

УДК 658:338.363

П.Г.Перерва, д.е.н., професор

Н.П.Ткачова

Національний технічний університет «ХПІ»

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ МАРКЕТИНГУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

У статті розглядаються питання формування стратегічної політики маркетингу в галузі створення та використання конкурентних переваг машинобудівного підприємства на засадах бенчмаркінгу. Розроблено механізм проведення бенчмаркінгу конкурентних переваг. Запропонована нова концепція бенчмаркінгу – конкурентно-синергетичний бенчмаркінг.

Ключові слова: маркетинг, конкурентні переваги, синергетичних ефект, конкурентно-синергетичний бенчмаркінг, машинобудівні підприємства.

P.G.Pererva, N.P.Tkachova

THE DESIGNS OF STRATEGIC POLITICS OF MARKETING AND COMPETITIVENESS ON PRINCIPLES OF BENCHMARKING

In the article are examined question of forming of strategic politics of marketing in industry of creation and use of competitive edges of machine-building enterprise on principles of benchmarking. The mechanism of realization of бенчмаркінгу of competitive edges is worked out. Offered new conception of benchmarking - competition-sinergistical benchmarking.

Keywords: marketing, competitive edges, synergistically effect, competition-synergistically benchmarking, machine-building enterprises.

П.Г.Перерва, Н.П.Ткачева

МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ МАРКЕТИНГА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ПРИНЦИПАХ БЕНЧМАРКИНГА

В статье рассматриваются вопросы формирования стратегической политики маркетинга в сфере создания и использования конкурентных преимуществ машиностроительного предприятия на принципах бенчмаркинга. Разработан механизм проведения бенчмаркинга конкурентных преимуществ. Предложена новая концепция бенчмаркинга - конкурентно-синергический бенчмаркинг.

Ключевые слова: маркетинг, конкурентные преимущества, синергических эффект, конкурентно-синергический бенчмаркинг, машиностроительные предприятия

Постанова проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Намагання України приєднатися до світової економічної системи, що зумовить досить вільний доступ на її ринки іноземних конкурентів, спроби вітчизняних машинобудівників завоювати собі місце на світових ринках викликає необхідність всебічного аналізу проблем, пов'язаних з формуванням нових та посиленням існуючих конкурентних переваг, підвищенням рівня конкурентоспроможності машинобудівної продукції. Від рівня конкурентоспроможності продукції машинобудування, яка є базою науково-технічного прогресу, залежить конкурентоспроможність всієї національної економіки. Проблема формування та об'єктивної оцінки конкурентних переваг продукції машинобудівних підприємств є ключовою у ряді основних напрямків посилення економічної безпеки держави. Уміння запропонувати потенційному споживачу те, що потрібно, домогтися, щоб споживач віддав перевагу саме цього товару, за рахунок постійного поліпшення споживчих властивостей товару, створювати нові модифікації виробів, передбачаючи майбутні ринкові можливості галузі – ці задачі сьогодні є надзвичайно важливими та актуальними.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Теорія і практика маркетингу пропонує широкий інструментарій підвищення конкурентоспроможності, у складі якого варто відзначити стратегічне планування, систему збалансованих показників, загальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, формування місії, аутсорсінг, сегментацію споживчого ринку, злиття і поглинання, управління взаємодією з клієнтами, сценарне планування, ключові компетенції, б-сігм, управління споживчими перевагами [1, 7, 12]. Проте лише невелика частина з них може забезпечити необхідний ефект і задовольнити очікування керівників підприємств. В той же час зарубіжна практика свідчить про наявність в числі сучасних методів підвищення конкурентоспроможності досить ефективного інструменту менеджменту під назвою *бенчмаркінг* [2-6; 8-11; 13].

В Україні цей інструмент економічного аналізу поки ще не набув широкого поширення. Основними причинами цього є недостатнє теоретичне освоєння методу, відсутність розробленого методичного інструментарію і механізму його адаптації до

українських умов. В нашій країні до цього поняття відносяться поки ще насторожено, побоюючись, що поняттям бенчмаркінгу прикривається промислова розвідка.

