

Регион: экономика и социология, 2009, № 3, с. 232–247

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА

А.Г. Гончарук

Одесский национальный политехнический университет

Аннотация

Приводятся концептуальные положения по созданию организационного механизма управления эффективностью предприятий региона, объединяющего возможности использования межотраслевых и международных источников совершенствования и основанного на сочетании различных видов бенчмаркинга.

Ключевые слова: регион, предприятия, эффективность, бенчмаркинг, механизм управления, региональные агентства, организационный механизм

В условиях глобализации, когда в большинстве сфер деятельности главенствуют крупные транснациональные компании, рядовым национальным, и в особенности некрупным региональным, игрокам сложно удерживать позиции на рынке, оставаясь при этом эффективными. Не имея возможностей для серьезной инновационной деятельности, основная масса предприятий для достижения успеха вынуждены использовать политику ориентации на лучший опыт, именуемую в науке и практике бенчмаркингом. При этом важно не только учитывать опыт своих конкурентов по рынку, но также использовать лучшее из собственного опыта, обеспечивая его быстрое и точное выявление, изучение и адаптацию. Объединение внешних и внутренних источников

совершенствования ускоряет процесс развития бизнеса. Однако для достижения лидерства на рынке такого двухуровневого подхода недостаточно. Необходим ориентир, источник улучшения, который бы позволил «прыгнуть выше» конкурентов на рынке. Поиск такого источника может иметь как региональный, так и функциональный аспект и осуществляться, соответственно, на международном уровне среди компаний – мировых лидеров, работающих на зарубежных рынках, и на межотраслевом уровне среди успешных организаций, функционирующих в других отраслях и сферах деятельности. Усовершенствование на таких уровнях позволит обеспечить рост конкурентоспособности и реализовать инновации на предприятиях региона.

ОБЗОР ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В теории механизмов управления не существует общепринятой трактовки понятия организационного механизма управления, обеспечивающего устойчивый рост эффективности. И.И. Грузнов определяет *организационный механизм управления* как комплексное понятие, характеризующее совокупность необходимых взаимосвязей, возникающих между различными элементами организации производства, труда и управления [1]. Другие авторы рассматривают этот механизм как целостную систему действий по реализации управления, систему методов, способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней средой [2]; как систему подготовки и принятия управленческих решений [3]; как структуру управленческих действий, средств и методов их выполнения, выстроенных в определенной последовательности [4].

Обобщая существующие трактовки в контексте управления эффективностью предприятия, мы считаем возможным сформулировать понятие *организационного механизма управления эффективностью предприятия*, трактуя его как систему методов, действий и взаимосвязей организационных единиц, в совокупности решающих задачу управления эффективностью. С учетом регионального аспекта

такой задачей может быть обеспечение устойчивого роста эффективности предприятий региона.

В основе предлагаемого механизма управления лежит концепция бенчмаркинга (benchmarking). Ее автор Р. Кэмп определяет бенчмаркинг как «позитивный, проактивный процесс изменения операций в структурированной форме для достижения наивысшей эффективности работы» [5, р. 3]. В научной литературе существуют различные определения бенчмаркинга, раскрывающие разные стороны его сущности. Р. Дамелио предлагает считать бенчмаркингом процесс улучшения, используемый для поиска и внедрения лучших практик в своей деятельности [6]. (Под практикой здесь понимается метод или технология, используемые для осуществления производственного процесса или его этапа.) Д. Паттерсон придерживается позиции, что бенчмаркинг – это полезное и качественное средство, помогающее компании постоянно совершенствовать свой процесс путем изучения того, как его осуществляют другие компании. Оно включает в себя оценку компанией собственного операционного процесса, а также идентификацию, изучение и адаптацию у себя того лучшего, что есть у других компаний [7]. Мнения многих других исследователей тоже сводятся к тому, что бенчмаркинг – это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и практик самых серьезных конкурентов или компаний, которые являются лидерами в своих областях (см., например, [8–11]).

