

## БЕНЧМАРКІНГ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2021 ШИМКО О. В.

УДК 658.8  
JEL: F19; M31; M39

### Шимко О. В. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Статтю присвячено вирішенню теоретичних, методологічних і прикладних аспектів використання бенчмаркінгу торговельними підприємствами в умовах глобалізації товарних ринків та інтеграції України в міжнародні торговельно-економічні відносини. Розкрито економічну сутність і призначення бенчмаркінгу як маркетингового інструменту забезпечення конкурентних переваг. Розглянуто основні передумови, мотиви, які обумовлюють використання бенчмаркінгу в діяльності підприємств. Наведено сучасні підходи до управління бенчмаркінгом. Виокремлено класифікаційні ознаки, охарактеризовано види бенчмаркінгу та сферу їх використання. Визначено особливості бенчмаркінгу бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі, ключові фактори успіху (асортимент і викладка товарів, якість товарів/послуг, технологічність покупки, економія витрат покупців, взаємодія з персоналом, атмосфера магазину, сприйняття магазину споживачами) та основні управлінські завдання в процесі управління змінами, вирішення яких дозволить роздрібному торговельному підприємству оперативно реагувати на зміни ринкових умов та оптимально поєднувати цілі та завдання комерційної діяльності з потребами споживачів. Охарактеризовано чинники, що стримують використання бенчмаркінгу торговельними підприємствами, зокрема слабкий розвиток функцій стратегічного аналізу, висока вартість досліджень бенчмаркінгу, дефіцит інформаційного поля. Визначено перспективи подальших розвідок – дослідження механізму та інструментів формування інформаційно-комунікаційної підтримки процесу бенчмаркінгу з метою забезпечення зворотного зв'язку у процесах планування, контролю та коригування.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, бізнес-процеси, торговельне підприємство, управління бенчмаркінгом, інформаційне забезпечення, конкурентоспроможність.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-387-392>

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

**Шимко Ольга Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Рівненський державний гуманітарний університет (вул. Степана Бандери, 12, Рівне, 33028, Україна)

**E-mail:** [volodya217@ukr.net](mailto:volodya217@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2183-8211>

UDC 658.8  
JEL: F19; M31; M39

### Shymko O. V. Benchmarking as a Marketing Tool to Ensure the Competitiveness of Trading Enterprises

The article is devoted to solving theoretical, methodological and applied aspects of benchmarking by trade enterprises in the context of globalization of commodity markets and integration of Ukraine into international trade and economic relations. The economic essence and the purpose of benchmarking as a marketing tool for ensuring competitive advantages are disclosed. The main prerequisites, the motives that presuppose the use of benchmarking in the activities of enterprises are considered. The modern approaches to benchmarking management are specified. Classification features are distinguished, types of benchmarking and scope of their use are characterized. The peculiarities of benchmarking of business processes of retail enterprises, the major success factors (assortment and laying out of goods, quality of goods/services, technology of purchase, saving of the buyers' expenses, interaction with staff, store atmosphere, perception of the store by consumers) and the main management tasks in the process of change management, the solution of which will allow the retail trade enterprise to respond promptly to changes in market conditions and optimally combine goals and objectives of commercial activities with the needs of consumers. The factors that hinder the use of benchmarking by trade enterprises are described, in particular, the weak development of strategic analysis functions, the high cost of benchmarking research, and the deficiency of information field. Prospects for further exploration are determined as research of the mechanism and tools for the formation of information and communication provision of the benchmarking process in order to provide feedback in the processes of planning, control and adjustment.

**Keywords:** benchmarking, business processes, trade enterprise, benchmark management, information provision, competitiveness.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 14.

**Shymko Olha V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Rivne State Humanitarian University (12 Stepana Bandery Str., Rivne, 33028, Ukraine)

**E-mail:** [volodya217@ukr.net](mailto:volodya217@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2183-8211>

Динамічні зміни ринкових умов функціонування торговельних підприємств, які відбуваються в умовах глобалізації товарних ринків, інтеграції України в міжнародні торговельно-економічні зв'язки потребують переходу торговельних підприємств до активної ринкової поведінки в напрямку їх адаптації до динамічних змін ринкового та конкурентного середовища.

Як свідчить досвід розвинутих країн, реальним інструментом здобуття ресурсних, технологічних, інноваційних конкурентних переваг, підвищення ефективності функціонування, закріплення конкурентних позицій на ринку є бенчмаркінг.