Про наявність синергії при проведенні бенчмаркінгу вже вказували деякі дослідники. В цьому плані слід вказати дослідження, проведені Кузнецовим Б.Л., Шарамко М.М., Островською В.М. [8; 11; 13]. Разом з тим, доводячи наявність синергії при проведенні бенчмаркінгу Кузнецов Б.Л. та Шарамко М.М. [8] не пов'язують цей процес з можливістю створення конкурентних переваг та підвищенням рівня конкурентоспроможності. В дослідженнях Островської В.М. [11], навпаки, доводиться важливість бенчмаркінгових процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства, але тільки контурно натякується на можливість ефектів синергії. Разом з тим, наявними є чисельні наукові дослідження, які впевнено доводять суттєві можливості бенчмаркінгу при формуванні конкурентних переваг підприємства [2; 3; 8; 11; 13].

Цілі статті. Метою даної статті є розробка методичних положень стосовно можливостей використання теорії і практики бенчмаркінгу для формування конкурентних переваг продукції машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Дослідження сутності поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага» в наукових працях різних авторів дозволяє констатувати той факт, що немає єдності дослідників в визначенні цих понять. На основі розгляду існуючих трактовок терміну «конкурентна перевага» пропонується трактувати це поняття як *перевагу над конкурентами при створенні, виробництві, збуті або споживанні продукції підприємства, які дозволяють йому реалізувати свої реальні або потенційні економічні інтереси з більшим ступенем ефективності, чим його конкуренти.* Пропоноване визначення відрізняється від існуючих двома принциповими моментами: воно враховує не тільки існуючі, але і потенціальні можливості підприємства, які можуть бути реалізовані при наявності певних передумов. Пошук і практична реалізація цих передумов є нагальним завданням підприємства в галузі підвищення рівня своєї конкурентоспроможності; пропоноване поняття суттєво розширяє сферу формування і дії конкурентних

переваг. Автор бачить наявність сильних конкурентних можливостей підприємства не тільки безпосередньо в ринковому середовищі, але і в інтелектуально-інноваційній, соціально-екологічній та інших сферах.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що конкурентні переваги нерозривно пов'язані з конкуренцією. Вони виникають тоді і в тому місці, де зароджується і розвивається конкуренція. Чим більш широкий характер набуває конкуренція на українському ринку, тим більш значущими для комерційного успіху є конкурентні переваги суб'єктів ринку. Їх особливості і процеси формування є фундаментальною основою забезпечення конкурентоспроможності.

На нашу думку, ієрархія формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності на машинобудівному підприємстві носить системний характер. Особливість системного підходу до формування конкурентних переваг полягає в тому, що в допустимих межах система управління об'єктом досліджується як єдиний організм з урахуванням внутрішніх зв'язків між окремими елементами і зовнішніх зв'язків з іншими системами і об'єктами. При системному підході, на наш погляд, є доцільним виділити ієрархічну структуру формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності, при якій конкурентні переваги елемента, який знаходиться вище в ієрархічному ряду, обов'язково базуються на конкурентних перевагах і конкурентоспроможності елемента, який знаходиться нижче нього.

Дослідження існуючих методів та підходів до формування конкурентних переваг промислових підприємств довело, що найбільш перспективним уявляється підхід до формування конкурентних переваг промислових підприємств на засадах бенчмаркінгу, який ще не досить широко використовується в практиці виробничо-підприємницької діяльності суб'єктів ринку. Автором розроблено та обґрунтовано концептуальну схему-алгоритм формування ринкових переваг промислового підприємства та його продукції на засадах бенчмаркінгу.

Проведений аналіз сучасного стану та перспектив розвитку вітчизняного машинобудування показує, що формування і посилення конкурентних переваг підприємств цієї галузі відіграє значну роль у структурі конкурентоспроможності України. Однак, значна зношеність основних засобів, неповне завантаження виробничих потужностей, переважання в структурі імпорту машинотехнічної продукції, що була у вжитку, а також продукції, яка призначена для побутових потреб споживачів, низький попит на

продукцію українського машинобудування на зовнішньому ринку - основні чинники, що гальмують розвиток конкурентоспроможності продукції машинобудування України. Разом з тим, проведений нами аналіз показує, що машинобудівний комплекс України має значний інноваційний потенціал, можливості до формування нових і посилення існуючих конкурентних переваг на цільових ринках.

