

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-35>

УДК 378:331.101.262

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ

PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE APPLICATION OF BENCHMARKING BY ENTERPRISES AS AN ELEMENT OF COMPETITIVE DEVELOPMENT

Завербний Андрій Степанович

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

Ніценко Дмитро Олегович

магістр,
Інститут економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4426-2534>

Zaverbnyj Andriy, Nitsenko Dmytro

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню поняття «бенчмаркінг» та його важливості для підприємств. Наведено п'ять головних фаз розвитку бенчмаркінгу. Здійснено порівняльну характеристику конкурентного аналізу та бенчмаркінгу. Наведено та охарактеризовано чотири основні види бенчмаркінгу. Сформовано та охарактеризовано вісім основних кроків для застосування бенчмаркінгу на підприємстві. Виділено переваги та недоліки бенчмаркінгу. Бізнес завжди прагне до високої результативності, починаючи від створення більш ефективних процесів і закінчуючи продажем більшої кількості своїх товарів та послуг. Виокремлено, що за допомогою процесу бенчмаркінгу будь-який бізнес може порівняти себе зі стандартом і розробити послідовний спосіб вимірювання ефективності. Спостерігається, що компанії іноді неохоче використовують контрольні показники. Досліджено, що однією із найпоширеніших причин цього є переконання, що вони є власною організацією, а отже, їм не потрібно наслідувати будь-яку іншу організацію. Саме тут дуже важливо підкреслити той факт, що бенчмаркінг не означає сліпе «копіювання» того, що роблять конкуренти. Це просто означає розуміння того, що є прийнятним стандартом в галузі, і де знаходиться організація по відношенню до цього стандарту. Встановлено роль бенчмаркінгу, як допомога організаціям синхронізуватися з ринком та потребами клієнтів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, бенчмаркінг, зворотна розробка, конкурентний аналіз, внутрішній бенчмаркінг, зовнішній бенчмаркінг, бенчмаркінг результативності, бенчмаркінг практики.

The article is devoted to the study of the concept of "benchmarking" and its importance for enterprises. Five main phases of benchmarking development are given. The comparative characteristic of competitive analysis and benchmarking is carried out. Four main types of benchmarking are presented and characterized. Eight main steps for the application of benchmarking at the enterprise are formed and characterized. The advantages and disadvantages of benchmarking are highlighted. Competition is a driving factor that makes companies work very hard, contributes to their development, and encourages them to improve what they know or what they have. Finding and testing new ways to beat the competition leads to high creativity and innovative skills. Business always strives for high performance, from creating more efficient processes to selling more of its goods and services. It is emphasized that through the benchmarking process, any business can compare itself with the standard and develop a consistent way to measure performance. One of the most effective is benchmarking. Benchmarking is the process of comparing the activities or processes of your own organization with other companies in the same industry or in the wider market. Benchmarking can be applied to any product, process, function or approach in business. These measurements do not have much value on their own – these data need to be compared to some standard. Through the benchmarking process, any business can compare itself to a standard and develop a consistent way to measure performance. In simple terms, benchmarking is being implemented, when a business needs to change its own direction in the

process of identifying new needs of users of their products. The main goal of benchmarking is to take a company to the next level and make it more competitive. It is observed that companies are sometimes reluctant to use benchmarks. One of the most common reasons for this is the belief that they are their own organization and therefore do not need to emulate any other organization. This is where it is very important to emphasize the fact that benchmarking does not mean blindly «copying» what competitors are doing. It simply means understanding what an acceptable standard in the industry is and where the organization is in relation to that standard.

