc.html](http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2013/Economics/10_129996.doc.html)

"The Global Innovation Index 2013" [http://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2013/article\\_0016.html](http://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2013/article_0016.html)

Yashchyshyna, I. V. "Naukovo-tehnichna diialnist v sotsializatsii" [Scientific and technological activities in socialization]. nt-konf.org/kand-ekonom-nauk-yaschishina-iv-naukovo-tehnichna-diyalnist-v-sotsializatsiyi/

УДК 658.8:341.1

## ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ БЕНЧМАРКІНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 ШЕВЧЕНКО О. М., БРАТУСЬ Ю. М.

УДК 658.8:341.1

**Шевченко О. М., Братусь Ю. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства**

*Метою статті є дослідження теоретичних поглядів економічної природи бенчмаркінгу та обґрунтування його ролі в інноваційному розвитку підприємства. У цьому контексті детально проаналізовано наукові погляди дослідників з приводу сутності бенчмаркінгу. На основі узагальнення існуючих визначень стосовно економічної природи бенчмаркінгу уточнено зміст цієї категорії. У результаті дослідження сутності, ключових елементів бенчмаркінгу обґрунтовано його роль в інноваційному розвитку підприємства, яка проявляється у розробці і впровадженні інноваційних ідей; збільшенні продуктивності і ефективності бізнес-процесів; покращенні якості продукції; удосконаленні в процесі індикативного вимірювання діяльності підприємства; стимулюванні працівників до досягнення нових стандартів і прагнення до нового розвитку; підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства. Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі є визначення видів бенчмаркінгу, особливостей технології їх проведення.*

**Ключові слова:** маркетингові дослідження, бенчмаркінг, конкурентоспроможність, інновації, інноваційний розвиток

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 19.

**Шевченко Олена Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра економічної теорії та регіональної економіки, Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка (пр. Першотравневий, 24, Полтава, 36011, Україна)

**E-mail:** sheffchenko71@mail.ru

**Братусь Юлія Миколаївна** – студент, Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка (пр. Першотравневий, 24, Полтава, 36011, Україна)

**E-mail:** zipro08@rambler.ru

УДК 658.8:341.1

**Шевченко Е. Н., Братусь Ю. Н. Экономическая сущность бенчмаркинга и его роль в инновационном развитии предприятия**

*Целью статьи является исследование теоретических взглядов на экономическую природу бенчмаркинга и обоснование его роли в инновационном развитии предприятия. В этом контексте подробно проанализированы научные взгляды исследователей по поводу сущности бенчмаркинга. На основе обобщения существующих определенных относительно экономической природы бенчмаркинга уточнено содержание этой категории. В результате исследования сущности, ключевых элементов бенчмаркинга обоснована его роль в инновационном развитии предприятия, которая проявляется в разработке и внедрении инновационных идей; увеличении производительности и эффективности бизнес-процессов; улучшении качества продукции; совершенствовании в процессе индикативного измерения деятельности предприятия; стимулировании работников к достижению новых стандартов и стремлению к новому развитию; повышению уровня конкурентоспособности предприятия. Перспективами дальнейших научных исследований в данном направлении является определение видов бенчмаркинга, особенностей технологии их проведения.*

**Ключевые слова:** маркетинговые исследования, бенчмаркинг, конкурентоспособность, инновации, инновационное развитие.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 19.

**Шевченко Елена Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра экономической теории и региональной экономики, Полтавский национальный технический университет им. Ю. Кондратюка (пр. Первомайский, 24, Полтава, 36011, Украина)

**E-mail:** sheffchenko71@mail.ru

**Братусь Юлия Николаевна** – студентка, Полтавский национальный технический университет им. Ю. Кондратюка (пр. Первомайский, 24, Полтава, 36011, Украина)

**E-mail:** zipro08@rambler.ru

UDC 658.8:341.1

**Shevchenko Olena M., Bratus Yuliia M. Economic Essence of Benchmarking and its Role in Innovation Development of the Enterprise**

*The goal of the article is the study of theoretical views on economic nature of benchmarking and justification of its role in innovation development of the enterprise. The article analyses, in this context, scientific views of researchers with respect to the essence of benchmarking. Based on generalisation of the existing definitions of economic nature of benchmarking, the article specifies essence of this category. In the result of the study of the essence and key elements of benchmarking, the article justifies its role in innovation development of the enterprise, which manifests itself in development and introduction of innovation ideas, growth of productivity and efficiency of business processes, improvement of product quality, improvement of enterprise activity in the process of indicative measurement, stimulation of employees to achieve new standards and aim at new development, and increase of the level of enterprise competitiveness. The prospect of further scientific studies in this direction is identification of benchmarking types and specific features of the technology of its conduct.*

**Key words:** marketing studies, benchmarking, competitiveness, innovations, innovation development.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 19.