Аналіз основних підходів до управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами продукції машинобудівного підприємства дозволив визначити доцільність впровадження в управлінську практику стратегічного маркетингового підходу для формування і розвитку конкурентних переваг як порівняльних динамічних характеристик машинобудівного підприємства, які забезпечують його конкурентостійкість та конкурентогнучкість.

Авторами доведено переваги бенчмаркінгу перед іншими методами і підходами до формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Проведення бенчмаркінгу конкурентних переваг підприємства, по перше, дозволяє підвищити рівень *конкурентоспроможності* даного підприємства; по-друге, надає можливість отримання додаткового *синергетичного* ефекту за рахунок спільної дії різних конкурентних переваг (як наявних, так і набутих, завдяки процесу бенчмаркінгу). Виходячи з цього, пропонуємо ввести в науковий оборот нову концепцію бенчмаркінгу – **конкурентно-синергетичний бенчмаркінг**, використання якого передбачає наявність можливостей по формуванню конкурентних переваг машинобудівного підприємства, що, на нашу думку, передбачає наявність синергетичного ефекту. Назва цього виду бенчмаркінгу зумовлена тим, що його проведення направлене на тільки на отримання нових або посилення існуючих конкурентних переваг даного підприємства, а і на результативне проведення цього виду бенчмаркінгу, що передбачає наявність синергетичного ефекту. На основі теоретичного аналізу проблеми нами була розроблена модель формування та використання конкурентних переваг машинобудівного підприємства на основі творчого аналізу та адаптації кращих здобутків підприємств-лідерів певної галузі промисловості (зокрема, машинобудування), з використанням конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу, яка представлена на рис.1.

Концепція конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу (КСБ)

