

Доценко Інна Олексіївна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницького національного університету

БЕНЧМАРКІНГ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Постійне вдосконалення ринку вимагає від суб'єктів господарської діяльності підвищення ефективності ведення бізнесу та ставить їх в умови, коли значна увага повинна приділятися вирішенню питань, пов'язаних із забезпеченням власної фінансової безпеки. Конкурентна активність є важливим фактором, який обумовлює здатність підприємств до виживання. Для збереження конкурентоспроможності їм необхідно якомога швидше адаптуватися до постійно мінливих умов конкурентного середовища. Конкурентний бенчмаркінг є тим універсальним інструментом, який сприяє сталому розвитку компанії та забезпечує її фінансову безпеку.

Бенчмаркінг на сучасному етапі – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей з метою розвитку¹. Бенчмаркінг є однією з основних можливих напрямків удосконалення системи управління підприємствами багатьох галузей української промисловості.

Проблема управління фінансовою безпекою останніми роками стала надзвичайно важливою й використовується дуже широко. Фінансова безпека підприємства – це підсистема управління заходами антикризового фінансового управління, що забезпечують стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів та напрямки реалізації фінансового потенціалу суб'єктів господарювання². Це визначає важливість контролю за станом господарської діяльності підприємств з погляду дії зовнішніх та внутрішніх факторів його діяльності та визначення потенціалу його стійкого розвитку в межах формування фінансової безпеки

¹ Зиберт Г. Бенчмаркинг : рук. для практиков / Гуннар Зиберт, Штефан Кемпф ; пер. с нем., под ред. Манжосова Г. П. – М. : КИА центр, 2006. – 128 с.

² Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія / І. П. Мойсеєнко. – Львів: Аверс, 2007. – 304 с.

підприємства. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки підприємства передбачає використання бенчмаркінгу фінансового стану як ефективного аналітичного інструменту. Тобто з допомогою методів та прийомів бенчмаркінгу виробляються стратегія і тактика розвитку підприємства, розробляються плани й управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва та управління.

Фінансова безпека підприємства асоціюється з ефективною діяльністю підприємства. Безпека є невід'ємною функцією організації та ведення бізнесу за допомогою особистих можливостей і зусиль підприємця, а також ресурсів самого. Це означає, що реалізація такої функції забезпечення фінансової безпеки вимагає від підприємства самостійних структур, дій, методів та засобів. Управління фінансовою безпекою підприємств має певні класичні методики на сьогоднішній день, такі як планування, організація, стимулювання, мотивація, аналіз, контроль, прогнозування. Вони є внутрішніми елементами управління. Саме конкурентний бенчмаркінг є тим інструментом на основі якого створюється комплексна система, за допомогою якої забезпечується фінансова безпека підприємства в умовах конкуренції.

Фактично бенчмаркінг – це процес стратегічного удосконалення різноманітних сфер діяльності (у тому числі й економічної), що ґрунтується на порівняльному стратегічному аналізі роботи підприємства з лідерами галузі, який полягає в оцінюванні власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивчення роботи галузевих лідерів і провадженні найкращих галузевих прикладів у власній діяльності³. Тобто, бенчмаркінг – альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу стягує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

Поняття «бенчмаркінг» (benchmarking, від англ. «bench» – рівень, висота і «mark» – позначка – опорна відмітка, позначка висоти, початок відліку, еталонне порівняння, експертний стандарт, використовуваний як контрольна точка) вперше з'явилося у 1972 р. в

³ Вартанова О.В. Бенчмаркінг інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. В. Вартанова, І. В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – В. 8, Ч. 2.– С. 89-92.

Інституті стратегічного планування Кембриджу⁴. Але його основні концепції були відомі значно раніше.

Вивчення та аналіз наукової літератури свідчить, що на сучасному етапі єдиної думки щодо визначення сутності бенчмаркінгу не існує. Серед численних дефініцій поняття «бенчмаркінг» можна виділити ряд підходів до його визначення.

Такі автори, як Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Щегельська О. Карпенко Н. трактують поняття «бенчмаркінг» як «пошук», тобто пошук тих інструментів, методів та прийомів, застосування яких на відповідному підприємстві приводить до вдосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності.⁵

Рейдер Р., Криворучко О., Сукач Ю. розглядають «бенчмаркінг» як «процес» аналізу і оцінки способів, методів, які використовує підприємство для свого удосконалення.⁶

Петряшов Д. під «бенчмаркінгом» розуміє систематичну «діяльність», що проводиться підприємством, яка спрямована на виявлення вдалого досвіду конкурентів і його використання у власній практиці з метою підвищення власної конкурентоспроможності.⁷

Тоді як Лютікова М., Морозова Р., Сухарев П., Воеводина Н., Кулагіна А., Логінова Є. трактують поняття «бенчмаркінг» як «метод, інструмент, спосіб», за допомогою яких здійснюється безперервне вдосконалення своєї діяльності.⁸

⁴ Шевченко О. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства / О. М. Шевченко, Ю. М. Братусь // Бізнес-інформ. – 2014. – № 4. – С. 64–67.

