

УДК 339.138=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.7

**Polina V. Puzyrova**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**USING BENCHMARKING TO FACILITATE EFFECTIVE  
BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT**

*The article seeks to explore the need for benchmarking as a management tool to facilitate effective doing business and its further development in the context of increased dynamism of the market environment in Ukraine while ensuring sustainable competitive market positions and entry of domestic products and companies into world markets, which in turn, fosters continuous product improvement, promotes business development and assumes a range of strategic actions to enhance competitiveness in the future. It is argued that to achieve long-term business success, stakeholders should obtain reliable information on their major competitors to gain business development efficiency and select an optimal management framework. From this perspective, benchmarking is viewed as a good method to gain a competitive edge. Within the scope of the study, benchmarking is a process of multifaceted comparison and evaluation of a particular company against others, the ones that have achieved better success, or have become leaders in the same industry or in other sectors. Today, benchmarking has evolved into an integral element in a management paradigm of effective business development and part of its strategic management practice to enhance the activity outcomes of any enterprise wishing to outperform their competitors and to be resistant to changes in external and internal environment. In modern realia of small and medium-sized business development, it is rather challenging to maintain their competitive positions in the market which makes businesses consistently search for new effective methods to increase their profitability, competitiveness, as well as work out better management policies and more efficient development scenarios. Undoubtedly, top managers, businessmen, business owners and other stakeholders are keen to have information on the methodology and tools of running and managing their businesses and forecast the performance outcomes. Nowadays, it is critical that benchmarking analysis is congruent with the overall business strategy aimed at effective company development and management, which ultimately will help to pin down and use the key success factors. Benchmarking technology is a promising tool to boost business opportunities as well as to track the latest trends and innovations in the production of goods and services raising the product quality subject to international standards requirements. Thus, driving the focus towards better business management and its effective development, the study suggests the following action plan to be implemented: to evaluate the internal potential; to forecast future development in the selected business areas; to provide a comparative assessment against the reference benchmarks; to substantiate target values of the desired business performance parameters taking into account the available potential and the key competitors' achievements; to structure business goals according to the functional elements in business operational areas; to elaborate a range of measures to ensure gaining a leading position including the design of new innovative approaches and the current business process improvement plan.*

**Keywords:** benchmarking; management; effective development; strategy; stakeholders; business; competition; business processes; market environment.

**Поліна В. Пузирьова**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ  
ЕФЕКТИВНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ**

У статті досліджено необхідність застосування бенчмаркінгу як елемента управління ефективним подальшим розвитком діяльності та існування бізнесу, що обумовлено стрімким динамізмом сучасного ринкового середовища в Україні, забезпеченням сталих конкурентних позицій на ринку та виходом вітчизняних товарів (підприємств) на світові ринки, що своєю чергою, передбачає постійне вдосконалення продукції, розвитку бізнесу та набору стратегічних дій для зміцнення конкурентоспроможності в майбутньому. Підкреслюється, що для здійснення успішної бізнес-діяльності, стейкхолдери мають володіти необхідною інформацією щодо основних своїх конкурентів задля досягнення ефективного розвитку та оптимального управління бізнесом. Одним із методів встановлення конкурентних переваг є бенчмаркінг. У рамках дослідження бенчмаркінг розглядається як процес різнопланового порівняння та оцінювання певної компанії з іншими, які досягли більш значних успіхів, або посіли лідерські позиції в тій самій галузі, або за її межами. В умовах сьогодення бенчмаркінг став невід'ємним елементом управління ефективним розвитком бізнесу та частиною його стратегії управління щодо вдосконалення діяльності будь-яких підприємств, які бажать випередити конкурентів, бути стійкими до зовнішніх та внутрішніх змін середовища. У сучасних реаліях розвитку малого та середнього бізнесу досить важко втримати свої конкурентні позиції на ринку, тому бізнес постійно перебуває в пошуку нових, ефективних методів підвищення своєї прибутковості та конкурентоспроможності, моделюванні ефективних сценаріїв управління та розвитку. Поза сумнівом, топ-менеджери і бізнесмени, власники бізнесу та інші стейкхолдери бажать володіти інформацією щодо прийомів та методів управління й розвитку власного бізнесу, а також прогнозувати результати їх використання. Сьогодні бенчмаркінговий аналіз має бути пов'язаний із стратегічними цілями бізнесу щодо ефективного його розвитку та управління, що в подальшому надасть можливість освоєння ключових факторів успіху. Нині бенчмаркінгова технологія є одним із перспективних інструментів розвитку бізнесу, який дозволяє відстежувати новітні тенденції та інновації у виробництві товарів і наданні послуг, постійно підвищувати рівень якості продукції, орієнтуючись на міжнародні стандарти. Тому для вирішення завдання щодо орієнтації бізнесу на управління та ефективний його розвиток вимагає здійснення таких заходів, як: оцінювання внутрішнього потенціалу; прогноз його розвитку в обраних сферах бізнесу; порівняльне співставлення відносно базових об'єктів бенчмаркінгу; обґрунтування цільових значень параметрів ефективності діяльності бізнесу з урахуванням наявного потенціалу та досягнень провідних конкурентів; структуризація цілей за основними елементами виробничої структури сфер бізнесу; формування комплексу заходів, необхідних для забезпечення лідируючої позиції, в тому числі розробка нових інноваційних підходів та вдосконалення існуючих бізнес-процесів.