Теоретичний фундамент бенчмаркінгу формують наукові доробки відомих таких зарубіжних учених, як Б. Андерсен, Г. Ватсон, Дж. Х. Донеллі, Г. Зи-

берт, Р. Кемп, Д. Патерсон, Г. Райдер, Х. Харрінгтон та ін.

Окремі аспекти теорії бенчмаркінгу знаходять відображення в публікаціях українських науковців і вчених ближнього зарубіжжя: Г. Багієва, Ю. Баженова, В. Білявського, Ю. Білявської, А. Гончарука, Ю. Двірко, Г. Кіндрацької, А. Мазаракі, Л. Місюри, М. Михайлової, Н. Попової, В. Островської, Л. Савицької, Т. Парамонової, О. Железнікової та ін.

Незадовільна ситуація на внутрішньому споживчому ринку, динамічні зміни зовнішнього середовища, недостатній рівень конкурентоспроможності вітчизняних торговельних підприємств викликають необхідність поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичних підходів і практичних аспектів застосування бенчмаркінгу суб'єктами торговельної діяльності з урахуванням пріоритетів їх розвитку та реальних умов функціонування споживчого ринку.

Метою даної статті є розвиток маркетингового підходу до бенчмаркінгу як специфічної маркетингової технології та інструменту управління для вирішення завдань підвищення конкурентоспроможності, сталості розвитку та рівня інвестиційної привабливості торговельних підприємств.

У сучасній практиці управлінської науки бенчмаркінг є продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності. Ми погоджуємося з думкою Ю. В. Двірко [7], що основною з причин підвищення інтересу до бенчмаркінгу є еволюція систем якості, що має прояв у таких категоріях, як TQM (*Total Quality Management*), ISO 9000, оскільки підприємства й організації, що дотримуються зазначених стандартів, ставлять перед собою мету безперервного вдосконалення. А це стає можливим завдяки постійному відстеженню та впровадженню в діяльність передових досягнень як конкурентів, так і світової практики бізнесу.

Теоретична основа концепції бенчмаркінгу є досить неоднорідною. Так, «бенчмаркінг» розглядають як:

- ✦ *концепцію* менеджменту, відповідно до якої критичні фактори успіху систематично змінюються, а їх цільові показники орієнтуються на стандарт (кращого в галузі) [5];
- ✦ *процес* систематичного та безперервного вимірювання: оцінка процесів підприємства та їх порівняння з процесами підприємств лідерів у світі з метою отримання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності [10];
- ✦ *продукт* еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, що передбачає розробку програми поліпшення якості продукції [6];
- ✦ *метод* контролю [2];
- ✦ *особливу управлінську процедуру* впровадження в практику діяльності підприємства

технологій, стандартів і методів роботи найкращих підприємств-аналогів [9];

- ✦ *механізм* порівняльного аналізу ефективності роботи підприємства, що передбачає не тільки констатацію результатів, але й пошук причин і факторів, які сприяли формуванню таких результатів [12];
- ✦ *систематичну діяльність*, спрямована на пошук, оцінку та навчання найкращих прикладів ведення бізнесу незалежно від сфери їх застосування [11].

До основних завдань, які виконує бенчмаркінг, відносять такі:

- ✦ виявлення конкурентної позиції підприємства, визначення слабких його сторін і невикористаних резервів;
- ✦ визначення прикладів кращих практик ведення бізнесу та їх запозичення для подальшого розвитку підприємства;
- ✦ коригування параметрів функціонування підприємства відповідно до вимог ринку;
- ✦ розробка та впровадження нових методик підвищення якості, рівня обслуговування й ефективності виробництва, що забезпечить набуття переваг у конкурентній боротьбі;
- ✦ розвиток серед співробітників організації розуміння необхідності постійного вдосконалення;
- ✦ стимулювання пошуку ідей щодо досягнення значних успіхів у діяльності підприємства;
- ✦ розвиток творчих і новаторських підходів до планування бізнес-процесів;
- ✦ розробка таких стратегічних цілей, досягнення яких може привести до значного поліпшення позицій компанії на ринку;
- ✦ сприяння змінам у культурі управління підприємством і соціально-психологічному кліматі в колективі.