⁵ Карпенко Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н. В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138–145.

⁶ Криворучко О. М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 20. – С. 78–89.

⁷ Петряшов Д. В. Создание системы бенчмаркинга на предприятии / Д. В. Петряшов // Управление сбытом. – 2012. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://marketinginform.ru/publications/petryashov-dv-sozdanie-sistemi-benchmarkinga/>

⁸ Лютікова М. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. Лютікова, Р. Морозова, П. Сухарев. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc

Таким чином, проведене дослідження дає змогу стверджувати, що сутність поняття «бенчмаркінг» науковцями і практиками визначається неоднозначно. Його трактують і як концепцію, і як процес, і як особливий вид діяльності, інструмент, спосіб оцінки стратегій, цілей роботи, метод отримання конкурентних переваг тощо.

Узагальнюючи існуючі підходи до даного поняття можна сформулювати таке визначення бенчмаркінгу: це інструмент забезпечення фінансової безпеки підприємства, заснований на систематичному, безперервному пошуку, вивченні та адаптації до власних умов найкращих методів підприємницької діяльності, за допомогою чого підвищується ефективність діяльності підприємства в умовах впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища.

В економічній літературі виділяють п'ять історичних генерацій бенчмаркінгу⁹:

– перша генерація – реверсивний бенчмаркінг: орієнтація на продукт, вивчення переваг продукту (послуги) конкурентів і впровадження відповідних змін, порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей та рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів, конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на ринок;

– друга генерація – конкурентний бенчмаркінг: комплексний підхід, порівняння параметрів внутрішніх процесів з конкурентами;

– третя генерація – процесний бенчмаркінг: вивчення найкращої практики на інших ринках (тобто неконкурентний підхід до бенчмаркінгу), поглиблення вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу;

– четверта генерація – стратегічний бенчмаркінг: систематичний процес оцінки стратегічних альтернатив та підвищення результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів, оцінка перспектив ділового партнерства, орієнтація на довгострокове удосконалення, внесення фундаментальних змін у бізнес-процеси (реінжиніринг);

– п'ята генерація – глобальний бенчмаркінг: вивчення досвіду глобальних компаній, дослідження питань, пов'язаних з міжнародною торгівлею, вивчення можливостей подолання міжнаціональних бар'єрів, зменшення різниці між бізнес-процесами у глобальному середовищі.

⁹ Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Праці Одеського політехнічного університету. – 2007. – В. 1 (27). – С. 253-258.

Таким чином, бенчмаркінг включає різноманітні зіставлення результатів діяльності у минулому, бізнес-планів системи цілей, результатів діяльності і процедур інших аналогічних підрозділів підприємства, результатів діяльності аналогічних підрозділів інших організацій, а також порівняння з окремими конкурентами і іншими галузями.

Досягнення і підтримка фінансової безпеки підприємства неможливі без використання на стадії розробки і впровадження будь-яких проектів інформації про ймовірність недосягнення тих чи інших цілей, тобто про рівень ризику. Визначено, що майже всі існуючі методики аналізу ризику та зовнішнього середовища не відзначаються комплексним характером і не орієнтовані на систематичне оповіщення щодо несприятливих або сприятливих тенденцій, які спостерігаються у внутрішньому і зовнішньому середовищах¹⁰.

Проблему оцінки, пошуку та вибору оптимальних рівнів фінансової безпеки з використанням принципів бенчмаркінгу пропонується вирішувати у п'ять взаємопов'язаних етапів:

- планування деталей бізнес процесів підприємства (встановлення результативних цілей та процесів, які відповідають політиці підприємства);

- дослідження та аналіз (пошук та аналіз показників, співставлення обраних параметрів з підприємствами-лідерами, визначення відмінностей, переваг та недоліків знайдених інноваційних процесів);

- порівняння (проведення порівняння з результатами аналізованих підприємств та визначення невідповідностей);

- адаптація (коригування отриманої інформації щодо фінансової діяльності відповідно до умов функціонування підприємства);

- удосконалення (вживання заходів щодо постійного покращення результативності системи фінансового менеджменту).

В основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не лише підприємств-конкурентів, а й передових фірм інших галузей. Порівняння з конкурентами можна проводити за різними показниками, на різних рівнях. Відтак, багатокомпонентність самої діяльності обумовлює і наявність підстав для класифікації видів бенчмаркінгу. Отже, серед основних видів бенчмаркінгу можна виділити:

¹⁰ Целуйко К. Р. Досягнення і підтримка фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/16_117374.doc.htm

– стратегічний бенчмаркінг – процес забезпечення відповідності стратегії підприємств ключовим факторам успіху на ринку на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів¹¹;

– внутрішній бенчмаркінг – здійснюється усередині організації шляхом зіставлення характеристики окремих виробничих одиниць за певні періоди часу¹²;

– зовнішній бенчмаркінг – включає пошук еталонів за межами підприємства на основі вивчення тих підприємств, які мають основні переваги в галузі¹³;

– конкурентний бенчмаркінг – дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів;

– функціональний бенчмаркінг – порівняння підприємств різних галузей і видів діяльності, щоб знайти способи для поліпшення аналогічних функцій або процесів роботи;

– процесний бенчмаркінг – приведення визначених показників, характеристик та функціональності процесів до ідеальних в аналогічних процесах підприємств-конкурентів;

– загальний бенчмаркінг – процес, що порівнює визначену функцію двох або більше організацій незалежно від підприємницької діяльності¹⁴;

– асоціативний бенчмаркінг – проведення бенчмаркінгу організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

Отже, бенчмаркінг має великий потенціал розвитку, який може забезпечити підвищення продуктивності і результативності діяльності підприємства, але цей процес вимагає максимальної уваги і наукового підходу. Найважливішою перевагою, яку отримує підприємства, що запровадила бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень

¹¹ Шевченко О. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства // О. М. Шевченко, Ю. М. Братусь // Бізнесінформ. – 2014. – № 4. – 64-68.

¹² Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. / Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. - 272 с.

¹³ Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде / Пер.с англ.; Под ред. Б.Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.

¹⁴ Вартанова О.В. Бенчмаркінг інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. В. Вартанова, І. В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – В. 8, Ч. 2.– С. 89-92.

конкурентоспроможності на ринку. Але не варто забувати, що удосконалення повинно відбуватися швидше, ніж це будуть робити конкуренти, інакше всі зусилля будуть марними – у ринковому середовищі справжню цінність має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не зі своїми минулими досягненнями.

В останній час все більшої популярності набуває стратегічний бенчмаркінг. У процесі проведення стратегічного бенчмаркінгу ефективність пошуку зовнішньої інформації про конкурентів та їхні показники значною мірою залежить від того, наскільки правильно організовано такий пошук. Найбільшу перевагу від застосування стратегічного бенчмаркінгу отримують:

- підприємства, які раніше ніколи не проводили систематичний і детальний аналіз конкурентів;

- підприємства, які функціонують у секторах ринку з високим рівнем конкуренції та мінливим діловим оточенням.

Як правило, з самого початку здійснюється порівняння з кількісними (фінансовими) показниками конкурентів. Це перша частина стратегічного бенчмаркінгу. Для цілей стратегічного бенчмаркінгу достатньо скласти список з 8-10 підприємств галузі ринку, з якими буде проводитися порівняння. В першу чергу доцільно зосередитися на таких показниках як частка ринку, темпи зростання, прибутковість.

Обсяг реалізації продуктів (послуг), необхідний для визначення частки ринку, доцільно брати у вартісному, а не натуральному, вираженні і заокруглювати до цілого процента.

Темпи зростання визначаються за динамікою зміни ринкових часток конкурентів, включених у групу «бенчмарк». Дані можуть збиратися як у цілому по ринку, так і за окремими сегментами.

Серед показників прибутковості (рентабельності) доцільно вибирати показник рентабельності інвестованих коштів, оскільки саме цей показник найбільше цікавить акціонерів. Рентабельність реалізації можна використовувати лише тоді, коли достовірні дані щодо віддачі на інвестований капітал отримати неможливо.

Якщо компанії, включені у групу «бенчмарк», є відкритими акціонерними компаніями і їхні акції котируються на біржі, доцільно вивчити зміну ринкової вартості акцій.

Серед інших кількісних показників, як це не дивно, зарубіжні підприємства часто використовують якісний показник «ступінь задоволення клієнтів». На жаль, у нашій країні зібрати подібну інформацію вкрай важко. Можна проводити власні маркетингові

дослідження шляхом опитування клієнтів, але, як правило, витрати на такі дослідження не окупаються.

Друга частина стратегічного бенчмаркінгу – аналіз стратегій поведінки конкурентів на ринку. Визначеного алгоритму цієї процедури не існує, але є загальні рекомендації, згідно з якими спочатку необхідно описати загальну стратегію конкурентів.