Столь различные аспекты трактовки понятия бенчмаркинга позволяют рассматривать бенчмаркинг как универсальный метод управления эффективностью предприятия. Обобщая и уточняя существующие подходы к данному понятию, можно сформулировать следующее определение, соответствующее целям настоящего исследования: ***бенчмаркинг – это метод управления эффективностью различных сфер деятельности (производства, сбыта, логистики, финансов, кадровой политики и др.), основанный на сравнительном анализе работы компании с лучшими представителями в своей отрасли или других отраслях и заключающийся в оценке эффективности сравниваемых компаний, идентификации и изучении работы отраслевых лидеров и внедрении наилучших отраслевых практик в своей деятельности.***

С момента возникновения в конце 70-х годов в своем развитии бенчмаркинг прошел несколько этапов: на первом этапе он интерпретировался как реинжиниринг, на втором (конец 70-х – начало 80-х годов) – развивался бенчмаркинг конкурентоспособности, третий этап (вторая половина 80-х годов) связан в большей мере с изучением деятельности успешных компаний в других отраслях экономики, четвертый (90-е годы) – с развитием стратегического бенчмаркинга, пятый (последние годы) – с развитием глобального (международного) бенчмаркинга.

Для украинской науки и практики управления предприятиями понятие «бенчмаркинг» является достаточно новым. В последние годы в трудах украинских ученых отражаются некоторые аспекты использования бенчмаркинга как инструмента маркетинга и стратегического управления с целью обеспечения конкурентоспособности организации (см., например, работы [12–14]). Однако по своему содержанию отечественные исследования в большей степени соответствуют лишь второму этапу развития бенчмаркинга. Пока не раскрытыми остаются ряд важных его сторон: бенчмаркинг как метод управления эффективностью промышленного предприятия, как инструмент изучения и использования опыта успевающих компаний в других отраслях экономики, как систематический процесс обеспечения эффективности предприятия, как инструмент обмена международным опытом осуществления процессов, операций и бизнеса в целом.

Кроме того, в практике украинских промышленных предприятий бенчмаркинг почти не используется, что связано, с одной стороны, со слабостью существующей методологической базы и отсутствием методических рекомендаций по его применению на практике, а с другой стороны, с труднопреодолимыми практическими проблемами, возникающими при использовании бенчмаркинга в деятельности украинского бизнеса, например при получении информации о конкурентах, или при поиске зарубежных партнеров по бенчмаркингу.

В связи с этим возникает потребность в выработке методических подходов по использованию бенчмаркинга в управлении эффективностью предприятия и по решению практических проблем, препятствующих его развитию в отечественной промышленности. Для этого важным может стать изучение зарубежного опыта.

Универсальность бенчмаркинга как метода управления эффективностью выражается в многообразии его видов, которые делают его пригодным для удовлетворения широкого диапазона требований при совершенствовании по различным направлениям. Перед началом проведения бенчмаркинга важно четко определить, чего хочет достичь предприятие в результате его применения, а затем следует перейти к выбору соответствующей методологии.

Концепция данного исследования предполагает сочетание двух видов бенчмаркинга для осуществления управления эффективностью предприятия на региональном уровне:

- **функционального бенчмаркинга**, в рамках которого изучаются предприятия, относящиеся к различным отраслям и видам деятельности, с тем чтобы найти способы для улучшения аналогичных функций или процессов. Этот вид бенчмаркинга может привести к инновациям и стремительному росту эффективности;
- **международного бенчмаркинга**, используемого в тех случаях, когда лучший опыт реализован за рубежом и/или число предприятий, работающих в данной отрасли внутри страны, слишком мало для получения достоверных результатов.

Изучение методологии и практики применения бенчмаркинга позволило нам сформулировать и сгруппировать условия, предполагающие использование того или другого вида бенчмаркинга на предприятии, и проблемы, оптимально решаемые с помощью выбранного вида (см. таблицу).

