

УДК 339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-26>

**Селезнева О.А.**

доктор экономических наук, доцент,  
Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова

**Гринченко Ю.Л.**

кандидат экономических наук, доцент,  
Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова

**Seleznova Olha**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Odessa I.I. Mechnikov National University

**Hrinchenko Yurii**

PhD, Associate Professor,  
Odessa I.I. Mechnikov National University

## БЕНЧМАРКИНГ В УПРАВЛЕНИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

## BENCHMARKING IN MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE MARKETING ACTIVITY: A THEORETICAL ASPECT

*В статье проанализированы существующие подходы к определению термина «бенчмаркинг». Раскрыта сущность бенчмаркинга, которая заключается в анализе лучших методов, приемов, наиболее успешных форм ведения бизнеса, используемых предприятиями на рынке, включая анализ эффективности работы собственных отделов, подразделений и специалистов. Обоснованы причины роста популярности бенчмаркинга. Приведены основные виды бенчмаркинга с перечнем преимуществ и недостатков каждого: функциональный, внутренний, общий, конкурентный. Раскрыты основные этапы проведения бенчмаркинга: определение, анализ и детализация объекта бенчмаркинга; выявление и определение характеристик бенчмаркинга; формирование команды бенчмаркинга; выбор партнеров по бенчмаркингу; сбор и анализ информации; оценка возможности достижения необходимых характеристик; определение возможных изменений; разработка стратегических целей и планов; реализация изменений и контроль; принятие решения о повторении бенчмаркинга. Обоснованы особенности бенчмаркинга в управлении маркетинговой деятельностью предприятия.*

**Ключевые слова:** маркетинг, бенчмаркинг, бенчмаркетинг, маркетинговые исследования, функциональный бенчмаркинг, внутренний бенчмаркинг, общий бенчмаркинг, конкурентный бенчмаркинг.

*У статті проаналізовано існуючі підходи до визначення поняття «бенчмаркінг». Розкрито сутність бенчмаркінгу, яка полягає в аналізі найкращих методів, прийомів, найбільш успішних форм ведення бізнесу, які використовуються підприємствами на ринку, включаючи аналіз ефективності роботи власних відділів, підрозділів і фахівців. Обґрунтовано причини зростання популярності бенчмаркінгу. Наведено основні види бенчмаркінгу з переліком переваг і недоліків кожного: функціональний, внутрішній, загальний, конкурентний. Розкрито основні етапи проведення бенчмаркінгу: визначення, аналіз і деталізація об'єкту бенчмаркінгу; виявлення і визначення характеристик бенчмаркінгу; формування команди бенчмаркінгу; вибір партнерів із бенчмаркінгу; збір та аналіз інформації; оцінка можливості досягнення необхідних характеристик; визначення можливих змін; розроблення стратегічних цілей і планів; реалізація змін та контроль; прийняття рішення про повторення бенчмаркінгу. Обґрунтовано особливості бенчмаркінгу в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства.*

**Ключові слова:** маркетинг, бенчмаркінг, бенчмаркетинг, маркетингові дослідження, функціональний бенчмаркінг, внутрішній бенчмаркінг, загальний бенчмаркінг, конкурентний бенчмаркінг.

*The method for comparison of competitive positions is simple for adopting by management of any enterprise, and currently it is widespread in many fields and areas of activity. A certain type of this method is benchmarking, popularity of which is growing according to conducted researches. In the article, the current approaches for defining the term of benchmarking has been examined – from a derivative of a development of the competitiveness concept and of a program for quality improvement – to an attribution to a set of exotic tools of Japanese business practice. The essence of benchmarking has been revealed from a perspective as for a tool for improving management of an enterprise marketing activity. The essence comprises an analysis and comparison of the best methods, practices,*

as well as the most successful forms of business, which are currently used by enterprises on markets, including the analysis of internal units, departments and specialists. The reasons for growing popularity of benchmarking have been explained: they were the global competition, reward for quality improving, and the need for general adaptation and application of world achievements in the area of production and business technologies. The article examines the main types of benchmarking, stressing advantages and shortcomings of each of them: the functional one, the internal one, the general competitive one. The article reveals the main stages of the benchmarking process: defining, analyzing and detailing peculiarities of benchmarking, forming a benchmarking team, choosing partners for benchmarking, gathering and analyzing of information, assessing the possibility for achieving the targeted characteristics, defining possible changes, developing strategic goals and plans, committing changes and controls, making the decision to repeat the benchmarking process. The peculiarity of benchmarking in management of an enterprise marketing activity is to conduct marketing researches and collect the data for the reasons of developing the strategy of the enterprise, conducting industry analysis and competitive analysis.