Keywords: competitiveness, benchmarking, reverse engineering, competitor analysis, performance benchmarking, practice benchmarking, internal benchmarking, external benchmarking.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність – це найважливіший критерій збільшення ринкової частки і формування лідерства підприємства в галузі. Вона являє собою здатність компанії протистояти іншим гравцям на ринку, залучати й утримувати споживачів за допомогою меншої кількості ресурсів. Для того, щоб перемогти в конкурентній боротьбі за споживача, підприємство повинне знаходити тільки дієві шляхи для подальшого розвитку підприємства або усунення проблем. Хорошою опцією є бенчмаркінг. Хоча багато підприємств покладаються на власні інновації, деякі вважають корисним аналіз конкуренції. Бенчмаркінг – це практика порівняння показників компанії з показниками інших підприємств для аналізу того, що є ефективним у відповідних галузях. Впровадження цього процесу може призвести до різних переваг, включаючи підвищення ефективності та збільшення продажів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бенчмаркінг вже давно став предметом багатьох досліджень. Р. Камп у своїй праці «Біблія бенчмаркінгу» [1] та Дж. Блекман «Бенчмаркінг: Визначення та загальний огляд» [2] дослідили загальне поняття бенчмаркінгу. Використання бенчмаркінгу для розвитку організації дослідили Д. Айдуг, Б. Химметоглулу та Е. Акалу [3]. Т. С. Морщенок [4] у своїй статті дослідила бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Впровадження бенчмаркінгу, як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств, дослідила Н. В. Навольська [5]. І. Фігурська та А. Сокол визначили, як оптимізувати процеси управління знаннями за допомогою бенчмаркінгу в організаціях [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У прагненні досягти своїх амбітних цілей організації іноді можуть «заплющувати очі» і зосереджуватися лише на досягненні цих цілей. Хоча такий підхід дійсно утримує організацію від відхилення від цілеспрямованого шляху, він також ізолює компанію від спостереження та вивчення того, що відбувається в бізнес-середовищі. Один

із способів запобігти цьому – постійно бути в курсі того, якими є галузеві стандарти в різних сферах, що становлять інтерес, таких як обслуговування клієнтів, продажі, залучення співробітників тощо.

Метою статті є дослідження поняття «бенчмаркінг» та його ролі в конкурентоспроможності сучасних підприємств. Визначити основні види бенчмаркінгу та виділити основні кроки його застосування на підприємствах. А також виділити переваги та недоліки бенчмаркінгу.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність у бізнесі означає здатність компанії збалансувати ціну на свої продукти та послуги з їх якістю, щоб клієнти отримали оптимальний досвід користування послугами компанії. Крім того, конкурентоспроможність у бізнесі означає здатність компанії досягти більшого обсягу продажів або лояльності клієнтів, ніж їхні конкуренти, завдяки якості, ціні або поєднанню обох факторів. Конкуренція – рушійний фактор, який змушує компанії працювати дуже наполегливо, сприяє їхньому розвитку, а також спонукає до вдосконалення те, що вони знають, або те, що вони мають. Пошук і випробування нових способів перемогти конкурентів призводить до високої креативності та інноваційних навичок [7]. Існує багато способів підвищити рівень конкурентоспроможності продукції (послуг, робіт) чи підприємства в цілому. Одним з дієвих є бенчмаркінг. Бенчмаркінг є процесом порівняння власної організації, її діяльності або процесів з іншими організаціями у вашій галузі або на більш широкому ринку. Бенчмаркінг може застосовуватися до будь-якого продукту, процесу, функції або підходу в бізнесі [8]. Ці вимірювання не мають великої цінності самі по собі – ці дані потрібно порівнювати з якимось стандартом/еталоном. Припустимо, що на виробництво продукту потрібно 30 хвилин. Чи є 30-хвилинний показник добрим чи поганим? Єдиний спосіб дізнатися це – порівняти з іншими даними, наприклад, з часом, необхідним іншій організації для виробництва аналогічного продукту. Якщо інша організація

може виготовити такий самий тип продукції менш ніж за 30 хвилин, можна використувати її час як орієнтир для вимірювання ваших власних процесів і процедур [9]. Метою бенчмаркінгу є використання даних, зібраних у процесі бенчмаркінгу, для визначення сфер, в яких можна досягти покращень [9]:

- визначення того, як і де інші компанії досягають вищого рівня продуктивності;
- порівняння процесів, стратегії конкурентів із власними;
- використання інформації, яку ви збираєте в результаті аналізу та порівняння, для впровадження змін, які покращать ефективність, продукти та послуги компанії.