Выбор бенчмаркинга в качестве основы концепции управления эффективностью предопределяется его преимуществами перед другими методами управления. Бенчмаркинг

- помогает предприятиям определить, в чем их сильные и слабые стороны в зависимости от изменений предложения, спроса и рыночных условий;
- дает возможность лучше удовлетворять потребительские запросы по качеству, цене, товарам и услугам путем установления новых стандартов и целей;

Условия выбора вида бенчмаркинга и проблемы, решаемые с его использованием

| Вид бенчмаркинга | Условия и проблемы |
|----------------------------|---|
| Функциональный бенчмаркинг | <p>Необходимость улучшения деятельности, товаров или услуг, для которых не существует аналогов (конкурентов) на рынке.</p> <p>Наличие трудностей (недоступность информации, сопротивление конкурентов и др.) с проведением бенчмаркинга в своей отрасли.</p> <p>Полная неэффективность (крайне низкая эффективность) деятельности или невозможность дальнейшего развития, требующие кардинальных изменений в бизнесе, инноваций</p> |
| Международный бенчмаркинг | <p>Отсутствие эффективных конкурентов на внутреннем рынке.</p> <p>Незначительное число предприятий-конкурентов на внутреннем рынке.</p> <p>Необходимость повышения качества и конкурентоспособности продукции и/или услуг до мирового уровня для выхода на внешний рынок и т.д.</p> |

- стимулирует работников к достижению новых стандартов и стремлению к новому развитию в связанных сферах деятельности, улучшает мотивацию персонала;
- позволяет предприятию осознать, какой уровень эффективности реально достижим и каким образом можно достичь улучшений;
- документирует причины того, почему существуют эти различия;
- помогает предприятиям повысить их конкурентоспособность путем стимулирования постоянного совершенствования для поддержания международного уровня эффективности и повышения уровня конкуренции;
- способствует изменениям и обеспечивает повышение качества, производительности и эффективности, которые, в свою очередь, приносят инновации и обеспечивают конкурентоспособность;
- является быстрым и недорогим способом создания пула инновационных идей, которые могут быть использованы в решении большинства возникающих практических задач.

Вместе с тем выделяется ряд проблем, которые могут препятствовать успешному проведению бенчмаркинга:

- временные рамки, нехватка ресурсов;
- конкурентные барьеры, недоступность или труднодоступность необходимой информации о конкурентах;
- нехватка управленческих и профессиональных кадров;
- сопротивление изменениям;
- несовершенство планирования.

Поскольку бенчмаркинг в своем изначальном виде предполагает равнение на успевающего конкурента или лидера, постольку в случае если так будут действовать все участники рынка, это может привести к созданию фирм-клонов, которые будут применять одни и те же технологии в борьбе за одних и тех же потребителей. Такое положение, по мнению российского ученого В.В. Ефимова, может привести к кризису рынка [15]. Однако здесь следует возразить, что емкость любого рынка ограничена и насыщение его продукцией фирм-клонов рано или поздно заставит их искать новые способы завоевания потребителей, а поиск новых способов обратит их взор на другие рынки и отрасли, возникнет потребность в изучении опыта фирм, работающих в других странах, других сферах деятельности. В результате на смену процессному и конкурентному бенчмаркингу придет международный и функциональный бенчмаркинг, что обеспечит приток новых идей, методов, технологий, инноваций, способных дать новый толчок развитию фирм и рынка.

Таким образом, бенчмаркинг является универсальным средством, различные его виды дополняют друг друга, не допуская кризисных ситуаций, что делает его одним из наиболее действенных методов управления эффективностью и развитием предприятия.

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА

В соответствии с приведенным выше пониманием организационного механизма управления эффективностью предприятия нами были выполнены следующие последовательные действия по выработке основных концептуальных положений исследования:

1) выбран базовый метод управления эффективностью, на основе которого формируется механизм, – бенчмаркинг;

2) обоснованы организационно-функциональные аспекты создания специализированных организационных структур (агентств по бенчмаркингу), обеспечивающих реализацию важных этапов управления эффективностью предприятия, связанных с проведением бенчмаркинга;

3) построена структурно-логическая модель организационного механизма управления эффективностью предприятий региона.

Описание перечисленных элементов формируемого механизма представлено далее.

Как показывает практика, самостоятельное осуществление всего комплекса работ по проведению охарактеризованных видов бенчмаркинга зачастую является дорогостоящим и потому не всегда дает предприятию ожидаемый эффект. В связи с этим можно предложить следующий критерий экономической эффективности проведения бенчмаркинга:

$$E_B = \frac{(z_1 - z_0)Q_1}{Z_B},$$

где z_0, z_1 – себестоимость единицы продукции соответственно до и после проведения бенчмаркинга; Q_1 – годовой выпуск продукции после проведения бенчмаркинга; Z_B – годовые затраты на проведение бенчмаркинга, включающие информационные расходы, расходы на обучение и оплату труда персонала, командировочные расходы, связанные с выездом на фирму-эталон, расходы на внедрение новых методов и др. В случае если $E_B > 1$, экономический смысл проведения бенчмаркинга теряется. Вместе с тем такая ситуация возможна, и вероятность ее тем выше, чем более эффективно работает предприятие и чем меньше у него резервы снижения затрат.