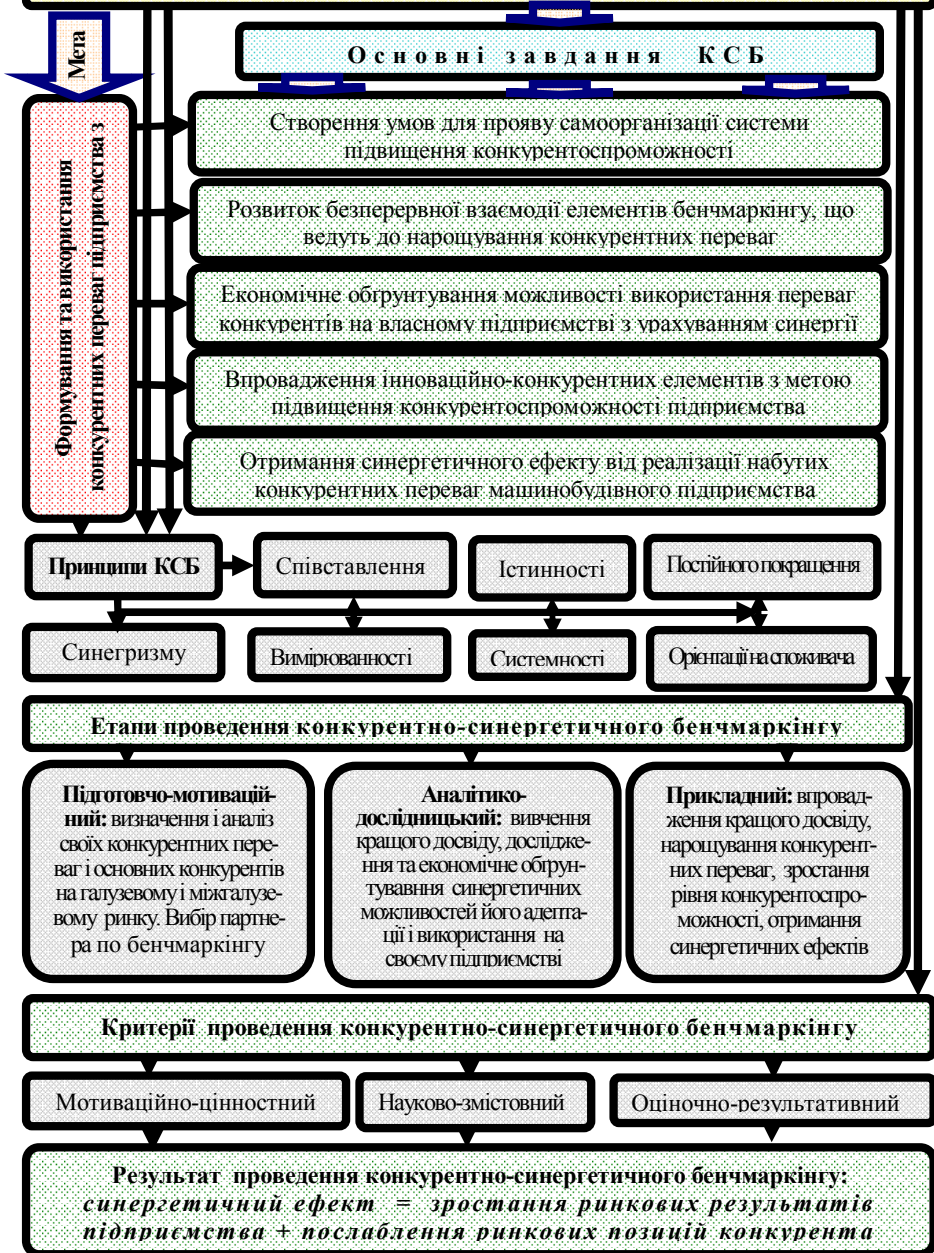


Рис. 6. Концептуальна модель конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу

Не кожне підприємство може ефективно використовувати методичні положення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу. Зовсім не досить отримати прогресивну технологію, інноваційні пропозиції в галузі товарної, збутової, управлінської, маркетингової, комунікаційної, інформаційної, цінової політики. Ще необхідно ефективно і в певні терміни розпорядитися цим надбанням. Є безліч прикладів, коли підприємство має значний портфель важливих інноваційних проєктів, але жодний з них роками, а то і десятками років не в змозі реалізувати на практиці. Виходячи з викладених положень пропонується перед проведенням бенчмаркінгу здійснювати моніторинг потенційних переваг і можливостей підприємства по практичній реалізації результатів конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу. Проведення і оцінку результатів моніторингу пропонується звести до таких етапів.

Етап 1. Визначається і обґрунтовується підприємство-конкурент, потенційний партнер по бенчмаркінгу, результати діяльності якого є цікавими з точки зору конкурентних переваг для даного підприємства.

Етап 2. Досліджуються і аналізуються з використанням відкритої ринкової інформації найбільш суттєві конкурентні переваги потенційного бенчмаркінг-партнера, що формують його ринкову позицію та конкурентний статус. (табл.1).

Таблиця 1

Конкурентні переваги потенційного бенчмаркінг-партнера
(порівняльний аналіз «Бенчмаркінг-партнер» ($KIP^{бм-п}$) -
«Підприємство» (KIP^n))

Перева- га (i)	Оцінка стану		Різниця (абсолютне значення переваги)	Міра важливості
	Бенчмаркінг- партнера	На підприє- мстві		
1	$KIP^{бм-п}_1$	KIP^n_1	$\Delta KIP_1 = KIP^{бм-п}_1 - KIP^n_1$	Середня
2	$KIP^{бм-п}_2$	KIP^n_2	$\Delta KIP_2 = KIP^{бм-п}_2 - KIP^n_2$	Висока
3	$KIP^{бм-п}_3$	KIP^n_3	$\Delta KIP_3 = KIP^{бм-п}_3 - KIP^n_3$	Невисока
.....				
i	$KIP^{бм-п}_i$	KIP^n_i	$\Delta KIP_i = KIP^{бм-п}_i - KIP^n_i$	Вище середньої
.....				
n	$KIP^{бм-п}_n$	KIP^n_n	$\Delta KIP_n = KIP^{бм-п}_n - KIP^n_n$	Нище середньої

Етап 3. Будується матриця рангів та можливостей підприємства «Переваги» - «Можливості», яка відтворює важливість (ранг) та значення окремих можливостей даного підприємства, необхідних для формування нових конкурентних можливостей, запозичених у потенційного бенчмаркінг-партнера (табл.2).