**Keywords:** marketing, benchmarking, benchmarking, marketing research, functional benchmarking, internal benchmarking, general benchmarking, competitive benchmarking.

**Постановка проблемы** в общем виде и ее связь с важными научными и практическими заданиями. Последние изменения в управлении маркетингом указывают на повышенное внимание к конкуренции. Происходящие со временем трансформации в философии маркетинга отражают динамичную конкурентную среду. В 1950-х годах, когда спрос на товары преимущественно превышал предложение, в задачи маркетинга входило лишь установление отдельных конечных рыночных критериев и отслеживание процесса их достижения предприятием. Однако уже в 90-х годах прошлого столетия предложение начало превышать спрос на многие группы произведенной продукции, и одной из относительно новых задач маркетинговой деятельности стало опережение показателей конкурента в производственных и сбытовых процессах.

Метод сравнения конкурентных позиций достаточно прост для понимания менеджментом предприятий и распространен во многих сферах деятельности. Некоторой разновидностью такого метода выступает бенчмаркинг, популярность которого, согласно данным проведенных исследований, растет.

**Анализ последних исследований и публикаций**, в которых положено начало решению данной проблемы и на которые опираются авторы. Исследованию конкуренции уделено внимание многими учеными, причем рассмотрение вопроса бенчмаркинга встречается в публикациях И.В. Бедного, А.Г. Гончарук, Е.А. Михайловой, Е.А. Князева, Я.Ш. Евдокимовой, Д.С. Маслова [1–5] и ряда других экономистов.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы**, которым посвящена статья. Однако подход к бенчмаркингу с позиции совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия не нашел своего места в разработках авторов, что выступило определяющим вектором постановки цели и задач статьи.

Формулирование целей статьи (**постановка задания**). Целью данной работы является определение сути и содержания процесса бенчмаркинга как инструмента совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия. Для достижения цели авторами поставлены и реализованы такие задачи, как: анализ определений дефиниции бенчмаркинг с выявлением сути понятия; рассмотрение разновидностей, этапов и особенностей исследуемого процесса.

**Изложение основного материала исследования** с полным обоснованием полученных научных результатов. Термин «бенчмаркинг» произошел от английского слова benchmark – опорная отметка, отметка высоты, начало отсчета, эталонное сравнение, экспертный стандарт, используемый в качестве контрольной точки. В наиболее общем смысле benchmark – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими предметами. Обычно бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, изучение и оценку лучших примеров и параметров ведения бизнеса [6].

Существует огромное количество определений бенчмаркинга – от продукта эволюционного развития концепции конкурентоспособности и программы по улучшению качества до причисления его к экзотическим продуктам японской бизнес-практики [7].

Бенчмаркинг – это:

- методология сопоставительного анализа эффективности работы компании и ее подразделений и заимствования знаний, достижений у других компаний, являющихся best of the best в своей сфере;
- систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и учебу на лучших примерах независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения;
- искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас, и изучение, усовершенствование и применение их методов работы;
- процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий-лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной характеристики;
- особый вид деятельности по поиску и получению информации о лучших решениях, используемых в деятельности других компаний. Эти компании могут быть конкурентами, хотя наиболее удачные заимствования чаще всего удается получить от тех фирм, которые работают совершенно в иных отраслях, регионах, рынках, в других странах и т. д.;
- технология поиска, сопоставительного анализа и освоения лучшего опыта бизнеса партнеров и конкурентов, сравнение модели бизнеса своей компании с его эталонной моделью на отраслевом, межотраслевом, национальном и международном

ном уровнях. Бенчмаркинг позволяет выявлять и использовать в своем бизнесе то, что другие делают лучше [8];

- функция маркетинговой деятельности;
- исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы;
- метод анализа превосходства и оценки конкурентных преимуществ партнеров и конкурентов однотипной или смежной отрасли в целях изучения и использования лучшего (принцип – от лучшего к лучшему).