Как правило, небольшие предприятия не имеют возможности применять бенчмаркинг, что объясняется, с одной стороны, отсутствием необходимого персонала и ресурсов для его проведения собственными силами, с другой – дороговизной услуг специализированных сторонних организаций, осуществляющих исследования и консультирование по вопросам бенчмаркинга. Поэтому распространение предла-

гаемых средств управления эффективностью производства затруднено. В то же время с учетом общественной необходимости в социально-экономическом развитии регионов целесообразно создание государственных региональных центров (агентств) по бенчмаркингу.

Выполнение конкурентного или процессного бенчмаркинга, как правило, дает кратко- и среднесрочный рост эффективности предприятий. Эти виды бенчмаркинга основаны на принципе погони за отраслевыми лидерами, что способствует выравниванию уровня эффективности по отрасли. Такая политика в определенной мере не дает возможности простым предприятиям «прыгнуть выше» этих лидеров, стать лучше их в каких-либо аспектах деятельности и в целом. Кроме того, вся ответственность за перспективное развитие отрасли в подобной ситуации ложится лишь на отраслевых лидеров, и в случае их нежелания осуществлять инновации и применять в своей деятельности последние достижения науки интенсивное отраслевое развитие может значительно замедлиться.

В такой ситуации целесообразно применение функционального бенчмаркинга, когда изучаются предприятия из других отраслей и видов деятельности с целью нахождения способов улучшения аналогичных функций или процессов. Этот вид бенчмаркинга может привести к инновациям и стремительному росту эффективности любого предприятия.

Задача содействия предприятиям в осуществлении функционального бенчмаркинга может быть решена региональными агентствами по бенчмаркингу (РАБ). Такое агентство предназначается для обслуживания предприятий региона различной отраслевой принадлежности, желающих улучшить отдельные процессы, операции, внедряя лучшие образцы, методы и инновации, реализуемые предприятиями, организациями и учреждениями в других отраслях и сферах деятельности. Взаимодействие РАБ с предприятиями региона отражено на рис. 1.

В отличие от отраслевых агентств РАБ не привязывается к какой-то отрасли, оно отслеживает все лучшие практики, существующие на вооружении фирм-лидеров в данном регионе, в других регионах страны и за рубежом, аккумулируя тем самым базы знаний и данных, которые могут быть полезными предприятиям региона. Схема

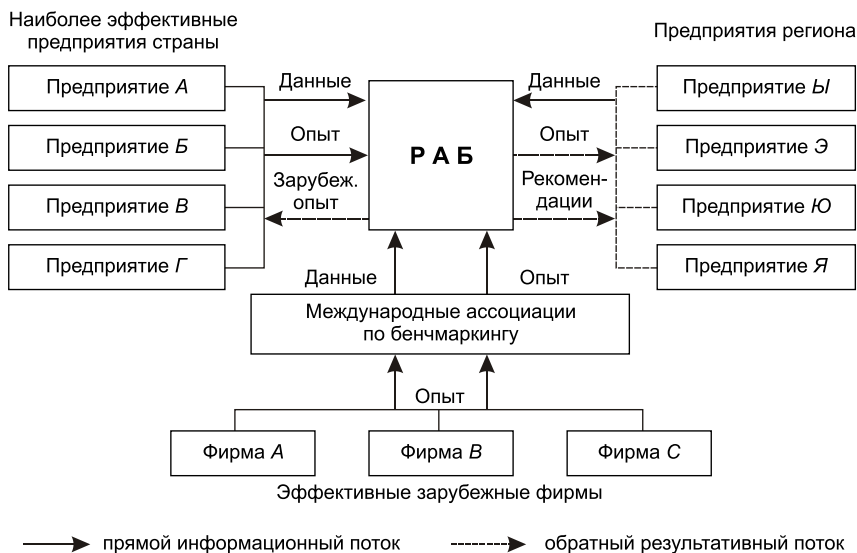


Рис 1. Схема взаимодействия регионального агентства по бенчмаркингу с предприятиями

осуществления бенчмаркинга, в которой задействованы РАБ, близка к схеме работы отраслевых агентств с одним важным отличием: поиск партнеров по бенчмаркингу осуществляется не в конкретной отрасли, где работает предприятие, а в других сферах деятельности.