Таблиця 2

Матриця рангів та потенційних можливостей підприємства
«Переваги» - «Можливості»

Пере- вага ($i=1, 2...n$)	Можливості підприємства по формуванню i -ої конкурентної переваги		Експертна оцінка k -го експерта	
	Індекс (j)	Назва	Рангу можливостей для i -ої переваги P_{ijk} (0...1)	Можливостей для i -ої переваги E_{ijk} (0...1)
1	$j = 1$	Інтелектуальні	P_{11k}	E_{11k}
	$j = 2$	Матеріально- технічні	P_{12k}	E_{12k}
	$j = 3$	Виробничі	P_{13k}	E_{13k}
	$j = 4$	Фінансові	P_{14k}	E_{14k}
	$j = 5$	Маркетингові	P_{15k}	E_{15k}
	$j = 6 = m$	Іміджеві	P_{16k}	E_{16k}
.....				
n	$j = 1$	Інтелектуальні	P_{n1k}	E_{n1k}
	$j = 2$	Матеріально- технічні	P_{n2k}	E_{n2k}
	$j = 3$	Виробничі	P_{n3k}	E_{n3k}
	$j = 4$	Фінансові	P_{n4k}	E_{n4k}
	$j = 5$	Маркетингові	P_{n5k}	E_{n5k}
	$j = 6 = m$	Іміджеві	P_{n6k}	E_{n6k}

Ранг можливостей підприємства для формування i -ої конкурентної переваги P_{ijk} оцінюється по наступній шкалі: $P_{ijk} = 1$ означає, що формування i -ої конкурентної переваги не може бути здійснене без даної можливості підприємства; $P_{ijk} = 0,75$ означає, що формування i -ої конкурентної переваги не може бути якісно здійснене без даної можливості підприємства; $P_{ijk} = 0,5$ означає, що для формування i -ої конкурентної переваги бажано мати дану можливість. При певних умовах можна обійтися без цієї можливості, замінивши її або потенціалом інших можливостей, або послугами сторонніх організацій; $P_{ijk} = 0,25$ означає, що формування i -ої конкурентної переваги може бути досить якісно здійснене і без даної можливості підприємства. Конкретне значення

P_{ij} в кожному випадку визначається експертним шляхом (в якості експертів рекомендується залучати провідних фахівців як даного підприємства, так і партнера по бенчмаркінгу).

Етап 4. Аналітичним шляхом визначається ступінь готовності даного підприємства до проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу на конкуруючому підприємстві (бенчмаркінг-партнера) з використанням наступної моделі:

$$BM_{\text{зот}} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^s P_{ijk} E_{ijk}}{n \cdot m \cdot s}, \quad (1)$$

де $BM_{\text{зот}}$ – аналітичний показник міри готовності даного підприємства до проведення бенчмаркінгу; n – кількість конкурентних переваг, які передбачається створити на даному підприємстві за результатами проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу ($i = 1, 2... n$); m – кількість формалізованих напрямів можливостей підприємства по практичному використанню результатів бенчмаркінгу – по формуванню на підприємстві i -ої конкурентної переваги ($j = 1, 2... m$); P_{ijk} – ранговий коефіцієнт важливості j -го напрямку можливостей підприємства по формуванню i -ої конкурентної переваги, наданий k -м експертом, який визначається в залежності від виду конкурентної переваги і технології її формування; E_{ijk} – бальна оцінка k -го експерта міри готовності даного підприємства по формуванню i -ої конкурентної переваги на j -му виді можливостей.

Потім формується і обґрунтовується шкала цінності ступеня готовності підприємства до проведення бенчмаркінгу з вибраним бенчмаркінг-партнером (табл.3).

На наш погляд, такого роду шкала оцінки (табл.3) може мати різні градації в залежності від багатьох факторів. Ми пропонуємо ввести три градації шкали оцінки готовності підприємства до проведення бенчмаркінгу в залежності від рівня конкуренції: низький, середній і високий рівень конкуренції.