В данном исследовании авторы рассматривают бенчмаркинг как современный инструмент совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия, поэтому остановимся на следующем определении:

бенчмаркинг (benchmarking) – инструмент совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия, при котором объектом исследования выступают наилучшие методы, приемы, формы ведения бизнеса, используемые компаниями – лидерами рынка, а также осуществляется внутренний анализ эффективности работы отделов, подразделений и специалистов самого предприятия. Бенчмаркинг представляет собой процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной организации с продуктами, услугами или процессами другой организации. Причем иногда проводят сравнение внутри одной и той же организации. Цель этого процесса заключается в поиске улучшений тех аспектов, по которым проводится сравнение.

Как правило, бенчмаркинг применяет организация, которая хочет улучшить свою деятельность. Для сравнения со своими процессами (или продуктами) выбирается компания, занимающая лидирующие позиции в том или ином вопросе. Необязательно выбирать прямых конкурентов, чтобы провести бенчмаркинг. Для сравнения может выбираться компания из другой сферы деятельности или работающая с другой группой потребителей [9].

Бенчмаркинг можно рассматривать как разновидность маркетингового исследования, проводимого параллельно с конкурентной разведкой. Бенчмаркинг направлен на детальное изучение организации, структуры и деятельности предприятия, у которого можно почерпнуть что-то полезное и важное для бизнеса. Бенчмаркинг представляет собой сравнительную оценку эффективности тестируемой и эталонной системы, в правильности функционирования которой нет сомнений. Сравнение эффективности работы двух систем позволяет проверить правильность функционирования тестируемой системы. Определяется эффективность, правильность и скорость работы системы при выполнении конкретного задания.

Бенчмаркинг является, по сути, развитием метода аналогий, который, в свою очередь, заключается в использовании организационных форм и механизмов управления, оправдавших себя в компаниях со сходными организационными характеристиками (цели, тип технологии, специфика организационного

окружения, размер и т. п.) по отношению к анализируемой организации.

Согласно концепции бенчмаркинга, любой бизнес-процесс должен быть промаркирован, т. е. структурирован таким образом, чтобы можно было определить, насколько успешно протекает бизнес-процесс, и спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения компании в области совершенствования бизнес-процессов.

С помощью бенчмаркинга определяется, почему организация-партнер достигла положительных результатов в той или иной области, какие действия привели ее к успеху. Выделяют две категории данных, получаемых по результатам бенчмаркинга: во-первых, показатели деятельности организации (то, что достигнуто); во-вторых, как и посредством каких методов и технологий это было достигнуто. Анализ только одной категории данных не дает полного представления о деятельности организации. Сравнение должно проводиться по одним и тем же показателям и в тех же областях.

Бенчмаркинг в некоторых научных школах (например, во французской) называется «бенчмаркетинг». Бенчмаркинг трактуется Ф. Котлером как «базисный анализ». В любом случае, это процесс, при помощи которого организация обучается и совершенствуется. Он помогает компаниям добиться конкурентных преимуществ за счет заимствования и адаптации чужих идей.

Прежде чем ответить на вопрос, какие компании являются лучшими, требуется ответить на два других вопроса, а именно: «Что в вашей компании требует улучшения в первую очередь?» и «Насколько ваша компания способна к изменениям в этой области?». Для ответа на вопросы необходимо привлечение специалистов конкурентной разведки: первоочередные улучшения появляются в результате сопоставлений собственной деятельности с деятельностью конкурента.

Очевидны причины резкого роста популярности бенчмаркинга в последние десятилетия. Конкуренция стала глобальной, и в большинстве компаний начинают осознавать необходимость всестороннего и детального изучения (и последующего использования) лучших достижений других компаний ради собственных будущих успехов. Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям независимо от размера и сферы деятельности необходимо постоянно изучать и применять передовой мировой опыт во всех сферах деловой активности, перенимать все виды эффективных технологий.