**Shevchenko Olena M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Economic Theory and the regional economy, Poltava National Technical University named after Yu. Kondratyuk (pr. Pershotravnevyy, 24, Poltava, 36011, Ukraine)

**E-mail:** sheffchenko71@mail.ru

**Bratus Yuliia M.** – Student, Poltava National Technical University named after Yu. Kondratyuk (pr. Pershotravnevyy, 24, Poltava, 36011, Ukraine)

**E-mail:** zipro08@rambler.ru

В умовах жорсткої міжнародної конкуренції та глобальної тенденції переходу на інноваційний шлях розвитку, створення стійкої економічної системи неможливе без формування дієвого інноваційного механізму.

Інноваційна активність є важливим фактором, який обумовлює здатність підприємств до виживання. Для збереження конкурентоспроможності їм необхідно якомога швидше адаптуватися до постійно мінливих умов конкурентного середовища. Прозорі конкурентні умови мають давати вільний публічний доступ до правдивих економічних показників за різний період часу того чи іншого підприємства, що забезпечить повноцінне функціонування такого маркетингового дослідження як бенчмаркінг. У ньому має бути зацікавлене, перш за все, керівництво тієї чи іншої компанії, адже бенчмаркінг дає можливість на основі досліджень кращих представників окремого сегменту бізнесу зробити економічні порівняння та прогнози щодо діяльності власного підприємства.

Питанням теорії і практики бенчмаркінгу, як одного із напрямів маркетингових досліджень, присвячено чимало наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як: Д. Аакер, Б. Андерсен, Е. Ареф'єв, Г. Багієв, Г. Ватсон, Ж. Горностаєва, К. Даррелл, Ю. Діденко, Н. Дука, Р. Кемп, О. Криворучко, Н. Карпенко, Д. Маслова, М. Ми-

хайлова, Д. Петряшов, Р. Рейдер, В. Старіков, Ю. Сукач, Х. Харрінгтон, О. Щегельська.

Відзначаючи вагомий результат наукових здобутків, слід зазначити, що низка теоретичних і практичних питань застосування бенчмаркінгу потребує подальшого вивчення та аналізу. Це стосується, насамперед, сутності та ролі бенчмаркінгу в інноваційному розвитку підприємства.

Метою даної статті є дослідження теоретичних поглядів економічної природи бенчмаркінгу та обґрунтування його ролі в інноваційному розвитку підприємства.

Впровадження бенчмаркінгу, як одного із напрямів маркетингових досліджень, неможливе без розуміння сутності самої категорії «бенчмаркінг». Поняття «бенчмаркінг» (*benchmarking*, від англ. «bench» – рівень, висота і «mark» – позначка – опорна відмітка, позначка висоти, початок відліку, еталонне порівняння, експертний стандарт, використовуваний в якості контрольної точки) вперше з'явилось в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу [1, с. 279].

Вивчення та аналіз наукової літератури свідчить, що на сучасному етапі єдиної думки щодо визначення сутності бенчмаркінгу не існує. Серед численних дефініцій терміна «бенчмаркінг» можна виділити визначення, представлені в *табл. 1*.