Таблиця 3

Шкала оцінки ступеня готовності даного підприємства до проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу з вибраним бенчмаркінг-партнером

Характеристика стану готовності підприємства до проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу		Рівень конкуренції на цільовому ринку підприємства		
Коротка	Розширена	низький	середній	високий
Незадовільний	Всі необхідні можливості для практичної реалізації результатів бенчмаркінгу відсутні	0,0...0,4	0,0...0,35	0,0...0,3
Низький	Більшість необхідних можливостей для практичної реалізації результатів бенчмаркінгу відсутні	0,4...0,55	0,35...0,5	0,3...0,4
Задовільний	Є більшість необхідних можливостей підприємства для практичної реалізації результатів бенчмаркінгу	0,55...0,7	0,5...0,65	0,4...0,55
Високий	Всі необхідні можливості підприємства для практичної реалізації результатів бенчмаркінгу мають місце	0,7...0,85	0,65...0,8	0,55...0,75
Дуже високий	Всі необхідні можливості підприємства для практичної реалізації результатів бенчмаркінгу мають місце і розвиваються в позитивному плані	0,85...1,0	0,8...1,0	0,75...1,0

Проведено апробацію положень визначення ступеня готовності підприємства до проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу. В якості об'єкта дослідження було вибрано ВАТ «Укрелектромаш», який є одним з провідних виробників побутових свердловинних насосів. Для цього підприємства найбільш цікавим в плані дослідження конкурентних можливостей є підприємство «Промелектро». Цей висновок було зроблено на підставі проведеного аналізу можливих бенчмаркінг партнерів: ТОВ «Промелектро», ВАТ «Лівгідромаш» (РФ), а також фірми Grundfos з Німеччини та Pedrollo з Італії. Аналітичним шляхом було визначено ступінь

готовності ВАТ «Укрелектромаш» до проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу на підприємстві ТОВ «Промелектро» (бенчмаркінг-партнер) і формування нових або посилення існуючих переваг (табл.4).

Таблиця 4

Ступінь готовності ВАТ «Укрелектромаш» до формування окремих видів потенційних конкурентних переваг

Конкурентна перевага ($i = 1, 2 \dots n$)	$BM_{пот}^i$	Міра готовності
1. Зменшення витрат електроенергії	0,73	Висока
2. Зменшення собівартості і ціни насосу	0,81	Дуже висока
3. Зменшення маси виробу	0,67	Висока
4. Зменшення діаметру насосу	0,32	Незадовільна
5. Зменшення витрат по життєвому циклу насосу	0,62	Задовільна

Кінцевим продуктом процесу проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу є прагнення підприємства досягнути *ефекту синергії*. Вдале поєднання та застосування переваг окремих виробників дозволяє значно збільшувати об'єми продажів, що свідчить про отримання синергетичного ефекту, коли одночасне застосування прогресивного досвіду різних підприємств дає змогу отримати більший економічний ефект, ніж за окремого їх використання.

В якості прикладу в роботі проведено оцінку синергетичного впливу потенційних конкурентних переваг підприємства ВАТ «Укрелектромаш» після проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу побутових свердловинних насосів виробництва ТОВ «Промелектро». З використанням розроблених рекомендацій проведено відповідні розрахунки коефіцієнтів синергетичного впливу сформованих конкурентних переваг ВАТ «Укрелектромаш» (нумерація табл.4): $J^{б-м}_1 = 1,144$; $J^{б-м}_2 = 1,162$; $J^{б-м}_3 = 1,144$; $J^{б-м}_4 = 1,04$; $J^{б-м}_5 = 1,077$. Отримані результати показують велике значення врахування синергетичних ефектів взаємодії різних конкурентних переваг підприємства. Проведені розрахунки показали найбільш суттєву позитивну синергію при зменшенні ціни виробу (насосу), зменшення витрат електроенергії та зменшення маси.

Розроблені методичні рекомендації до обчислення синергетичного ефекту є досить нескладними для практичного застосування і можуть бути використані для попередньої оцінки

ефективності проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу з метою відбору найбільш ефективних бенчмаркінг-партнерів.