Для получения последней информации о лучших мировых практиках и методах осуществления различных функций управления и ведения бизнеса региональным агентствам по бенчмаркингу целесообразно вступить в ряд разветвленных международных бенчмаркинговых ассоциаций, таких как Global Benchmarking Network, European Foundation for Quality Management, The Benchmarking Network Inc. и др., которые собирают информацию о сотнях тысяч примеров ведения бизнеса и наилучшего осуществления различных функций (снабжение, сбыт, управление персоналом, планирование) в десятках наиболее развитых стран мира. И поскольку прямое членство в таких ассоциациях для среднего отечественного предприятия является достаточно дорогостоящим (несколько тысяч долларов в год), РАБ должны

избавить предприятия от этих затрат, выполняя международный функциональный бенчмаркинг по их желанию (заказу).

В состав основных функций РАБ должны входить

- сбор и аккумулирование информации, формирование базы знаний и данных по лучшим отечественным и мировым образцам осуществления бизнеса в целом и отдельных его функций (операций);
- членство в международных бенчмаркинг-ассоциациях с целью расширения информационной базы и получения прямых контактов с успешными зарубежными фирмами и организациями;
- поиск и предоставление информации о лучших образцах осуществления отдельных функций и бизнеса в целом по заказу предприятий региона;
- организация встреч и других прямых контактов с представителями фирм-эталонов по заказу предприятий региона;
- информационная, методическая, консультационная и иная поддержка предприятий региона, желающих применять бенчмаркинг.

Таким образом, РАБ не осуществляет оценки эффективности производства по отдельным отраслям или регионам, в его основную задачу должно входить предоставление предприятиям по их запросу необходимой помощи в проведении бенчмаркинга: информационной, методической, консультационной и др.

Организацию работы РАБ на этапе создания целесообразно осуществлять за счет средств региональных (областных) государственных администраций и под их руководством. В последующем эти агентства смогут функционировать по принципу самокупаемости за счет средств предприятий, обращающихся к ним за помощью в проведении бенчмаркинга и поиске зарубежных или отечественных партнеров-эталонов. Стоимость услуг РАБ должна быть заметно ниже цены членства в международных бенчмаркинг-ассоциациях, иначе обращение предприятий к агентствам не будет экономически целесообразным.

Организационные мероприятия по созданию РАБ должны существенно повысить степень использования бенчмаркинга в различных

видах экономической деятельности, а также обеспечить его доступность широкой массе низкоэффективных предприятий, в особенности малых и средних.

Вместе с тем агентства по бенчмаркингу выполняют лишь информационно-аналитическую часть работы, а не менее важную управленческую часть, включая планирование, принятие решений, контроль и мониторинг, должно на себя брать само предприятие. И здесь необходимо отметить, что несмотря на все преимущества бенчмаркинга с точки зрения управления эффективностью предприятия, сам факт его применения не гарантирует повышения эффективности. При использовании бенчмаркинга нужно быть осторожным, поскольку определяя фирму-эталон для достижения высокой эффективности, он не дает указаний относительно способности и готовности предприятия к улучшениям, т.е. относительно наличия систем, процессов или деятельности, которые бы позволили предприятию достичь такого уровня эффективности. Достижение уровня эффективности фирмы-лидера требует серьезного изучения: процессы и действия предприятия должны быть полностью обоснованы. Принятие непродуманных решений в стремлении достичь показателей других компаний может иметь негативные последствия. Например, безусловное сокращение числа комплектующих для достижения мирового уровня (уровня лучших мировых производителей) по их количеству на складе в случае неготовности предприятия к таким изменениям может резко ухудшить заводскую эффективность и привести к убыткам из-за простоя оборудования и персонала. Если же действия будут обоснованными, то показатели эффективности улучшатся.