Таблиця 1

Зміст різних визначень поняття «бенчмаркінг»

Критерій визначення	Зміст визначення	Автор, джерело
Як процес	Бенчмаркінг – безперервний процес аналізу і порівняльної оцінки способів і методів, які використовує фірма при здійсненні своїх функцій	Рейдер Р. [2, с. 7]
	Бенчмаркінг являє собою процес систематичного, методичного і безперервного визначення і вивчення кращих видів діяльності та навичок і вмінь, що лежать в їх основі та використовуються в даній галузі фірмами в їх прагненні до ідеалу	Діденко Ю. Ю., Соболева Т. П., [3, с. 108]
	Бенчмаркінг – це процес удосконалення (безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці), що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного поліпшення.	Криворучко О. М., Сукач Ю. О. [4, с. 81]
	Зазначеної точки зору дотримуються	[5, с. 195], [6, 7]
Як метод, інструмент і спосіб	Бенчмаркінг – це метод, який підвищує продуктивність підприємства, за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній	Даррелл К. Рігбі [8, с. 14]
	Бенчмаркінг виступає як потужний інструмент, за допомогою якого організація може проводити порівняльний аналіз продуктів, обладнання, персоналу і процесів	Старіков В. В. [9]
	Під бенчмаркінгом розуміють систематичний спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою поліпшення реальної ефективності вашої організації	Харрінгтон Х. Д., Харрінгтон Д. С. [10, с. 20]
	Зазначеної точки зору дотримуються	[1, с. 280], [11, с. 9], [12, с. 110]
Як пошук	Бенчмаркінг – це пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності	Кемп Р. [13]
	Бенчмаркінг – безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу	Щегельська О. [14, с. 15]
	Бенчмаркінг – це технологія пошуку, порівняльного аналізу та освоєння кращого досвіду бізнесу партнерів і конкурентів, порівняння моделі бізнесу своєї компанії з його еталонною моделлю на галузевому, міжгалузевому, національному та міжнародному рівнях	Маркетинг. Великий тлумачний словник [15]
	Бенчмаркінг – це пошук тих найкращих рис, інструментів, методів та практик, застосування яких на відповідному підприємстві призводить до удосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності	Карпенко Н. В. [16, с. 141]

Є й інші точки зору з приводу сутності категорії «бенчмаркінг». Дослідник Д. В. Петряшов розглядає бенчмаркінг як систематичну діяльність, що проводиться підприємством, яка спрямована на виявлення вдалого досвіду конкурентів і його використання у власній практиці з метою підвищення власної конкурентоспроможності [17]. Д. Аакер – як контрольні порівняння, що передбачають зіставлення результативності складових бізнесу фірми з іншими підприємствами [18, с. 157].

На основі аналізу поглядів різних авторів на сутність бенчмаркінгу, можна зробити висновок про те, що одні дослідники сутність бенчмаркінгу розглядають як процес порівняння або зіставлення результативності складових бізнесу фірми з еталонним процесом ведучої організації, інші – як метод, спосіб, інструмент ефективного управління; як пошук кращого досвіду бізнесу партнерів; як систематична діяльність; як контрольне порівняння. Однак у кожному визначенні бенчмаркінгу прослідковується ключова його особливість, яка полягає у дослідженні та вивченні бізнесу інших підприємств з метою виявлення основоположних характеристик для розробки своєї інноваційної політики та конкретних видів інновацій, що дозволяє не тільки досягти рівня конкурентів, але й перевершувати його. Результати бенчмаркінгу найбільш істотні, якщо він стає постійним процесом аналізу та прогнозування, спрямованих на вивчення стану конкуренції на ринках збуту, причому мається на увазі не просто аналіз функцій і якості продукції, а перш за все, процесів (технологічних, організаційних тощо).

Таким чином, виходячи із узагальнення різноманітних поглядів на сутність бенчмаркінгу, можна уточнити визначення цієї категорії. Бенчмаркінг являє собою один з методів безперервного проведення процесу порівняння якості продукції та досвіду практичної інноваційної діяльності з досягненнями провідних конкурентів з метою виявлення основоположних характеристик для розробки своєї інноваційної політики та конкретних видів інновацій.

Отже, для фірми, яка обирає інноваційний шлях розвитку, бенчмаркінг стає незамінним інструментом при формуванні інноваційної стратегії. При цьому фірма-інноватор повинна визначити, яка фірма знаходиться на вершині конкуренції, чому власне підприємство не є кращим, що має бути змінено або збережено на підприємстві, як впровадити відповідну стратегію, щоб стати кращим з кращих. Бенчмаркінг, у цьому сенсі, допомагає розвивати інноваційний потенціал підприємства, служить основою мотивації виробництва. Введення бенчмаркінгу дозволить удосконалити планування, управління та виробництво на підприємстві і підвищити його конкурентоспроможність, що дає можливість вчитися на чужих помилках, мінімізувати власні. Тільки порівняльний аналіз народжує нові продуктивні та технологічні інновації на ринку.