По данным консалтинговой компании Bain & Co, последние годы бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях, поскольку он помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких, результатов.

Джейсон Грейсон-младший, глава International Benchmarking Clearinghouse, так определил причины сегодняшней популярности бенчмаркетинга [8]:

1. Глобальная конкуренция. Сегодня, в эпоху глобализации бизнеса, компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания.

2. Вознаграждение за качество. В последние годы все большее распространение получают проходящие на национальном уровне кампании по определению и вознаграждению фирм – лидеров качества. Условия участия в подобных программах предполагают, помимо демонстрации компаниями-участниками конкурентных преимуществ выпускаемых ими продуктов, обязательное применение концепции бенчмаркинга в практике управления компанией.

3. Необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий. Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям независимо от размера и сферы деятельности необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

В настоящее время известно несколько видов бенчмаркинга, у каждого из которых есть свои преимущества и недостатки.

Функциональный бенчмаркинг – проведение сравнения с организациями, не относящимися к числу внутриотраслевых конкурентов, но осуществляющих функциональную деятельность, в улучшении которой заинтересована организация (например, хранение, транспортировка). Преимущества функционального бенчмаркинга: легко выявить функциональных лидеров, не возникает проблем с конфиденциальностью, существуют широкие возможности обнаружения уникальных, эффективных подходов или технологий, которые могут оказаться полезными для организации. Но специфика функционального бенчмаркинга обуславливает сложность, а иногда и просто невозможность адаптации результатов исследования к особенностям организации, осуществляющей функциональный бенчмаркинг.

Внутренний бенчмаркинг – проведение сравнений между различными подразделениями организации. Внутренний бенчмаркинг заключается в сравнении между собой различных служб и подразделений одной компании с целью выяснения наиболее эффективных методов работы, позволяющих сделать продукцию или услугу более конкурентоспособными. Простота организации, проведения, сбора информации, необходимой для сравнения, обусловили распространение данного вида бенчмаркинга.

Общий бенчмаркинг – наиболее сложный и трудно реализуемый вид, позволяющий сравнивать бизнес-процессы, протекающие в организациях, относящихся к разным отраслям промышленности. Этот тип предоставляет наилучшие возможности для внутриорганизационного улучшения.

Конкурентоориентированный бенчмаркинг – сравнение ведется с компанией той же отрасли (конкурентом) или компанией-партнером из других отраслей.

Помимо этого, в зависимости от конкретных проблемных областей выделяют бенчмаркинг издержек,

который направлен на снижение затрат, определение факторов, влияющих на их образование, поиск различных формирования себестоимости между компаниями и другие его виды.

Основные этапы бенчмаркинга включают в себя [7]:

1. Определение, анализ и детализация объекта бенчмаркинга. В качестве объекта могут быть выбраны процессы, услуги или продукты организации. На этом этапе важно понять, сколько ресурсов и усилий организация готова потратить на процесс бенчмаркинга – будет ли это разовое мероприятие или бенчмаркинг станет постоянной практикой организации.

2. Выявление и определение характеристик, по которым будет проводиться бенчмаркинг. Это могут быть важные потребительские свойства продукта или услуги, параметры качества процесса.

3. Формирование команды бенчмаркинга. В команду лучше включать специалистов из различных подразделений организации, чтобы была возможность более широко и объективно оценить возможности как своих процессов (продуктов, услуг), так и процессов (продуктов, услуг) партнеров по бенчмаркингу.

4. Выбор партнеров по бенчмаркингу. В качестве партнеров могут выступать организации-лидеры, добившиеся успеха в реализации интересующих характеристик (определены на этапе 2). Партнером может быть одна организация или несколько. Если выполняется внутренний бенчмаркинг, то такими партнерами будут смежные подразделения, процессы или продукты, предоставляемые самой организацией.