Загальні сфери, які можна обрати для порівняльного аналізу, включають витрати на одиницю продукції, час на виробництво кожної одиниці продукції, якість кожної одиниці продукції та задоволеність клієнтів. Показники ефективності власної компанії, можна порівняти з іншими, щоб допомогти визначити найкращі практики для покращення діяльності. Перші офіційно зафіксовані спроби застосування бенчмаркінгу у бізнесі з'явилися на початку 1800-х років під час промислової революції. Промисловці, такі як Френсіс Лоуелл, інвестували час і гроші у вивчення своїх конкурентів у виробництві та визначення методів, які вони могли б використати для своїх власних заводів. Генрі Форд, як відомо, відвідував різні підприємства, для вдосконалення свого виробництва [10]. У цю епоху виробництво стало висококонкурентним. Власники фабрик зосередилися на постійному вдосконаленні для розробки високоякісної продукції за доступними цінами за мінімальний час. На початку 1900-х років бенчмаркінг все ще був процесом вивчення власниками бізнесу технологій своїх конкурентів. Однак з розвитком машинобудування змінювався і стиль бенчмаркінгу. В середині 1900-х років підприємства почали проводити зворотну розробку (reverse engineering) продукції конкурентів. Саме зворотну розробку можна вважати першою фазою розвитку бенчмаркінгу (рис. 1). Зворотна розробка дозволила компаніям вивчити та вдосконалити нові технології та зрозуміти, що будують конкуренти. Ця методика набула

поширення з впровадженням комп'ютерів та автоматизації. Однак ця концепція означала, що компанії завжди були на крок позаду своїх конкурентів – оскільки вони аналізували роботу, яка вже була виконана. Тому деякі інноваційні компанії намагалися застосувати більш проактивний підхід, щоб визначити не тільки те, що виробляють їхні конкуренти, але й те, як вони впроваджують виробництво [10].

В середині 1970-х років компанія Zerox приступила до створення наступного етапу бенчмаркінгу – конкурентного бенчмаркінгу. Протягом багатьох років компанія Zerox була королем у виробництві копіювальних машин, але вона опинилася в хиткому становищі, коли її японські конкуренти змогли виробляти більш якісні копіювальні машини за набагато меншу ціну. Zerox побачила, що їхня частка на ринку стрімко падає, і вирішила щось з цим зробити. Компанія вирішила визначити, як їхні конкуренти змогли досягти такої якості та операційної ефективності, створивши таким чином конкурентний бенчмаркінг. На той час, коли компанія Zerox була нагороджена Національною премією якості імені Малкольма Болдріджа в 1989 році, вони провели порівняльний аналіз майже 230 сфер діяльності в різних галузях промисловості [11]. На початку 1980-х років фокус бенчмаркінгу змістився з конкурентного на бенчмаркінг процесів. Якщо конкурентний зосереджувався на прямій конкуренції, то бенчмаркінг процесів пішов ще далі і заохочував компанії виходити за межі власного галузевого сегменту та досліджувати найкращі практики в інших галузях [10]. Зосередження уваги на бенчмаркінгу процесів продовжувалося, але наприкінці 1980-х років з'явилися дві нові фази: стратегічний та глобальний бенчмаркінг. У стратегічному бенчмаркінгу компанії не тільки зосереджують на процесах, але й вивчають весь спосіб ведення бізнесу. Іноді саме загальна корпоративна структура та організація обмежує компанію в досягненні оптимального рівня. Останньою фазою бенчмаркінгу, є глобальний бенчмаркінг, який передбачає вивчення стандартів у глобальному масштабі, включаючи міжнародну торгівлю, культурні та бізнес-процеси [11]. Хоча аналіз конкурентів (competitor



Рис. 1. Фази розвитку бенчмаркінгу

analysis) не є ані кращою, ані гіршою практикою, ніж бенчмаркінг, важливо розуміти, що між ними є різниця. Час і ресурси допоможуть вирішити, який інструмент принесе найбільшу користь (табл. 1).