Узагальнюючи різні підходи, бенчмаркінг доцільно розглядати як послідовний і чітко структурований процес запозичення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок пошуку, вивчення й адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів з метою розробки нових стандартів діяльності та вдосконалення бізнес-процесів за комплексом критичних факторів успіху.

Вищевказані підходи до сутності бенчмаркінгу співвідносяться як окремі аспекти складного явища, яке має різні форми та прояви, що обумовлює різноманіття підходів до класифікації за різними критеріями (напрямом дослідження, тривалістю циклу дослідження, потенційні партнери, об'єкти дослідження, галузева приналежність партнерів, самостійність у проведенні дослідження тощо) [1; 3; 8–10, 12–14].

Так, за історичними генераціями в теорії бенчмаркінгу розрізняють:

- ✦ *товарний чи реверсивний* (40-ві роки минулого століття), основним спрямуванням якого є ретроспективний аналіз конкурентного товару з метою вдосконалення й оновлення власної ринкової пропозиції;
- ✦ *конкурентний* (80-ті роки минулого століття), орієнтований на комплексний підхід до порівняльного аналізу конкурентів;
- ✦ *процесний* (90-ті роки), орієнтований на поглиблене вивчення бізнес-процесів як у конкурентів, так і найкращої практики в інших галузях;
- ✦ *стратегічний* – розглядається як загальний процес прийняття управлінських рішень з чіткою націленістю на довгострокове вдосконалення діяльності підприємства шляхом запозичення успішного досвіду зовнішніх суб'єктів;
- ✦ *глобальний* (початок ХХІ століття) – базується на досвіді міжнародних компаній для посилення та покращання позиціонування підприємства у світовому просторі.

За елементами бізнес-середовища виокремлюють:

- ✦ *внутрішній бенчмаркінг* – дозволяє підприємству детально вивчити власну діяльність через призму порівняння якості, характеру та результатів роботи структурних підрозділів;
- ✦ *зовнішній бенчмаркінг* – полягає в порівнянні підприємства з іншими компаніями та організаціями;
- ✦ *комбінований*.

Залежно від обраного еталону для порівняльного оцінювання розрізняють: конкурентний, галузевий, міжгалузевий, глобальний бенчмаркінг.

Відповідно до предмета дослідження бенчмаркінг поділяють на:

- ✦ *процесний* – спрямований на вивчення практики діяльності підприємств, що мають найкращі показники ринкової діяльності, незалежно від галузевого підпорядкування;
- ✦ *функціональний* – передбачає порівняння ефективності окремих функцій (наприклад, логістики, управління персоналом) на еталонних підприємствах, що забезпечує високий потенціал інноваційних процесів;
- ✦ *бенчмаркінг результатів діяльності* – спрямований на порівняння результатних аналітичних показників з подальшим вивченням процесів, завдяки яким досягаються їхні оптимальні значення.

За часовим критерієм бенчмаркінг виокремлюють:

- ✦ *стратегічний* – метою якого є оцінювання альтернатив, обґрунтування та реалізація стратегій з урахуванням ключових факторів

успіху в галузі та конкурентному середовищі для поліпшення позиціонування на ринку в довгостроковому періоді;

- ✦ *оперативний (тактичний)*, який сприяє прийняттю тактичних рішень, що забезпечують у короткостроковій перспективі досягнення ринкових переваг у різних напрямках діяльності підприємства.

Вибір підприємством виду бенчмаркінгу залежить від:

- ✦ характеру завдання, яке потрібно вирішувати;
- ✦ доступності ресурсів і часу для його проведення;
- ✦ наявності досвіду використання бенчмаркінгу;
- ✦ наявності необхідної кількості ресурсів для реалізації заходів щодо зміни стратегії.

Систематизація підходів різних авторів до визначення поняття бенчмаркінгу дозволила виявити, що, незважаючи на велику кількість трактувань цього терміна, базова структура процесу бенчмаркінгу досить універсальна для різних підприємств і галузей, хоча кожен із цих етапів передбачає безліч варіантів проведення:

- ✦ систематичний порівняльний аналіз різних аспектів операційної діяльності (бізнес-процесів) підприємства з підприємством-еталоном;
- ✦ визначення невідповідності (розривів) по ключових факторах і причин їх виникнення;
- ✦ адаптація результатів порівняння та розробка програми впровадження удосконалень;
- ✦ імплементація змін;
- ✦ моніторинг процесу вдосконалення та повторна самооцінка [1–3].