Проведені дослідження показують, що ключовими елементами бенчмаркінгу є концентрований підхід, облік культурних особливостей організації, вимір і технології.

Концентрований підхід передбачає використання формалізованої методології, чітке проходження Кодексу умов при організації взаємодії з партнерами по проекту. Даний Кодекс мінімізує ризики і встановлює протокол взаємодії для організацій, які обмінюються своєю інтелектуальною власністю. Кодекс умов розроблений Американським Центром продуктивності та якості та включає в себе положення щодо легальності, конфіденційності, ви-

користання і захисту інформації, що циркулює в рамках бенчмаркінгового проекту між його учасниками. Для того, щоб учасники проекту розуміли один одного (найчастіше, різними організаціями один і той же процес розуміється по-різному), Центром розроблена стандартна класифікація бізнес-процесів, яку рекомендується використовувати в бенчмаркінговому дослідженні.

Культурний аспект бенчмаркінгу передбачає забезпечення з боку керівництва компанії активної підтримки політики постійних удосконалень. У компаніях, в яких бенчмаркінг одержує достатню підтримку з боку керівників, як правило, фінансова віддача від проектів значно вища, ніж в організаціях, в яких така підтримка відсутня. Крім того, культура організації повинна включати в себе культивування ентузіазму з пошуку ідей і технологій за межами компанії та адаптації їх до потреб і особливостей фірми, що навчається. Культура і поведінка персоналу – головні катализатори внутрішнього обміну знаннями. Для успішного бенчмаркінгу необхідно визначити існуючі культурні бар'єри і створити сприятливий для перенесення найкращих практик клімат. Щоб стимулювати співробітників до обміну знаннями необхідно змінити систему винагород.

Найбільш досвідчені в бенчмаркінгу організації обов'язково вимірюють операційні та фінансові результати впровадження інновацій. Після завершення бенчмаркінгового проекту і впровадження відкриттів інформація про фінансові результати повинна підтвердити правильність обраного шляху і вкладених інвестицій.

Технологія в бенчмаркінгу використовується як прискорювач діяльності робочих груп і внутрішніх досліджень [19].

Дослідження свідчать, що при проведенні бенчмаркінгу підприємство може зіткнутися на своєму шляху з різними проблемами, які перешкоджають ефективному результату бенчмаркінгової діяльності. Деякі бар'єри виникають через недостатність мотивації до адаптації практик і через невірні здійснені процеси визначення та дослідження. Інші складнощі можуть виникати з таких моментів: часові межі; нестача ресурсів; конкурентні бар'єри; недоступність або важкодоступність необхідної інформації про конкурентів; нестача управлінських і професійних кадрів; недосконалість планування тощо.

Однак, незважаючи на перешкоди у проведенні бенчмаркінгу, результати його використання в світовій практиці свідчать, що він входить до числа найпоширеніших методів вдосконалення управління бізнесом.

Таким чином, проведений нами науковий аналіз сутності, ключових елементів бенчмаркінгу дає підстави вважати, що він відіграє значну роль в інноваційному розвитку підприємства, а саме:

- ✦ розробці і впровадженні інноваційних ідей;
- ✦ збільшенні продуктивності та ефективності бізнес-процесів;
- ✦ покращенні якості продукції;
- ✦ удосконаленні в процесі індикативного вимірювання діяльності підприємства;
- ✦ стимулюванні працівників до досягнення нових стандартів і прагнення до нового розвитку;
- ✦ підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства.

На сучасному етапі, як свідчить досвід економічно розвинутих країн, бенчмаркінг застосовується переважно

великими підприємствами, що мають контакти з зарубіжними партнерами і орієнтуються на світові стандарти якості. Вважаємо, що найбільш ефективно потенціал бенчмаркінгу може бути реалізований при інноваційному розвитку малих підприємств, перевагою яких є гнучкість організаційної структури. Важливою особливістю малих підприємств інноваційного спрямування є те, що вони виступають інституційним чинником дифузії знань та їх комерціалізації, трансферу технологій та просування нових продуктів на ринок. Аналіз можливостей застосування бенчмаркінгу для малого підприємства потрібно проводити через призму особливостей цього сектора ринку. Вважаємо, що починаючи з малих підприємств і закінчуючи транснаціональними корпораціями, бенчмаркінг здатний сприяти їх інноваційному розвитку.