**Ключові слова:** бенчмаркінг; управління; ефективний розвиток; стратегія; стейкхолдери; бізнес; конкуренція; бізнес-процеси; ринкове середовище.

**Полина В. Пузырёва**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина**

### **БЕНЧМАРКИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА**

В статье исследована необходимость применения бенчмаркинга как элемента управления эффективным дальнейшим развитием деятельности и существования бизнеса, что обусловлено стремительным динамизмом современной рыночной среды в Украине, обеспечением устойчивых конкурентных позиций на рынке и выходом отечественных товаров (предприятий) на мировые рынки, что в свою очередь, предусматривает

*постоянное совершенствование продукции, развитие бизнеса и набора стратегических действий для укрепления конкурентоспособности в будущем. Подчёркивается, что для осуществления успешной бизнес-деятельности, стейкхолдеры должны обладать необходимой информацией об основных своих конкурентах для достижения эффективного развития и оптимального управления бизнесом. Одним из методов выработки конкурентных преимуществ является бенчмаркинг. В рамках исследования бенчмаркинг рассматривается как процесс разнопланового сравнения и оценивания одной компании с другими, которые достигли более значительных успехов, или заняли лидирующую позицию в той же отрасли или за её пределами. Сегодня бенчмаркинг стал неотъемлемым элементом управления эффективным развитием бизнеса и частью его стратегического управления по совершенствованию деятельности любых предприятий, желающих опередить конкурентов, быть устойчивыми к внешним и внутренним изменениям среды. В современных реалиях развития малого и среднего бизнеса достаточно трудно удержать свои конкурентные позиции на рынке, поэтому современный бизнес постоянно находится в поиске новых, эффективных методов повышения своей прибыльности и конкурентоспособности, моделировании эффективных сценариев управления и развития. Вне сомнения, топ-менеджеры и бизнесмены, владельцы бизнеса и другие стейкхолдеры хотят, владеть информацией о приёмах и методах управления и развития собственного бизнеса, а также прогнозировать результаты их использования. Сегодня, бенчмаркинг-анализ должен быть связан со стратегическими целями бизнеса по эффективному его развитию и управлению, которое в дальнейшем позволит освоить ключевые факторы успеха. Современная бенчмаркинг-технология является одним из перспективных инструментов развития бизнеса, позволяющая отслеживать новейшие тенденции и инновации в производстве товаров и оказании услуг, постоянно повышать уровень качества продукции ориентируясь на международные стандарты. Поэтому для решения задачи по ориентации бизнеса на управление и эффективное его развитие необходимо осуществить ряд таких мероприятий, как: оценивание внутреннего потенциала; прогноз его развития в избранных сферах бизнеса; сравнительное сопоставление относительно базовых объектов бенчмаркинга; обоснование целевых значений параметров эффективности деятельности бизнеса с учётом имеющегося потенциала и достижений ведущих конкурентов; структуризация целей по элементам производственной структуры сфер бизнеса; формирование комплекса мероприятий, необходимых для обеспечения лидирующих позиций, в том числе разработка новых инновационных подходов и совершенствование существующих бизнес-процессов.*