Тобто, бенчмаркінг передбачає формування системи постійної циркуляції інформаційних потоків, що носить циклічний характер і забезпечує перехід до системи безперервного вдосконалення (відповідно до циклу Демінга), яка дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Використання бенчмаркінгу як теорії та практики забезпечення конкурентних переваг на основі отриманого досвіду має безліч напрямків. Зокрема, у сфері роздрібно-торгівлі одним із найбільш більш розвинених і застосовуваних є конкурентний і внутрішній бенчмаркінг.

Внутрішній бенчмаркінг завдяки доступу до конфіденційної інформації в рамках організації (торговельної мережі, організації споживчої кооперації) дозволяє продуктивно та з малими витратами виявити проблемні ситуації в обслуговуванні покупців в окремих бізнес-одинацях, розробити стандарти торговельного обслуговування, поліпшити торговельні бізнес-процеси. Однак при цьому можуть бути відсутні реальні інновації, що змушує звернутися до конкурентного бенчмаркінгу.

При дослідженні управління процесом бенчмаркінгу торговельних підприємств актуалізується питання виокремлення об'єкта управління бенчмаркінгом: ним може виступати якісний рівень бізнес-процесів, стратегій, іміджу, які впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства та мають потенціал поліпшення. Ключові фактори якості торговельного обслуговування, які доцільно використовувати для порівняння в процесі бенчмаркінгу, й управлінські рішення щодо них відображено в *табл. 1*.

Стримувальними чинниками використання торговельними підприємствами технології бенчмаркінгу як інструмента ведення бізнесу є слабкий розвиток функцій стратегічного аналізу; висока вартість досліджень бенчмаркінгу; дефіцит інформаційного поля, зумовлений інформаційною непрозорістю споживчого ринку, обмеженістю статистичних даних про рівень життя та купівельну спроможність населення, недостатністю інформаційних ресурсів, які б містили глибокі, науково та практично обґрунтовані дослідження стану та перспектив розвитку товарних

Таблиця 1

Порівняльна характеристика показників якості торговельного обслуговування в процесі конкурентного бенчмаркінгу

Ключовий фактор якості торговельного обслуговування		Власне підприємство	Підприємство-еталон	Управлінські рішення
1		2	3	4
<b>Асортимент і викладка товарів</b> Широта/глибина/сталість/гармонійність асортименту. Структура асортименту. Наявність ВТМ (власних торгових марок). Частка товарів відомих ТМ (окремих виробників). Види та способи викладки товарів	+			Обґрунтування оптимізаційної моделі асортименту. Упровадження управління за категоріями. Розвиток/ запровадження власних торгових марок. Оптимізація плану товарного запасу та закупівель. Розробка планогам. Використання нових форм внутрішньо-магазинних виставок товарів
	-			
<b>Якість товарів/послуг</b> Дотримання термінів придатності. Наявність неякісних товарів. Якість фасування товарів. Наявність повернень. Наявність скарг на якість послуг	+			Упровадження системи управління якістю товарів. Використання RFID-систем. Розробка стандартів надання послуг
	-			
<b>Технологічність покупки</b> Зручність планування магазину. Зонування торговельного простору. Автоматизація бізнес-процесів. Час обслуговування. Інформаційне забезпечення	+			Вибір найбільш оптимального варіанта розміщення магазину (переваги покупців/ можливостей підприємства). Перепланування торговельної, технологічної, касової зони, зони входу та виходу, магістралей руху покупців. Зміна форми та виду планування торговельної зали, виду та типу розміщення торговельно-технологічного обладнання, розміщення товарних груп. Автоматизація бізнес-процесів. Придбання сучасного торговельного обладнання з різноманітними «ноу-хау». Упровадження технології «вбивця черг». Інтеграція онлайн і офлайн-продажів. Упровадження ERP-систем управління вподобаннями покупців. Упровадження/розширення маркетингових інтернет-комунікацій
	-			
<b>Економія витрат покупців</b> Конкурентні ціни. Стимулювання продажів. Додаткові послуги. Замовлення та доставка товарів	+			Зміна підходів до формування цін для різних груп, підгруп, різновидів товарів. Упровадження нових форм та інструментів стимулювання збуту. Розширення асортименту пропонованих послуг
	-			