Прийнято виділяти чотири основні види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній, бенчмаркінг результативності та практики [12]:

1. Бенчмаркінг результативності передбачає збирання, порівняння кількісних даних (наприклад, ключових показників ефективності). Порівняльний аналіз ефективності зазвичай є першим кроком, який роблять організації для виявлення прогалин у роботі. Необхідними є стандартні показники або ключові показники ефективності, а також засоби збору та аналізу цих даних. Очікуваний результат полягає в отриманні даних, на основі яких прийматимуться виважені управлінські рішення.

2. Бенчмаркінг практики передбачає збирання, порівняння якісної інформації про те, як здійснюється діяльність за допомогою людей, процесів та технологій. Необхідними є стандартний підхід до збирання та порівняння якісної інформації. Очікуваний результат полягає в отриманні розуміння того, де і як виникають прогалини в роботі, а також кращі практики, які організація може застосувати в інших сферах.

3. Внутрішній бенчмаркінг порівнює показники (бенчмаркінг результативності) та/або практики (бенчмаркінг практик) різних підрозділів, департаментів, програм, географічних регіонів тощо в межах організації. Необхідними є дві (як мінімум) сфери підприємства, які мають спільні показники та/або практики. Очікується, що внутрішній бенчмаркінг стане хорошою відправною точкою для розуміння поточного стандарту ефективності бізнесу. Сталий внутрішній бенчмаркінг застосову-

ється переважно у великих організаціях, де певні сфери бізнесу є більш ефективними, ніж інші.

4. Зовнішній бенчмаркінг порівнює показники та/або практики однієї організації з іншими. Для проведення власного бенчмаркінгу потрібна згода однієї або декількох організацій на участь у ньому. Також може знадобитися третя сторона для полегшення збору даних. Такий підхід може бути дуже цінним, але часто вимагає значних витрат часу та зусиль. Результатом буде об'єктивне розуміння поточного стану підприємства, що дозволяє встановити базові показники та цілі для покращення.

Доцільним є виділення основних кроків застосування бенчмаркінгу на підприємстві. Деталізуємо кожен із них (див. рис. 2).

1. Обрання предмету для бенчмаркінгу та вирішення, які організації доцільно порівнювати із еталоном.

Керівники та інші представники вищого керівництва повинні брати участь у вирішенні питання про те, які процеси є критично важливими для успіху компанії. Потім слід визначити пріоритетність процесів, виходячи з того, які показники є найбільш важливими для всіх зацікавлених сторін. Після визначення пріоритетів, обираються показники, які потрібно зібрати. Вони повинні визначати, чи збираються порівнювати процеси у власній компанії, компанії-конкурента, компанії, що не належить до вашої галузі. Може бути важко зібрати всі необхідні дані, якщо порівнювати із прямим конкурентом. Тому слід вибрати кілька різних організацій для вивчення, щоб отримати необхідні дані. Акумуляування інформації із декількох джерел для отримання найбільш детальної характеристики організації, яку обрано для дослідження.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика бенчмаркінгу та конкурентного аналізу [3; 9]

Бенчмаркінг	Конкурентне аналізування
Орієнтується на найкращий досвід	Орієнтується на показники ефективності
Застосовується для постійного вдосконалення	Застосовується для швидкого «виправлення»
Застосовується партнерство для обміну інформацією	Застосовується як «корпоративне шпигунство»
Застосовується для досягнення цілей розвитку	Використовується для контролю за конкуренцією
Здійснюється з різними секторами	Здійснюється в межах сектору
Метою є обробка інформації	Метою є корпоративні знання
Орієнтований на потреби клієнтів	Орієнтований на потреби організації