**Ключевые слова:** бенчмаркинг; управление; эффективное развитие; стратегия; стейкхолдеры; бизнес; конкуренция; бизнес-процессы; рыночная среда.

**Formulation of the problem.** The need to use benchmarking as an element of managing the effective further development of business activity and existence is due to the rapid dynamic development of the market environment in Ukraine, ensuring stable competitive positions in the market and the entry of domestic goods (enterprises) into world markets, which, in turn, implies continuous improvement of products, business development and a set of strategic actions to strengthen competitiveness in the future [18, 19]. In modern conditions, for successful business activities, stakeholders should have the necessary information about their main competitors in order to achieve effective development and optimal management of their business. One of the methods to establish competitive advantage is benchmarking. Benchmarking is a process of diverse comparison and evaluation of one company with others, which have achieved more significant successes, or have taken leading positions in the same industry or outside its borders. As a result of such a

process, measures are taken to bridge the gap between the reformer and the leader [2, 7, 9]. Today benchmarking has become an integral element of managing effective business development and part of its strategic management to improve the activities of any enterprises that want to get ahead of competitors and be resistant to external and internal changes in the environment [12, 17]. Benchmarking is a tool that allows a company to "find, analyze, accept and implement" the best modern practices (Garwin, 1993). In other words, this is a method of training with market leaders by comparing their processes, products or services [3].

**Analysis of recent research and publications.** The main provisions, main questions, and problematic aspects of benchmarking were reflected in the writings of such famous scientists and economists: B. Andrushkiv, V. Beloshapka, S. Bresin, J. Boxwell, M. Bublik, A. Vinogradov, N. Voevodina, I. Galasyuk, I. Grozny, A. Goncharuk, M. Danilyuk, Yu. Dvirko, A. Dubovik, O. Zhilinskaya, N. Karpenko, R. Camp, N. Kirich, S. Kovalchuk, N. Kozak, A. Kotsyuba, A. Krivoruchko, A. Kuzmin, Yu. Maksimenko, I. Masyuk, P. Miroshnichenko, T. Merenyuk, E. Mikhailova, V. Prischepa, L. Prus, A. Prus, M. Spendolini, V. Stadnik, V. Starikov, M. Teplaya, A. Shandrovsky, A. Stein and others. Among foreign scientists, benchmarking was devoted to the works of such scientists: K. Anderson, I. Arenkov, G. Bagiyev, J. Beitman, E. Belokorovin, D.G. Watson, M. Zaire, A. Kazantsev, B. Karlof, M. Kelly, R. Kemp, R. McAdam, C. McNair, G. Reiter, R. Reider, H.J. Harrington, J.S. Harrington and others.

For the first time, the term "benchmarking" was put into circulation in 1972 at the Cambridge Institute for Strategic Planning (Strategic Planning Institute – SPI, USA). They developed a well-known program for improving the market strategy (Profit Impact of Market Strategy Program – PIMS), which allowed us to effectively solve a wide range of company problems in the face of fierce competition. The methods and methods of this program provided for the need to identify knowledge and use the experience of the best enterprises that have achieved success in certain types of activities [14, 17]. Representative of the American center for productivity and quality R. Raider calls benchmarking a process of continuous analysis of best practices due to the high characteristics of competitiveness, and defines it as "a process of analyzing a company's activities in order to identify areas that require positive changes as part of a continuous improvement program" [13, 17].