5. Сбор и анализ информации, необходимой для сравнения. Чтобы провести сравнение, может потребоваться представить полученную информацию в том же виде, как она представляется внутри организации. Например, если сравниваются технические характеристики продукта, то у разных производителей набор этих характеристик может различаться. Характеристики необходимо будет привести к единой «базе».

6. Проведение оценки возможности организации в достижении необходимых характеристик в сравнении с партнером (или партнерами) по бенчмаркингу. Оценка может проводиться различными методами, которые позволяют оценить существующий «разрыв» между работой собственной организации и работой партнера по бенчмаркингу (например, с помощью GAP-анализа).

7. Определение возможных изменений существующей практики работы. Создается «видение» будущего состояния организации. Это видение должно быть основано на результатах адаптации процессов партнера по бенчмаркингу к условиям своей организации.

8. Разработка стратегических целей и планов по их реализации для достижения желаемого уровня характеристик. В зависимости от масштабности изменений планы могут затрагивать изменение процессов, системы управления, организационной системы, культуру исполнения работ и другие аспекты.

9. Реализация запланированных изменений и постоянный контроль над ходом преобразований



в организации. Если необходимо, то выполняются корректировки планов.

10. После достижения установленных целей и реализации планов принимается решение о повторении цикла и реализации всех этапов бенчмаркинга для новых условий.

Прежде чем применять бенчмаркинг в качестве инструмента по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью, предприятие должно решить, какой объем ресурсов оно может на него выделить. Причем проводить бенчмаркинг лучше по хорошо отработанным методикам [6].

Трехэтапный подбор партнера для бенчмаркинга называется процессом STC. Название его происходит из начальных букв трех английских слов – skim, trim, cream. Первый этап – S – беглый обзор (от to skim – бегло прочитать, пробежать глазами), когда делают общий обзор имеющихся источников информации, а также собирают дополнительные доступные данные. Второй – T – приведение в порядок (от to trim – отделять, шлифовать, приводить в порядок), подробное описание имеющихся к этому моменту сведений. Третий этап – C – выбор лучших (от to cream – «снимать сливки»), выбор подходящих партнеров. В процессе STC конкурентная разведка используется на всех этапах.

При этом служба конкурентной разведки работает на бенчмаркинг в двух режимах. Первый – установление тех элементов деятельности (бизнес-процессов, направлений, правил, технологий, процедур и т. п.), по которым конкуренты превосходят вашу фирму. Второй режим – понять, кто превосходит конкурентов по тем же позициям.

Сопоставительный анализ проводится по видам деятельности, подразделениям, компании в целом с целью выявления сильных и слабых сторон, установления наилучших приемов работы. Основными вопросами анализа являются: как это делают другие; почему они делают это по-другому; какие условия позволяют им это делать лучше.

Бенчмаркинг не может быть одноразовым исследованием. Для получения должной эффективности от применения этого инструмента необходимо сделать его интегральной частью процесса маркетинговых исследований для внедрения усовершенствований на предприятии.

В последние годы в высокоразвитых государствах такие организации, как правительственные агентства, больницы и университеты, также начали открывать для себя преимущества бенчмаркинга и применяют его основные постулаты для улучшения своих процессов и систем.

Особенность бенчмаркинга с позиции управления маркетинговой деятельностью предприятия заключается в проведении маркетинговых исследований и сборе информации для разработки стратегии предприятия, отраслевого анализа и анализа конкурентов.

Отраслевой анализ включает в себя изучение степени и характера конкуренции, моделей поведения клиентов и их покупательной способности, моделей поведения поставщиков, барьеры входа в отрасль, угрозы замены продуктов и услуг, а также другие особенности. Отраслевой анализ дает мате-

риал для расчета потенциала прибыли в среднем по отрасли и помогает выявить причины превосходства некоторых компаний по сравнению с другими.

Начиная отраслевой анализ, необходимо ответить на вопросы о том, насколько прибыльной является отрасль сейчас и каковы ее перспективы в ближайшем будущем, каковы ключевые факторы успеха. Рынок сегментируется по наиболее прибыльным секторам, потом выделяются факторы успеха (это может быть система продаж, низкая цена и др.) Затем определяется, каким образом ключевые из них отличаются друг от друга по влиянию на прибыльность.