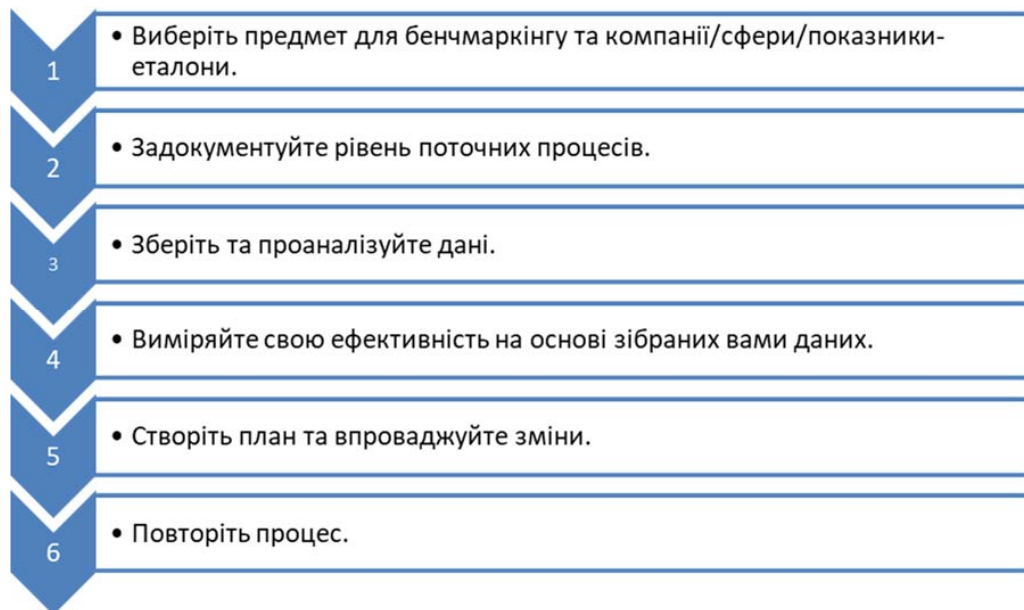


Рис. 2. 8 кроків бенчмаркінгу

Джерело: розроблено на основі [13]

2. Документування рівня поточних процесів. Здійснюється для визначення сфер, які потребують вдосконалення, і їх легше порівняти з обраною організацією.

3. Збирання, аналізування даних. Є складним кроком, оскільки значна частина цієї інформації може бути конфіденційною. Збирати інформацію можна за допомогою досліджень, інтерв'ю, випадкових розмов з контактами з інших компаній, а також за допомогою офіційних інтерв'ю або анкетування. Також вторинну інформацію з веб-сайтів, звітів, маркетингових матеріалів та новинних статей (але, вторинна інформація може бути не надійною).

4. Вимірювання рівня ефективності на основі зібраних даних. Порівнюючи зібрані дані разом із показниками, які отримані в результаті аналізування власних процесів, потрібно визначати причини прогалин у власних процесах. Можливим є мозковий штурм ідей щодо ефективного та результативного заповнення цих прогалин.

5. Створення плану впровадження змін. Тобто змін, які визначено як найкращі для усунення прогалин у роботі. Впровадження вимагає повної підтримки зверху донизу.

6. Повторення процесу. Після успішного впровадження нового процесу настав час знайти інші шляхи вдосконалення. Бенчмаркінг дає більше, ніж просто інформацію про те, як досягти результату. Він також дозволяє зрозуміти, як працюють конкуренти. Цей процес дозволяє впроваджувати метрики та найкращі практики

для підприємства, щоб компанія почала робити речі краще, дешевше та швидше.

Підсумовуючи наведемо ключові переваги і недоліки застосування підприємствами бенчмаркінгу (табл. 2).