Leading specialist in the field of benchmarking K. Schmitt considers it from a slightly different point of view, believing that "this is a set of effective methods and procedures that contribute to a significant strengthening of the company's position in the competitive market, rising to the constant comparison of its own products, services and, most importantly, – technologies with products, services and technologies that are used by several companies; moreover, they do not necessarily belong to one particular industry or service sector" [16, 17]. E. Mikhailova identified benchmarking as "a product of the evolutionary development of the concept of competitiveness, which provides for the development of improvement programs that first appeared in Japan" [10, 17]. The basis of this definition is a comparison of a competitor's product with the product of the enterprise under study in order to increase the competitiveness of the last one.

**The purpose of the article is** to benchmarking research as the main element of effective business development management in modern dynamic market environment conditions.

**Statement of the main material.** In the current conditions of development of small and medium-sized businesses, it is quite difficult to maintain their competitive position in the market, therefore, modern business is constantly in search of new, effective methods to increase its profitability, competitiveness, and search for effective ways of management and development. Studying the world and domestic experience of competitors who have achieved success in a certain field of activity and implementing the best results in their own activities is one of the modern, effective marketing technologies for improving the work of business activities [1, 6]. Benchmarking

is the latest technology to achieve the best competitive position of business activity, which has been successfully used in the practical activities of most foreign companies, and is now being introduced into the activities of Ukrainian enterprises and organizations. For domestic enterprises, benchmarking is an innovative technology to improve practical activities and strengthen competitive positions in the market. Benchmarking is actively and successfully used by foreign enterprises as an effective method that allows turning inefficient production and non-production processes into efficient and profitable [1, 5, 6, 8]. The dynamic state of modern market conditions enhances the importance of inevitable competition, the integration and globalization directions of the global economy determine the intensive development of both foreign and domestic markets, which forces Ukrainian business units to compete not only with domestic, but also with international leaders in target markets. Under such conditions, benchmarking should be used as one of the analytical elements of the benchmark comparison and the formation of effective market strategies [5, 8]. Over the past few years, benchmarking has been one of the three most common methods for managing a business and studying competitors in large international companies [20]. Today, benchmarking is one of the three most common methods of business management in large international corporations. This is explained by the fact that it helps to improve business processes relatively quickly, with little cost, allows you to understand how the world's leading companies work and achieve high results. The main advantage of benchmarking is that the company, carefully studying the achievements and mistakes of other enterprises and industries, can develop its own development model that will be most effective [5, 8].

Today in Ukraine, an important problem arises of increasing the efficiency of enterprises, when rising prices for raw materials and supplies, increasing prices for energy carriers and fuels and lubricants, inflation, an unstable exchange rate, military operations, and an insolvent population significantly affect the management and effective development of small and medium business. There are various methods that contribute to improving the efficiency of the enterprise, including economic ones, including benchmarking. At the same time, the problem of the introduction and effectiveness of benchmarking at enterprises has not been fully reflected in the scientific literature and requires further in-depth research [11, 15]. In the classical definition, benchmarking is interpreted as a way of evaluating the organization's strategies and goals in comparison with first-class entrepreneurial organizations to determine their place in a particular market. Benchmarking is a systematic way of determining, understanding and developing the best quality products, services, design, equipment, processes and practices in order to improve the real effectiveness of the organization [11]. Benchmarking helps to identify the strengths and weaknesses of the enterprise depending on changes in the market situation, makes it possible to better satisfy consumer needs in terms of quality, price, goods and services by setting new standards and goals. Thanks to benchmarking, product quality is improved, productivity and efficiency of business processes are increased, innovative ideas are formed that contribute to increasing the level of enterprise competitiveness. The purpose of using benchmarking is to increase the efficiency of our own activities and gain advantages in the competition. The subject of benchmarking, as a rule, is technology, production processes, methods of organizing production and marketing of products, as well as ensuring safety [11, 15]. The advantages of using benchmarking as an element of managing the effective further development of the activity and existence of business in Ukraine are (Figure 1) [20].