На этапе анализа конкуренции в первую очередь должно быть проанализировано, какое внимание конкурент уделяет производственным направлениям и какой объем ресурсов он затрачивает на развитие данных направлений. Здесь необходимо понять общую финансовую силу конкурента и соотношение его приоритетов в общей области конкуренции.

Важно понять, как конкурент распределяет свои ресурсы. Иными словами, с чем он приходит на рынок (продукты, цены, система продаж и доставки, маркетинговые усилия, система обслуживания клиентов), а также уровень его затрат. Не забудьте отметить еще один немаловажный фактор – усилия конкурента в области исследований и разработок, которые способны изменить себестоимость его продукции и затраты на маркетинг через определенный промежуток времени.

После того как вы разобрались с наиболее прибыльными сегментами рынка и оценили свои конкурентные преимущества, необходимо выбрать объект для «подражания». Для достижения наиболее эффективного результата в бенчмаркинге специалисты рекомендуют не только найти такие предприятия и накапливать информацию об их деятельности, прогрессивных управленческих решениях, но и установить контакты с ними. После того как информация собрана и классифицирована, оцениваются степень достижения цели и факторы, определяющие результат. Ну а потом разрабатывается план. Цель его очевидна: добиться, чтобы изменяемые процессы достигли наивысшей эффективности.

Определившись с отраслевым анализом и анализом конкурентов, можно приступать к разработке или корректировке стратегии. Фактически необходимо ответить на вопрос, как предприятие может обойти конкурентов, используя ключевые факторы успеха в разрезе различных функциональных направлений: расширения производства, внедрения новых продуктов и услуг, изменения ценообразования, продаж и доставки, продвижения, персонала, технологий и т. д. [9].

Бенчмаркинг в маркетинге можно также рассматривать как возможность поиска и выстраивания отношений с наиболее надежными (прежде всего в отношении качества и безопасности) маркетинговыми партнерами: исследовательскими и консультационными компаниями, рекламными агентствами и логистическими фирмами, оптимизация соотношения «цена – качество» на маркетинговые услуги и продукцию.

В том случае, когда бенчмаркинг проведен правильно, он может дать предприятию много преимуществ. Критериями успешного проведения бенчмаркинга являются правильно подобранная команда, глубокая детализация процессов, заинтересованность руководства в результатах, интеграция результатов бенчмаркинга со стратегическими планами развития.

Во время выполнения работ команда бенчмаркинга имеет возможность посмотреть на свою организацию со стороны. Это позволяет выйти за рамки ежедневной деятельности и существующие ограничения и найти новые идеи по улучшению работы. За счет применения бенчмаркинга можно избежать многих ошибок, а также повысить прибыль организации за относительно короткое время.

**Выводы** из этого исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Бенчмаркинг представляет собой инструмент по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью предприятия посредством анализа показателей лидеров рынка и сопоставления их с внутренними параметрами. В связи с усилением конкуренции этот метод получил тенденцию к расширению своей популярности.

К основным разновидностям бенчмаркинга обычно относят: функциональный бенчмаркинг (проведение сравнения с предприятиями, осуществляющими функциональную деятельность, в улучшении которой заинтересовано предприятие); внутренний бенчмаркинг (проведение сравнений между различными подразделениями организации); общий бенчмаркинг (сравнение бизнес-процессов предприятий, относящихся к разным отраслям промышленности); конкурентоориентированный бенчмаркинг (сравнение с конкурентом или компанией-партнером из других отраслей).

Основными этапами проведения бенчмаркинга являются: определение, анализ и детализация объекта бенчмаркинга; выявление и определение характеристик бенчмаркинга; формирование команды бенчмаркинга; выбор партнеров по бенчмаркингу; сбор и анализ информации; оценка возможности достижения необходимых характеристик; определение возможных изменений; разработка стратегических целей и планов; реализация изменений и контроль; принятие решения о повторении бенчмаркинга.