1	2	3	4
<b>Взаємодія з персоналом</b> Оперативність обслуговування. Зацікавленість у вирішенні проблем. Ввічливість, комунікабельність, компетентність персоналу	+		Розробка /впровадження стандартів торговельного обслуговування. Розробка/впровадження системи управління якістю праці
	-		
<b>Атмосфера магазину</b> Колористичне оформлення. Освітлення. Система навігації. Запахи. Музичний супровід. Внутрішньомагазинна реклама	+		Удосконалення фірмового стилю. Зміна виду, стилю та дизайну фасаду, вітрин. Зміна концепції мерчандайзингу. Удосконалення внутрішньомагазинної реклами
	-		
<b>Сприйняття магазину споживачами</b>	+		Орієнтація на нові цільові сегменти споживачів. Зміна підходів до позиціонування магазину. Формування нового іміджу магазину. Розробка/впровадження програми побудови взаємовідносин зі споживачами
	-		

ринків, проблем розвитку галузі та кращих практик організації торговельного обслуговування.

У зарубіжних країнах програми бенчмаркінгу здійснюються за державної підтримки, існує мережа громадських організацій, які створені спеціально для пошуку партнерів з бенчмаркінгу. Крім того, вони проводять спеціалізовані дослідження, відслідковують і систематизують кращі бізнес-процеси, створюють спеціальні інтернет-ресурси, за допомогою яких менеджмент підприємств може проводити порівняльний аналіз власного підприємства з компаніями-конкурентами та здійснювати обмін інформаційними ресурсами, а також купувати звіти за тематикою, яка цікавить топ-менеджмент підприємства [4].

## ВИСНОВКИ

З огляду на вищезначене, одним із перспективних напрямів формування інформаційного ринку є створення за державної підтримки бенчмаркінгових центрів (це дасть можливість Україні приєднатися до Глобальної мережі бенчмаркінгу), асоціації бенчмаркінгу та Всеукраїнської асоціації комерційної інформації, учасниками якої могли б виступити: Торгово-промислова палата України та Державна служба статистики України, міністерства та відомства, що виконують функції державного регулювання промисловості та торгівлі; виробничі та торговельно-посередницькі підприємства; науково-дослідні організації та вищі навчальні заклади; рекламні, маркетингові та консалтингові фірми; спеціалізовані засоби масової інформації.

Високий рівень конкуренції на споживчому ринку України, динамічні зміни ринкових умов функ-

ціонування торговельних підприємств підвищують роль бенчмаркінгу як інструмента посилення ринкових позицій як за рівнем сервісу, так і за технологічністю процесів і стає одним із найпотужніших інструментів забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку доцільно спрямувати на дослідження механізму та інструментів формування інформаційно-комунікаційної підтримки процесу бенчмаркінгу з метою забезпечення зворотного зв'язку в процесах планування, контролю та коригування. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- Багиев Г. Л., Богданова Е. Л. Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований // Библиотека маркетолога. URL: <https://www.marketing.spb.ru/read/m9/14.htm>
- Белоколовин Э., Маслов Д. Бенчмаркинг – больше возможности малого бизнеса. *Управление компанией*. 2005. № 1. С. 32–38.
- Білявський В. М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2017. № 862. С. 10–18. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/41575/2/2017n862\\_Biliavskiyi\\_V\\_M-Benchmarking\\_as\\_an\\_effective\\_10-18.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/41575/2/2017n862_Biliavskiyi_V_M-Benchmarking_as_an_effective_10-18.pdf)
- Білявський В. М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2016. С. 24–25. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31342/1/Білявський%20тези.pdf>