Не дивлячись на популярність у світовій практиці та вагомий переваги бенчмаркінгових досліджень, в Україні вони ще не набули широкого застосування. На сучасному етапі переважна кількість підприємств не володіють методами бенчмаркінгу і збалансованими системами збору, аналізу, оцінки та впровадження успішних інноваційних рішень у конкурентів, не розуміють причин і сутності цих успіхів, не мають методик бенчмаркінгу, як основи всієї маркетингової політики. Що стосується проблем реалізації інноваційної стратегії вітчизняних підприємств, то вони багато в чому пов'язані з недостатньою розвиненістю партнерських відносин, низьким рівнем інформаційного обміну між організаціями. Зазначене актуалізує застосування для реалізації цих цілей інструментів бенчмаркінгу.

Центральною проблемою сучасної економіки України, як відомо, є досягнення глобальної конкурентоспроможності та забезпечення стабільних темпів зростання ключових галузей промисловості на інноваційній основі. Це потребує, незалежно від розміру та сфери діяльності українських підприємств, постійного вивчення і застосування передового світового досвіду в усіх сферах ділової активності на основі методу бенчмаркінгу.

## ВИСНОВКИ

Результати наукових досліджень економічної сутності та ролі бенчмаркінгу в інноваційному розвитку підприємства дають можливість зробити такі висновки:

- ✦ уточнено визначення сутності категорії «бенчмаркінг», яка розглядається нами, як метод безперервного проведення процесу порівняння якості продукції та досвіду практичної інноваційної діяльності з досягненнями провідних конкурентів з метою виявлення основоположних характеристик для розробки своєї інноваційної політики та конкретних видів інновацій;
- ✦ обґрунтована роль бенчмаркінгу в інноваційному розвитку підприємства, яка проявляється в розробці і впровадженні інноваційних ідей; збільшенні продуктивності і ефективності бізнес-процесів; покращенні якості продукції; удосконаленні в процесі індикативного вимірювання діяльності підприємства; стимулюванні працівників до досягнення нових стандартів і прагненню до нового розвитку;
- ✦ доведено, що в Україні бенчмаркінг поки що не знайшов достатнього поширення, основними причинами якого є відсутність єдиного понятійного інструментарію, закритість інформації, недостатня розвиненість партнерських відносин, неспроможність багатьох підприємств до впровадження інновацій.

Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі є визначення видів бенчмаркінгу, особливостей технології їх проведення. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Захарченко В. І.** Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навчальний посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 448 с.
2. **Рейдер Р.** Бенчмаркінг как инструмент определение стратегии и повышение прибили. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.
3. **Диденко Ю. Ю.** Исследование концепции бенчмаркинга затрат как части методологии всеобщего менеджмента качества / Ю. Ю. Диденко, Т. П. Соболева // Бизнес Информ. – 2011. – № 1. – С. 107 – 109.
4. **Криворучко О. М.** Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 20. – С. 78 – 89.
5. **Андерсен Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен / Пер. с англ. под науч. ред. Ю. П. Адлера. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
6. **Watson G. H.** Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best / G. Watson // Practices – New York: John Wiley, 1993. – p. 270.
7. Енциклопедія виробничого менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/>
8. **Darrell K.** Rigby Management tools/ Rigby K. Darrell. – Boston.: Bain & Company, Inc. – 2013. – p. 14 – 15.
9. **Стариков В. В.** Бенчмаркінг – путь к совершенству / В. В. Стариков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mavriz.ru/articles/rubric/?rubric=18>
10. **Харрингтон Х. Дж.** Бенчмаркінг в лучшем виде. 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.
11. **Горностаева Ж. В.** Бенчмаркінг в сфере услуг [Текст] : монография / Ж. В. Горностаева [и др.] ; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты : ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.
12. **Дука Н. А.** Бенчмаркінг как метод сравнения образовательных практик / Н. А. Дука // Человек и образование. – 2012. – № 2(31). – С. 110 – 113.
13. **Camp R. C.** Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. – ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989. – p. 299.
14. **Щегельська О.** Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку / О. Щегельська // Управление компаний. – 1999. – № 1-2. – С. 13 – 19.
15. Маркетинг. Большой толковый словарь / Под ред. А. П. Панкрухина. – 2-е изд., 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vocabulary.ru/dictionary/1126/word/benchmarking>
16. **Карпенко Н. В.** Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н. В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138 – 145.
17. **Петряшов Д. В.** Создание системы бенчмаркинга на предприятии В2В / Д. В. Петряшов // Управление сбытом. – 2012. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://marketinginform.ru/publications/petryashov-dv-sozdanie-sistemi-benchmarkinga/>
18. **Акер Д. А.** Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуровского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.