В случае если реализация управленческого решения не принесла ожидаемого результата, необходимо проанализировать причины и принять откорректированное решение, направленное на повышение эффективности данного процесса. Таким образом, исправление управленческих ошибок позволит гарантировать эффективность процесса бенчмаркинга.

Для повышения степени обоснованности принимаемых решений по перениманию лучшего опыта РАБ вырабатывает рекомендации для руководства предприятий. Для этого в его организационной

структуре целесообразно предусмотреть специальное подразделение, в функции которого входят анализ ситуаций и оценка целесообразности внедрения нововведений на конкретных предприятиях региона. Изучив различные варианты успешного опыта, внешние и внутренние условия работы предприятия региона, оно отбирает лучший из вариантов принятия решения для руководства данного предприятия. Эффективному функционированию такого подразделения должны способствовать привлечение высокопрофессионального персонала, использование современных методов анализа и специального программного обеспечения. В случае нехватки необходимого аналитического персонала в том или ином регионе возможно подключение авторитетных компетентных организаций (консалтинговых фирм, аналитических центров и др.) для проведения отдельных работ или всего их комплекса на условиях субподряда (для РАБ) или аутсорсинга (для предприятий).

Структурно-логическая модель предлагаемого организационного механизма управления эффективностью предприятий региона представлена на рис. 2.

В основе предлагаемого механизма лежат два метода: функциональный и международный бенчмаркинг. Первый позволяет предприятиям региона найти и реализовать в своей деятельности инновационные решения, которые ранее не применялись в данной отрасли. Организационно он реализуется в цепочке: лидеры отечественного бизнеса (из других отраслей) – РАБ – руководство предприятия – усовершенствование ключевых систем (процессов, операций и т.д.) предприятия – рост эффективности предприятия. Второй метод помогает местным предприятиям обеспечить конкурентоспособность продукции и рост эффективности за счет изучения опыта лучших представителей зарубежного бизнеса в своей области. Не имевшие ранее возможности для осуществления международных контактов и анализа региональные предприятия теперь могут не только изучить, но и внедрить лучший зарубежный опыт в своей деятельности по цепочке: международные ассоциации по бенчмаркингу – РАБ – руководство предприятия – усовершенствование ключевых систем предприятия – рост эффективности предприятия.

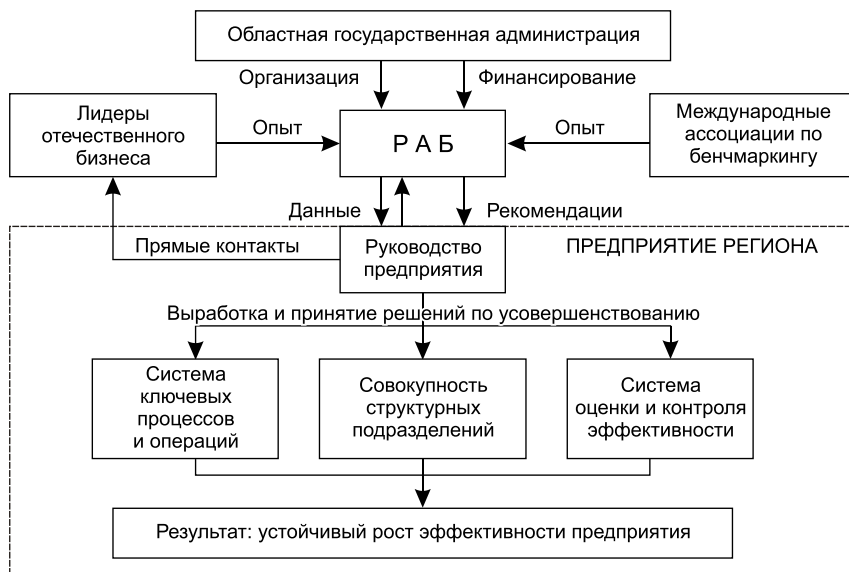


Рис 2. Структурно-логическая модель организационного механизма управления эффективностью предприятий региона

Таким образом, ключевыми элементами организационного механизма управления эффективностью предприятий региона являются:

1) **функциональный и международный бенчмаркинг** как взаимодополняемые методы поиска и внедрения улучшений на предприятии за счет различных источников (межотраслевых и международных);

2) ряд **ключевых действий**: а) **местных органов власти** – по созданию и первоначальному финансированию РАБ; б) **РАБ** – в соответствии с выполнением перечисленных выше основных функций; в) **руководства предприятия** – по выработке и принятию решений, касающихся усовершенствования системы ключевых процессов и операций, работы структурных подразделений, систем оценки и контроля эффективности на предприятии;

3) **взаимосвязи** ключевых организационных единиц механизма: местных органов власти, РАБ, международных ассоциаций по бенчмаркингу, отечественных и зарубежных предприятий.

Важным условием эффективности предлагаемого механизма являются адекватность и высокое качество управленческой, организационной и аналитической работы его структурных составляющих. Поэтому при выработке методических положений по управлению эффективностью предприятий региона с участием РАБ необходимо тщательно подходить к выбору и порядку осуществления всего комплекса работ и к составу исполнителей по каждой из них. Создание методического обеспечения станет предметом дальнейших разработок в данной области.

* * *

Организационный механизм управления эффективностью предприятия представляет собой комплекс методов, действий и взаимосвязей организационных единиц, в совокупности решающих основную задачу управления эффективностью предприятия. С учетом регионального аспекта такая задача состоит в обеспечении устойчивого роста эффективности предприятий региона. В качестве методов управления эффективностью предприятий региона выбраны функциональный и международный бенчмаркинг, которые являются взаимодополняемыми и позволяют осуществлять поиск инноваций и их внедрение на предприятиях за счет различных источников (межотраслевых и международных).

В статье обоснованы организационно-функциональные аспекты создания специализированных организационных структур – региональных агентств по бенчмаркингу, обеспечивающих реализацию важных этапов управления эффективностью предприятий региона, связанных с проведением бенчмаркинга. Предложена структурно-логическая модель организационного механизма управления эффективностью предприятий региона, соединяющая основные структурные единицы механизма, их действия и взаимосвязи, а также главный результат.

Литература

1. **Грузнов И.И.** Эффективные организационно-экономические механизмы управления: теория и практика. – Одесса: Полиграф, 2009. – 524 с.
2. **Сахарчук Е.И.** Организационный механизм управления качеством подготовки специалистов в педвузе // Университетское управление. – 2004. – № 3. – С. 63–67.
3. **Перепелкина Л.А.** Формирование системы управления конкурентоспособностью предприятий лесопромышленного комплекса: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М.: Моск. гос. ун-т леса, 2006. – 16 с.
4. **Новиков Д.А.** Управление проектами: организационные механизмы. – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.
5. **Camp R.C.** Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. – N.Y.: Productivity Press, 2006. – 299 p.
6. **Damelio R.** The basics of benchmarking. – N.Y.: Quality Resources, 1995. – 74 p.
7. **Patterson J.G.** Benchmarking basics: looking for a better way. – Menlo Park: Crisp Publications, 1996. – 79 p.
8. **McNair C.J., Leibfried K.H.J.** Benchmarking: a tool for continuous improvement. – N.Y.: Wiley, 1995. – 368 p.
9. **Kearns D.T., Nadler D.A.** Prophets in the dark: How Xerox reinvented itself and beat back the Japanese. – N.Y.: HarperCollins, 1992. – 336 p.
10. **Kleine B.** Benchmarking for continuous performance improvement: tactics for success // Total Quality Environmental Management. – 1994, Spring. – P. 283–295.
11. **Watson G.H.** The benchmarking workbook: Adapting best practices for performance improvement. – N.Y.: Productivity Press, 1992. – 122 p.
12. **Балабанова Л.В., Слипенький В.В.** Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга. – Донецк: ДонГУЭТ, 2005. – 172 с.
13. **Полянська А.С.** Формування концепції розвитку вітчизняних підприємств на основі бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2006. – № 5. – С. 290–295.
14. **Прус Л.Р.** Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Тернопіль: Терноп. нац. экон. ун-т, 2008. – 20 с.
15. **Ефимов В.В.** Улучшение качества проектов и процессов. – Ульяновск: УлГТУ, 2004. – 185 с.