Висновки. Ми дослідили, що таке бенчмаркінг, його роль у збільшенні рівня конкурентоспроможності підприємства, визначили, з якою метою застосовується бенчмаркінг. Охарактеризували відмінності між бенчмаркінгом та конкурентним аналізом. Визначили основні кроки застосування бенчмаркінгу на підприємстві: вибір предмету для організації/компанії-еталона, визначення рівня поточних процесів, збір та аналіз даних, вимірювання ефективності на основі зібраних даних, створити план та впровадити зміни і повторення процесу, а також виділили чотири основні види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній, бенчмаркінг результативності та практики. Крім того, ми здійснили аналіз переваг та недоліків бенчмаркінгу. Плюси та мінуси бенчмаркінгу пропонують відносно простий спосіб покращити організаційні процеси, але це також може бути складний шлях, залежно від того, яким є бажаний результат. Згідно даного дослідження можна дійти до висновку, що бенчмаркінг – дуже ефективний спосіб збільшення конкурентоспроможності компанії, який часто не потребує значних фінансових та людських ресурсів, а також допомагає компанії розвиватись. Сьогодні бенчмаркінг може бути основною стратегією для будь-якого бізнесу.

Таблиця 2

Характеристика основних переваг та недоліків застосування бенчмаркінгу [14–15]

Переваги	Характеристика переваг	Недоліки	Характеристика недоліків
Підвищення рівня ефективності функціонування підприємства	Бенчмаркінг дозволяє визначити сфери, де підприємство може бути неефективною. Також можна порівняти, як ефективність співвідноситься з іншими показниками у галузі.	Ставлення до бенчмаркінгу як до одноосібної діяльності	Бенчмаркінг важливий, але він не може бути єдиним, що робить бізнес для того, щоб запровадити зміни. Це просто частина процесу, яка допоможе досягти кінцевої мети. Він просто демонструє недоліки компанії
Надихає компанії на покращення	Стандарти еволюціонують, процеси вдосконалюються. Бути інноваційним іноді некомфортно, але це необхідно робити, щоб не відставати від конкурентів. Бенчмаркінг допомагає бізнесу забезпечити вимірні цілі	Підвищений рівень залежності	Більшість компаній вважають, що бенчмаркінг допоможе їм покращити свої позиції, оскільки він допоміг успішним компаніям опинитися в топі, робить компанію залежною від кращих підприємств галузі
Не вимагає значного обсягу додаткових витрат	Багато заходів з бенчмаркінгу є відносно простими та економічно ефективними, тому організація може отримати швидкі результати, яких вона потребує	Може сприяти зупиненню розвитку підприємства	Найбільша пастка бенчмаркінгу виникає тоді, коли підприємство здатне перевищити стандарти своїх конкурентів. Часто підприємства, які опиняються в такому становищі, припиняють прагнути до більших інновацій, як тільки досягають цієї точки, оскільки у них виникає відчуття, що вони є найкращими в галузі
Допомагає керівництву підприємства краще розуміти внутрішні процеси	Бенчмаркінг допомагає підприємству пізнавати себе на більш глибокому рівні. Сприяє формуванню відносин із конкурентами		

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Camp R. A bible for benchmarking. Financial Executive. 1993. URL: <https://www.scribd.com/document/378854754/Benchmarking-by-Xerox> (дата звернення: 11.12.2022).
2. Blakeman J. Benchmarking: Definitions and Overview. Milwaukee: Center for Urban Transportation Studies, University of Wisconsin, 2002.
3. Ayduđ D., Himmetođlu B., Ađaođlu E. Usage of Benchmarking as Organizational Development. Technique in Educational Organizations. International Journal of Academic Research in Educatio. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/280113837_Optimization_of_Knowledge_Management_Processes_through_Benchmarking_in_Organizations (дата звернення: 11.12.2022).
4. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf (дата звернення: 11.12.2022).
5. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_6_18 (дата звернення: 11.12.2022).
6. Figurska I., Sokol A. Optimization of Knowledge Management Processes through Benchmarking in Organizations. Mediterranean Journal of Social Sciences. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/280113837_Optimization_of_Knowledge_Management_Processes_through_Benchmarking_in_Organizations (дата звернення: 11.12.2022).