19. Бенчмаркинг // Office File. –2013. – № 168 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.officefile.ru/article.php?id=168>

#### REFERENCES

Andersen, B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniia* [Business processes. Tools improvement]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2003.

Aaker, D. A. *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic market management]. St. Petersburg: Piter, 2002.

“Benchmarking” [Benchmarking]. <http://www.officefile.ru/article.php?id=168>

Duka, N. A. “Benchmarking kak metod sravneniia obrazovatelnykh praktik” [Benchmarking as a method of comparing educational practices]. *Chelovek i obrazovanie*, no. 2 (31) (2012): 110-113.

Didenko, Yu. Yu., and Soboleva, T. P. “Issledovanie kontseptsii benchmarkinga zatrat kak chasti metodologii vseobshchego menedzhmenta kachestva” [Study concept of benchmarking costs as part of total quality management methodology]. *Biznes Inform*, no. 1 (2011): 107-109.

“Entsyklopediia vyrobnychoho menedzhera” [Encyclopedia of the production manager]. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/Gornostaeva, Zh. V. Benchmarking v sfere uslug> [Benchmarking in services]. Shakhty: YuRGUES, 2009.

Kharrington, Kh. Dzh., and Kharrington, Dzh. S. *Benchmarking v luchshem vide. 20 shagov k uspekhu* [Benchmarking at its best. 20 steps to success]. St. Petersburg: Piter, 2004.

Kryvoruchko, O. M., and Sukach, Yu. O. “Osnovni polozheniia benchmarkinhu biznes-protsesiv ATP” [The main provisions of benchmarking business processes ATP]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 20 (2012): 78-89.

Karpenko, N. V. “Benchmarkinh biznes-protsesiv na pidpriemstvakh maloho ta serednyoho biznesu” [Benchmarking business processes for small and medium businesses]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 4 (2007): 138-145.

“Marketing. Bolshoy tolkovyy slovar” [Marketing. Big Dictionary]. <http://vocabulary.ru/dictionary/1126/word/benchmarking>

Petriashov, D. V. “Sozdanie sistemy benchmarkinga na predpriatii B2B” [Creating a system of benchmarking enterprise B2B]. <http://marketinginform.ru/publications/petryashov-dv-sozdanie-sistemi-benchmarkinga/>

Rigby, K. Darrell. *Management tools* Boston: Bain & Company, Inc., 2013.

Reyder, R. *Benchmarking kak instrument opredeleniia strategii i povysheniia pribyli* [Benchmarking as a tool to determine the strategy and increase profits]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2007.

Samp, R. C. *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* Milwaukee; Wisconsin: ASQC Industry Press, 1989.

Starikov, V. V. “Benchmarking – put k sovershenstvu” [Benchmarking – the path to perfection]. <http://www.mavriz.ru/articles/rubric/?rubric=18>

Shchehelska, O. “Reinzhyrnyh biznes-protsesiv – neobkhdnist v umovakh dynamichnoho rynku” [Business process reengineering - the need for a dynamic market]. *Upravlenye kompaniei*, no. 1-2 (1999): 13-19.

Watson, G. H. “Strategic Benchmarking: How to Rate your Company’s Performance Against the World’s Best”. In *Practices*, 270. New York: John Wiley, 1993.

Zakharchenko, V. I., Korsikova, N. M., and Merkulov, M. M. *Innovatsiinyi menedzhment: teoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky* [Innovation Management: Theory and Practice in transforming the economy]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 2012.