The effective use of benchmarking, as well as the availability of experienced specialists, leads to such positive aspects: improvement of work results; reduction of costs for own developments (strategies and processes) by applying and improving others; in benchmarking partners – establishing trusting relationships between companies; continuous improvement of the functioning of the organization by regularly comparing the elements of activity with the same

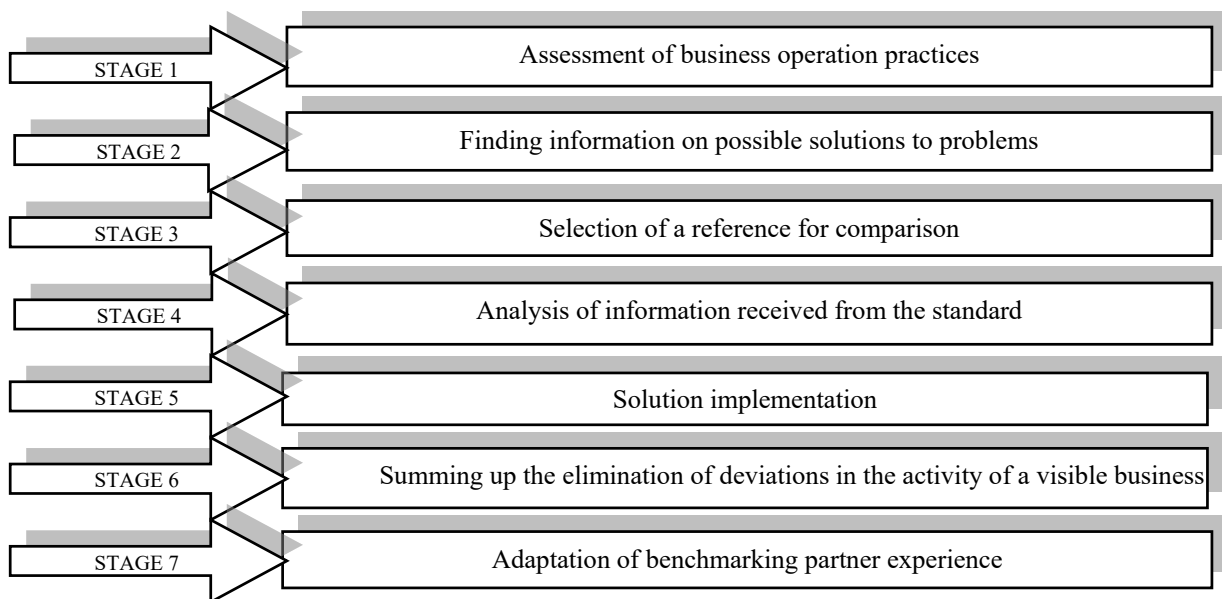
approaches of significantly successful activities at the micro and macro levels. The main drawback inherent in benchmarking compared to other methods is that this method is relatively new. Today, there are not many specialists who have sufficient knowledge to implement a benchmarking project. There are certain warnings about the availability of information, without which benchmarking cannot exist. At the same time, the advantages of benchmarking and the effectiveness of its implementation is a compensation for possible shortcomings and problems [2, 7, 9].

1. Assessment of global business development trends	4. Systematic identification and elimination of deficiencies that impede business development	6. Adaptation of business functioning parameters to market requirements
2. Study of best practices for organizing business activities in the market	<b>Business Benchmarking Benefits</b>	7. Borrowing best practices for further business development
3. Creation of competitive advantages	5. Adaptation of technological, technical and managerial innovations	8. Training own management reserve

Source: *Supplemented by the author based on [20].*

**Figure 1. Benefits of using benchmarking for small and medium-sized businesses in Ukraine**

So, benchmarking is not only the advanced technology of competitive analysis, it is a concept that provides for the development of a desire for continuous improvement in business, and the process of improvement itself, as well as a continuous search for new ideas, their adaptation and use in practice [20]. Business in Ukraine, its development and further effective management is also possible if certain rules and stages of benchmarking are followed, namely (Figure 2) [17].