7. Competitiveness. URL: <https://www.cleverism.com/skills-and-tools/competitiveness>.
8. What Is Benchmarking in Business? (2022). URL: <https://www.thebalancemoney.com/overview-and-examples-of-benchmarking-in-business-2275114>.
9. Understanding the purpose and use of benchmarking. URL: <https://www.isixsigma.com/methodology/benchmarking/understanding-purpose-and-use-benchmarking>.
10. The History of Benchmarking. URL: <https://benchmarking.com.au/insights-trends/the-history-of-benchmarking>.
11. The Story of Benchmarking: History, Processes and Practice (2018). URL: <https://www.hotstats.com/hotel-industry-resources/the-story-of-benchmarking-history-processes-and-practice>.
12. What are the Four Types of Benchmarking? (2019). URL: <https://www.apqc.org/blog/what-are-four-types-benchmarking>.
13. 8 Steps of the Benchmarking Process. URL: <https://www.lucidchart.com/blog/8-steps-of-the-benchmarking-process>.
14. 10 Pros and Cons of Benchmarking (2016). URL: <https://brandongaille.com/10-pros-and-cons-of-benchmarking>.
15. Benchmarking: Types, Process, Advantages & Disadvantages. URL: <https://content.wisestep.com/benchmarking-types-process-advantages-disadvantages>.

REFERENCES:

1. Camp R. (1993) A bible for benchmarking. Financial Executive. Financial Executive. Available at: <https://www.scribd.com/document/378854754/Benchmarking-by-Xerox>
2. Blakeman J. (2002) Benchmarking: Definitions and Overview. Milwaukee: Center for Urban Transportation Studies, University of Wisconsin.
3. Ayduğ D., Himmetoğlu B., Ağaoğlu E. (2020) Usage of Benchmarking as Organizational Development. Technique in Educational Organizations. International Journal of Academic Research in Educatio. Available at: https://www.researchgate.net/publication/280113837_Optimization_of_Knowledge_Management_Prcesses_through_Benchmarking_in_Organizations.
4. Morshchenok T. S. (2017) Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemnytskykh struktur [Benchmarking as a tool to increase the competitiveness of business structures]. *Economy and society – Ekonomika ta suspilstvo*, 9. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf. (in Ukrainian)
5. Navolska N. V. (2016) Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Benchmarking as a tool of improving the efficiency of enterprise activity]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 6. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_6_18. (in Ukrainian)
6. Figurska I., Sokol A. (2014) Optimization of Knowledge Management Processes through Benchmarking in Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/280113837_Optimization_of_Knowledge_Management_Prcesses_through_Benchmarking_in_Organizations.
7. Competitiveness. Available at: <https://www.cleverism.com/skills-and-tools/competitiveness>.
8. What Is Benchmarking in Business? (2022). Available at: <https://www.thebalancemoney.com/overview-and-examples-of-benchmarking-in-business-2275114>.
9. Understanding the purpose and use of benchmarking. Available at: <https://www.isixsigma.com/methodology/benchmarking/understanding-purpose-and-use-benchmarking>.
10. The History of Benchmarking. Available at: <https://benchmarking.com.au/insights-trends/the-history-of-benchmarking>.
11. The Story of Benchmarking: History, Processes and Practice (2018). Available at: <https://www.hotstats.com/hotel-industry-resources/the-story-of-benchmarking-history-processes-and-practice>.
12. What are the Four Types of Benchmarking? (2019). Available at: <https://www.apqc.org/blog/what-are-four-types-benchmarking>.
13. 8 Steps of the Benchmarking Process. Available at: <https://www.lucidchart.com/blog/8-steps-of-the-benchmarking-process>.
14. 10 Pros and Cons of Benchmarking (2016). Available at: <https://brandongaille.com/10-pros-and-cons-of-benchmarking>.
15. Benchmarking: Types, Process, Advantages & Disadvantages. Available at: <https://content.wisestep.com/benchmarking-types-process-advantages-disadvantages>.