Висновки. На основі узагальнення основних постулатів і принципів сучасних управлінських методик сформульовано базові принципи бенчмаркінгу (в першу чергу конкурентного) для вдосконалення системи формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Доведено, що стратегія управління конкурентними перевагами промислового підприємства повинна базуватися на упередженні конкурентної відповіді своїх ринкових суперників, на детальному вивченні їх прогресивного досвіду в ринковій стратегії, на розробці такого сценарію створення конкурентних переваг який би передбачав розвиток подій покращення показників ринкової діяльності даного підприємства та пряме або відносне зменшення результатів використання основних конкурентних переваг ринкових суперників даного підприємства. Запропоновано ввести в науковий обіг нову концепцію бенчмаркінгу – конкурентно-синергетичний бенчмаркінг, використання якого надає можливості по формуванню нових або підсиленню існуючих конкурентних переваг машинобудівного підприємства та передбачає наявність синергетичного ефекту. Розроблена модель формування та використання конкурентних переваг машинобудівного підприємства на основі творчого аналізу та адаптації кращих здобутків підприємств-лідерів певної галузі промисловості (зокрема, машинобудування), з використанням конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу. Запропоновано в залежності від рівня конкуренції на цільовому ринку три градації шкали цінності готовності підприємства до проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу. Доведено, що кінцевим продуктом процесу проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу є прагнення підприємства досягнути ефекту синергії, під яким пропонується розуміти інтегрований показник ефектів, які відтворюють зміни на ринку даного підприємства по відношенню до споживачів, конкурентів, власного підприємства, тобто кумулятивний позитивний ефект, що піднімає сумарні результати різних видів бізнесу і різних напрямків діяльності підприємства порівняно з рівнем ефективності кожного з них, взятого окремо. Обґрунтовано, що процес проведення конкурентно-синергетичного

бенчмаркінгу доцільно розпочинати з аудиту діяльності підприємства, так як не вивчивши досконально свої позитивні і негативні сторони виробничо-підприємницької діяльності неможливо навчитися аналізувати елементи переваг інших підприємств. Розроблено методичні рекомендації до обчислення синергетичного ефекту при проведенні конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу, які базуються на використанні експертного і статистичного підходів до оцінки взаємовпливу окремих конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Запропоновано методичні рекомендації по визначенню можливостей підприємства до проведення бенчмаркінгу, які базуються на аналітико-графічному методі оцінки міри готовності підприємства до формування нових переваг при різних рівнях ринкової конкуренції (високий, середній та низький).

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров.– М.: ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2000.– 256 с.

2. Белокоровин Э. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление компанией – 2005 – № 1 – С. 10-16.

3. Бенчмаркинг в сфере услуг: монография Ж.В. Горностаева [и др.] ; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты : ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.

4. Данилов И.П. Бенчмаркинг - эффективный инструмент повышения конкурентоспособности /И.П. Данилов, С.Ю. Михайлова, Т.В. Данилова // Стандарты и качество. 2005г. - №1. -С. 44.

5. Ерков А. Бенчмаркинг – современное направление развития маркетинга // Отраслевой портал «Логистика» (<http://www.logistics.ru/9/3/index.htm>).

6. Иванов И. Н. http://irbis.bti.secna.ru/cgi-bin/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=MARS&P21IDBN=MARS&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21STR=Конкурентный анализ. Бенчмаркинг / И. Н. Иванов, Д. Ю. Фукова // Экономический анализ: теория и практика. - 2009. - N 22. - С. 53-55.

7. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

8. Кузнецов Б.Л. Синергетический бенчмаркинг / Б.Л.Кузнецов, М.М.Шарамко — Набережные Челны: изд. КамПИ, 2006.

9. Маслов Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях /Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин // Методы менеджмента качества. 2004г. -№8.-С.66.
10. Михайлова Е.А. Бенчмаркинг / Е.А. Михайлова. – М. : Благовест-В, 2002. – 176 с.
11. Островская В.Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг как инструмент эффективного взаимодействия российских предприятий розничной торговли в период кризиса: монография [Текст] / В.Н.Островская // М.: КноРус, 2009. – 368с.
12. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара / Р.А. Фатхутдинов - М. : АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. - 56с.
13. Шарамко М.М. Критика определений и принципов бенчмаркинга / М.М.Шарамко // Социально-экономические и технические системы.- 2005.- №6 (14).- С.32-36.