5. Голубева Т. Г., Елисеєв О. Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией. *Качество. Инновации. Образование*. 2002. № 1. С. 60–62.
  6. Данилов И. П., Михайлова С. Ю., Данилова Т. В. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности. *Стандарты и качество*. 2005. № 1. С. 34–39.
  7. Двірко Ю. В. Методичні аспекти застосування бенчмаркінгу в діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 112–121. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi\\_2013\\_1\\_112\\_121.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi_2013_1_112_121.pdf)
  8. Дубодєлова А. В., Юринєць О. В., Катаєв А. В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 102–106. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010\\_1\\_102\\_106.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_102_106.pdf)
  9. Зиберт Г., Кемпф Ш. Бенчмаркинг: руководство для практиков. М.: КИА-центр, 2006. 128 с.
  10. Кемп Р. С. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
  11. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга: учебное пособие. М.: Юристъ, 2002. 247 с.
  12. Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности. *Европейское качество*. 2004. № 1. С. 40–45.
  13. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху. СПб.: Питер, 2004. 176 с.
  14. Шабана Т. М. Особливості застосування бенчмаркетингової програми на вітчизняних та зарубіжних підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1. С. 119–121. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2015/36\\_2015/22.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2015/36_2015/22.pdf)
- REFERENCES**
- Bagiyev, G. L., and Bogdanova, Ye. L. "Benchmarking kak funktsiya marketingovykh issledovaniy" [Benchmarking as a Function of Marketing Research]. *Biblioteka marketologa*. <https://www.marketing.spb.ru/read/m9/14.htm>
- Belokorovin, E., and Maslov, D. "Benchmarking – bolshie vozmozhnosti malogo biznesa" [Benchmarking – Big Small Business Opportunities]. *Upravleniye kompaniyey*, no. 1 (2005): 32-38.
- Biliavskiy, V. M. "Benchmarking yak instrument pidvyshchennia efektyvnoi operatsiinoi diialnosti pidpriemstv" [Benchmarking as an Effective Tool for Improvement of Operational Activities of Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Seriya «Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku»*, no. 862 (2017): 10-18. [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/41575/2/2017n862\\_Biliavskiy\\_V\\_M-Benchmarking\\_as\\_an\\_effective\\_10-18.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/41575/2/2017n862_Biliavskiy_V_M-Benchmarking_as_an_effective_10-18.pdf)
- Biliavskiy, V. M. "Benchmarking yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Benchmarking as a Tool to Increase the Competitiveness of the Enterprise]. *Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky*. 2016. <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31342/1/Білявський%20тези.pdf>
- Danilov, I. P., Mikhaylova, S. Yu., and Danilova, T. V. "Benchmarking – effektivnyy instrument povysheniya konkurentosposobnosti" [Benchmarking Is an Effective Tool for Increasing Competitiveness]. *Standarty i kachestvo*, no. 1 (2005): 34-39.
- Dubodielova, A. V., Yurynets, O. V., and Kataiev, A. V. "Klasyfikatsiia vydiv i sfery zastosuvannia benchmarkingu v systemi menedzhmentu pidpriemstva" [Classification of Types and Scope of Benchmarking in the Enterprise Management System]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2010): 102-106. [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010\\_1\\_102\\_106.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_102_106.pdf)
- Dvirko, Yu. V. "Metodychni aspekty zastosuvannia benchmarkingu v diialnosti torhovelynykh pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii" [Methodical Aspects of Application of Benchmarking in Activity of Trade Enterprises of Consumer Cooperation]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. no. 1 (2013): 112-121. [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi\\_2013\\_1\\_112\\_121.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi_2013_1_112_121.pdf)
- Golubeva, T. G., and Yeliseyev, O. N. "Benchmarking kak effektivnyy instrument upravleniya organizatsiyyey" [Benchmarking as an Effective Tool for Managing an Organization]. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovaniye*, no. 1 (2002): 60-62.
- Kemp, R. S. *Legalnyy promyshlennyy shpionazh. Benchmarking biznes-protsessov: tekhnologii poiska i vnedreniya luchshikh metodov raboty vashikh konkurentov* [Legal Industrial Espionage. Business Process Benchmarking: Technologies for Finding and Implementing Your Competitors' Best Practices]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2004.
- 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.
- Mikhaylova, Ye. A. *Osnovy benchmarkinga* [Benchmarking Basics]. Moscow: Yurist, 2002.
- Pilcher, T. "Benchmarking kak sredstvo povysheniya konkurentosposobnosti" [Benchmarking as a Means of Increasing Competitiveness]. *Yevropeyskoye kachestvo*, no. 1 (2004): 40-45.
- Shabaha, T. M. "Osoblyvosti zastosuvannia benchmarkingovoi prohramy na vitchyznianskykh ta zarubizhnykh pidpriemstvakh" [Features of Application of the Benchmarking Program at Domestic and Foreign Enterprises]. *Biznes-navihator*, no. 1 (2015): 119-121. [http://business-navigator.ks.ua/journals/2015/36\\_2015/22.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2015/36_2015/22.pdf)
- Zibert, G., and Kempf, Sh. *Benchmarking: rukovodstvo dlya praktikov* [Benchmarking: A Practitioner's Guide]. Moscow: KIA-tsent, 2006.