Source: *supplemented by the author based on [17].*

**Figure 2. Benchmarking implementation scheme in the system of effective business management**

**Conclusions and offers.** So, top managers and businessmen, business owners and other stakeholders want to probably have information about the methods and methods of managing and developing their own business that work better, they also want to know what the results of their use will be. Today, benchmarking analysis should be connected with the strategic goals of the business for its effective development and management, which in the future will help to master the key success factors [4]. Now, benchmarking technology is one of the promising tools for business development, which allows you to monitor the latest trends and innovations in the production of goods and the provision of services, constantly improve the level of product quality based on international standards [5, 8]. Therefore, to solve the problem of orienting the business towards management and its effective development, it is necessary to: assess the internal potential; forecast of its development in selected business areas; a comparative assessment of the basic benchmarking objects; substantiation of target values of business performance parameters taking into account the existing potential and achievements of leading competitors; structuring goals according to the elements of the production structure of business areas; formation of a list of measures necessary to ensure a leading position, including the development of new innovative approaches and improvement of existing business processes. Benchmarking in the management of effective business activities is reduced to two major tasks: identification of the best achievements in the field of business specialization for each period of time; business orientation on achieving these high results in the near future [11, 15].

Thus, benchmarking in Ukraine has great prospects, since at the present stage of development of the world economy it is one of the most effective elements of management and development of small and medium-sized businesses, which helps to imitate and outperform competitors by comparing and analyzing their activities with those of the most successful competitors. Attracting the experience of other enterprises allows you to intensify the organization of business processes, minimize costs, increase profits, optimize the management structure and, as a result, increase the efficiency of the entire business [11, 15].

#### References

#### Література

1. Bykhova, O.M. (2014). Klasyfikatsiia vydiv benchmarkinhu v systemi upravlinnia bankamy [Classification of types of benchmarking in the management system of banks]. *Ekonomika rozvytku* [Development Economics], No. 3 (71), P. 15–18 [in Ukrainian].
1. Бихова О. М. Класифікація видів бенчмаркінгу в системі управління банками / О. М. Бихова // *Економіка розвитку*. – 2014. – № 3 (71). – С. 15–18.
2. Artemenko, O.T., Demchenko, P.O. (2016). Problemy zastosuvannia benchmarkinhu v Ukraini [Problems of benchmarking application in Ukraine]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom* [Modern approaches to enterprise management]. Retrieved from: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/95221> [in Ukrainian].
2. Артеменко О. Т. Проблеми застосування бенчмаркінгу в Україні [Електронний ресурс] / О. Т. Артеменко, П. О. Демченко // *Сучасні підходи до управління підприємством*. – 2016. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/95221>.
3. Nikanorova, O. (2019). Produkt abo posluha: konkurentsii i benchmarkinh [Product or service: competition and benchmarking]. Retrieved from: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/benchmarking-ua>.
3. Ніканорова О. Продукт або послуга: конкуренція і бенчмаркінг [Електронний ресурс] / О. Ніканорова. – 2019. – Режим доступу: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/benchmarking-ua>.
4. Shandrivska, O.Ye., Martyniuk, A.O. (2011). soblyvosti zastosuvannia benchmarkinhu v Ukraini [features of the application of benchmarking in
4. Шандрівська О. Є. особливості застосування бенчмаркінгу в Україні [Електронний ресурс] /