### Библиографический список:

1. Гончарук А.Г. Бенчмаркинг як метод управління ефективністю підприємства. *Труди Одеського політехнічного університету*. 2007. Вып. 1(27). С. 253–258.
2. Князев Е.А., Евдокимова Я.Ш. Бенчмаркинг для вузов : учебно-методическое пособие. Москва : Университетская книга ; Логос, 2006. 205 с.
3. Маслов Д.С. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса. *Управление компанией*. 2005. № 1. С. 12–13.

4. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. Москва : Юристъ, 2002. 110 с.
5. Селезньова О.О., Бедний И.В. Бенчмаркинг как инструмент управления маркетинговой деятельностью предприятия. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми підвищення ефективності економіки та управління в сучасних умовах»*, 19 грудня 2016 р. Одеса : Міжнародний гуманітарний університет, 2016. С. 92–95.
6. Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? *Элитариум: центр дополнительного образования*. URL : <http://www.elitarium.ru/benchmarking-informacija-analiz-konkurentov-biznes-processy/> (дата обращения: 20.10.2019).
7. Бенчмаркетинг как функция маркетинговых исследований. URL : <http://www.grandars.ru/student/marketing/benchmarking.html> (дата обращения: 20.10.2019).
8. Бенчмаркинг. *Discovered. Деньги, банки, страхование, экономика и бизнес*. URL : <http://discovered.com.ua/marketing/benchmarking/> (дата обращения: 20.10.2019).
9. Бенчмаркинг. *KPMS. Менеджмент качества*. URL : [https://www.kpms.ru/General\\_info/Benchmarking.htm](https://www.kpms.ru/General_info/Benchmarking.htm) (дата обращения: 20.10.2019).

### References:

1. Honcharuk A. H. (2007) Benchmarking yak metod upravlinnia efektyvnosti pidpriemstva. [Benchmarking as a method of managing the effectiveness of enterprise] *Trudy Odesskogo politehnicheskogo universiteta*. Volume 1(27). pp. 253 – 258. (in Ukrainian)
2. Knyazev E. A., Evdokimova Ya. Sh. (2006) Benchmarking dlya vuzov: Ucheb.-metodich. posobie. [Benchmarking for universities: a teaching tool] Moscow: Universitetskaya kniga, Logos. (in Russian)
3. Maslov D. S. (2005) Benchmarking – bolshie vozmozhnosti malogo biznesa [Benchmarking – great opportunities for small business] *Upravlenie kompaniy*. N 1. pp. 12–13 (in Russian)
4. Mihaylova E.A. (2002) Osnovy benchmarkinga [The basics of benchmarking] Moscow: Yurist'. (in Russian)
5. Seleznova O.O., Biednyi I. V. (2016) Benchmarking kak instrument upravleniya marketingovoy deyatelnostyu predpriyatiya [Benchmarking as a tool for managing the marketing activities of an enterprise] *Proceeding of the International Science-Practical Conference Conference Problemy pidvyshchennia efektyvnosti ekonomiky ta upravlinnia v suchasnykh umovakh* (Ukraine, Odesa, December 19, 2016). Odesa: Mizhnarodnyi humanitarnyi universytet. pp. 92–95. (in Russian)
6. Benchmarking – menedzhment ili shpionazh? [Benchmarking – management or espionage?] *Elitarium: tsentr dopolnitelnogo obrazovaniya*. Available at: <http://www.elitarium.ru/benchmarking-informacija-analiz-konkurentov-biznes-processy/> (accessed 20 October 2019)
7. Benchmarking kak funktsiya marketingovyih issledovaniy [Benchmarking as a function of marketing research] *www.grandars.ru*. Available at: <http://www.grandars.ru/student/marketing/benchmarking.html> (accessed 20 October 2019)
8. Benchmarking. *Discovered. Dengi, banki, strahovanie, ekonomika i biznes*. Available at: <http://discovered.com.ua/marketing/benchmarking/> (accessed 20 October 2019)
9. Benchmarking. *KPMS. Menedzhment kachestva*. Available at: [https://www.kpms.ru/General\\_info/Benchmarking.htm](https://www.kpms.ru/General_info/Benchmarking.htm) (accessed 20 October 2019)