- Ukraine]. Suchasni problemy ekonomiky i menedzhmentu: tezy dopovidei mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 10–12 lystopada? 2011 [Modern problems of economics and management: abstracts of reports of the international scientific-practical conference, November 10–12, 2011]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky. P. 140–141. Retrieved from: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16227/1/74\\_Shandr%D1%96vska\\_140\\_141\\_Modern\\_Problems.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16227/1/74_Shandr%D1%96vska_140_141_Modern_Problems.pdf) [in Ukrainian].
5. Romanyshyn, Yu.L. (2017). Benchmarking – suchasna, efektyvna marketynhova tekhnolohiia v diialnosti orhanizatsii [Benchmarking – a modern, effective marketing technology in the organization]. Retrieved from: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5\\_romanishin.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5_romanishin.htm) [in Ukrainian].
6. Ganushchak-Yefimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O. (2017). Managing a project of competitive-integrative benchmarking of higher educational institutions. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 3, Issue 3 (87), P. 38–46. doi: 10.15587/1729-4061.2017.103194.
7. Golubeva, T.G., Eliseev, O.N. (2002). Benchmarking, kak effektivnyi instrument upravleniia organizatsiei [Benchmarking as an effective organization management tool]. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie* [Quality. Innovation Education], No. 1, P. 60–62 [in Russian].
8. Gornostaeva, Zh.V. et al. (2009). Benchmarking v sfere uslug: monografiia [Service Benchmarking: Monograph]. Shakhty: GOU VPO «Iuzhno-Ros. gos. un-t ekonomiki i servisa». 97 p. [in Russian].
9. Kravchenko, O.V. (2008). Mozhlivosti zastosuvannia benchmarkingu yak instrumenta aktyvizatsii upravlinnia pidpriemstvom [Possibilities of using benchmarking as a tool to intensify enterprise management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukraini* [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine], Vol. 6 (74), P. 102–110 [in Ukrainian].
10. Mikhailova, E.A. (2002). Benchmarking [Benchmarking]. Moscow: Blagovest-V. 176 p. [in Russian].
- О. Є. Шандрівська, А. О. Мартинюк // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 10–12 листопада 2011 р. – С. 140–141. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16227/1/74\\_Shandr%D1%96vska\\_140\\_141\\_Modern\\_Problems.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16227/1/74_Shandr%D1%96vska_140_141_Modern_Problems.pdf).
5. Романишин Ю. Л. Бенчмаркінг – сучасна, ефективна маркетингова технологія в діяльності організації [Електронний ресурс] / Ю. Л. Романишин. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5\\_romanishin.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5_romanishin.htm).
6. Ganushchak-Yefimenko L. Managing a project of competitive-integrative benchmarking of higher educational institutions / L. Ganushchak-Yefimenko, V. Shcherbak, O. Nifatova // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. – 2017. – Vol. 3, Issue 3 (87). – P. 38–46. doi: 10.15587/1729-4061.2017.103194.
7. Голубева Т. Г. Бенчмаркінг, як ефективний інструмент управління організацією / Т. Г. Голубева, О. Н. Елисеєв // *Качество. Инновации. Образование*. – 2002. – № 1. – С. 60–62.
8. Горностаева Ж. В. Бенчмаркінг в сфері послуг: монографія / Ж. В. Горностаєва і др.; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т економіки і сервіса». – Шахты: ЮРГУЭС, 2009. – 97 с.
9. Кравченко О. В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством / О. В. Кравченко // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. – 2008. – Вип. 6 (74). – С. 102–110.
10. Михайлова Е. А. Бенчмаркінг / Е. А. Михайлова. – М.: Благовест-В, 2002. – 176 с.



11. Navolska, N.V. (2016). Benchmarking як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств [Benchmarking as a tool to increase the efficiency of enterprises]. *Причорноморські економічні студії* [Black Sea Economic Studies], Vol. 6, P. 79–82 [in Ukrainian].
12. Nifatova, O.M. (2017). Benchmarking інтегрованих структур бізнесу [Benchmarking of integrated business structures]. *Проблеми економіки, Харків* [Problems of economy, Kharkiv], No. 2, P. 217–222 [in Ukrainian].
13. Reider, R. (2007). Benchmarking як інструмент визначення стратегії та підвищення прибутку [Benchmarking as a tool for determining strategy and increasing profit]. Moscow: Standarty i kachestvo. 247 p. [in Russian].
14. Robert, J., Boxwell, J. (1994). *Benchmarking for Competitive Advantage*. London: McGraw-Hill Professional Publishing. 224 p.
15. Rostovtceva, I.F. (2005). Problemy ispolzovaniia benchmarkinga v upravlenii predpriiatiem [The problems of using benchmarking in enterprise management]. *Predprinimatelstvo: perspektivy razvitiia* [Entrepreneurship: development prospects], No. 4 (27), P. 60–64 [in Russian].
16. Shtein, O.I. (2011). Benchmarking як конкурентна стратегія: зарубіжний досвід [Benchmarking as a competitive strategy: foreign experience]. *Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Серія: Економіка і фінанси* [Bulletin of SevNTU: a collection of scientific papers. Series: Economics and Finance], Vol. 116, P. 240–247 [in Russian].
17. Shveda, N.M. (2015). Formuvannia systemy upravlinnia mashynobudivnymy pidpriemstvamy na zasadakh benchmarkingu: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 [Formation of a control system of machine-building enterprises on the basis of benchmarking: the dissertation of the candidate of economic sciences: 08.00.04]. Ternopil. 245 p. Retrieved from: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5473/12/dysertacija\\_SHveda.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5473/12/dysertacija_SHveda.pdf) [in Ukrainian].
18. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Kaminska, B., Tkachenko, I., Puzyrova, P. (2019). Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions. Financial and credit activity: problems of theory and practice. <http://fkd.org.ua/article/view/179513/180295>.
11. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств / Н. В. Навольська // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 6. – С. 79–82.
12. Ніфатова О. М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу / О. М. Ніфатова // Проблеми економіки, Харків. – 2017. – № 2. – С. 217–222.
13. Рейдер Р. Бенчмаркінг як інструмент визначення стратегії та підвищення прибутку / Р. Рейдер. – М.: Стандарти и качество, 2007. – 247 с.
14. Robert J. Benchmarking for Competitive Advantage / J. Robert, J. Boxwell. – London: McGraw-Hill Professional Publishing, 1994. – 224 p.
15. Ростовцева И. Ф. Проблемы использования бенчмаркинга в управлении предприятием / И. Ф. Ростовцева // Предпринимательство: перспективы развития. – 2005. – № 4 (27). – С. 60–64.
16. Штейн О. И. Бенчмаркінг як конкурентна стратегія: зарубіжний досвід / О. И. Штейн // Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Серія: Економіка і фінанси. – 2011. – Вип. 116. – С. 240–247.
17. Шведа Н. М. Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / Н. М. Шведа – Тернопіль, 2015. – 245 с. – Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5473/12/dysertacija\\_SHveda.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5473/12/dysertacija_SHveda.pdf)
18. Tkachenko V. Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions / V. Tkachenko, A. Kwilinski, B. Kaminska, I. Tkachenko & P. Puzyrova // Financial and credit activity: problems of

19. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Tkachenko, I., Puzyrova, P. (2019). Theoretical and Methodical Approaches to the Definition of Marketing Risks Management Concept at Industrial Enterprises. *Marketing and Management of Innovations*, No. 2, P. 228–238. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-20>.
20. Yaremenko, L.M., Ponomarenko, Ya.A. (2018). Benchmarking yak efektyvna tekhnolohiia stvorennia konkurentnykh perevah pidpriemstv Ukrainy [Benchmarking as an effective technology for creating competitive advantages of Ukrainian enterprises]. *Molodyi vchenyi [Young scientist]*, No. 11 (2), P. 1246–1249 [in Ukrainian].
- theory and practice. – 2019. – Retrieved from: <http://fkd.org.ua/article/view/179513/180295>.
19. Tkachenko V. Theoretical and Methodical Approaches to the Definition of Marketing Risks Management Concept at Industrial Enterprises / V. Tkachenko, A. Kwilinski, I. Tkachenko & P. Puzyrova // *Marketing and Management of Innovations*. – 2019. – No. 2. – P. 228–238. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-20>.
20. Яременко Л. М. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України / Л. М. Яременко, Я. А. Пономаренко // *Молодий вчений*. – 2018. – № 11 (2). – С. 1246–1249.