Третя частина стратегічного бенчмаркінгу – заключна. Маючи кількісні (фінансові) показники, можна визначити найкращі на ринку підприємства. Після цього виділяють ті аспекти стратегій конкурентів, які найтісніше пов'язані з досягнутими ними позитивними результатами. У підсумку може виявитися, що окремих елементів стратегії, які раніше розглядалися як важливі й необхідні, у найбільш успішних конкурентів немає взагалі. Разом з тим, можуть бути виявлені елементи, які є суттєвими для досягнення успіху, але яким раніше достатня увага не приділялася.

Результати стратегічного бенчмаркінгу досить часто мають самостійне значення для посилення окремих сторін поточної стратегії, але у більшості випадків їх недостатньо для повноцінного стратегічного аналізу. Бенчмаркінг – це важливий інструмент збирання цінної інформації, у тому числі стратегічної, яка потім використовується в різних моделях стратегічного аналізу.

Розглядаючи розвиток стратегії бенчмаркінга, можна виділити два основних типи бенчмаркінгу: перший являє собою формалізований підхід, що ґрунтується на партнерстві і є найвідоміший і розповсюдженим у літературі. У бенчмаркінговому дослідженні, що ґрунтується на партнерстві, інформація про найкращу практику – результат формалізованого, офіційного спілкування з одною компанією, що є загально визнаним орієнтиром у галузі¹⁵.

Другий підхід до бенчмаркінгу – можна застосовувати тоді, коли формалізований підхід, заснований на партнерстві, неприйнятний. Він використовується для одержання інформації про кращу практику й орієнтири в галузі, у тому випадку коли обмежений час або бюджет не дають можливості застосувати «партнерський» бенчмаркінг або коли ціль полягає в тому, щоб одержати більш широку інформацію про кращі приклади діяльності в галузі одного або декількох партнерів.

¹⁵ Доценко І. О. Застосування бенчмаркінгу як інструменту впровадження інноваційних процесів на підприємстві / І. О. Доценко // *Studies in Management and Finance by the Poznan School of Banking, Poznan.* – № 10. – 2016. – Р. 21-29.

На нашу думку, в межах забезпечення фінансової безпеки суб'єкта підприємництва на засадах бенчмаркінгу слід розглядати обидва напрями бенчмаркінгу – тактичний та стратегічний – оскільки діагностика рівня фінансової безпеки підприємства проводиться постійно з метою визначення небезпек у короткий строк (використання тактичного бенчмаркінгу) та на довготривалу перспективу (стратегічний бенчмаркінг).

Особлива цінність інформації, що отримана від бенчмаркінгу, полягає в її об'єктивності, оскільки його завдання полягає саме в акумуляції та інтерпретації даних про функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, сучасні інструменти бенчмаркінгу дозволяють узгоджувати спрямованість різних підрозділів у досягненні визначених тактичних та стратегічних цілей.

Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва з використанням принципів засад бенчмаркінг дозволить оптимізувати процес забезпечення захисту фінансових інтересів від загроз, оскільки бенчмаркінг дозволяє координувати функції різних підрозділів, реалізовувати їх комплексно, це обумовлено розгалуженістю загальних функцій бенчмаркінгу, які включають управлінський облік, моніторинг, контроль за прийняттям фінансових рішень, рефлексію результативності фінансових рішень (яким чином вплине рішення на діяльність опосередкованих сфер суб'єкта підприємництва – на який безпосередньо не було спрямовано дії).

Отже, фінансова безпека суб'єктів господарської діяльності ставить за мету забезпечення підприємству сталого економічного розвитку, надійного захисту майна та ресурсів від внутрішніх та зовнішніх загроз, попередження небажаних подій, що можуть призвести до негативних наслідків. Оцінка стану фінансової безпеки та її забезпечення здійснюється шляхом використання конкурентного бенчмаркінгу, оскільки головним його принципом є контроль конкурентів та орієнтація на кращий досвід, адже безпосереднє знайомство з чужим досвідом може служити невичерпним джерелом ідей. Саме конкурентний бенчмаркінг дає змогу надати конкретному замовнику результати роботи розвідки в зрозумілій саме цьому замовнику формі, оскільки, потрібно не тільки розуміти важливість донесення результатів роботи до замовника, а й вміти це робити, що дає можливість на основі аналізу показників конкурентів перейти до планування.

Таким чином, для підприємства, яке прагне досягнути гарного стану, бенчмаркінг стає незамінним інструментом при формуванні фінансової безпеки. При цьому підприємство повинно визначити, яке

підприємство знаходиться на вершині конкуренції, чому власне підприємство не є кращим, що має бути змінено або збережено на підприємстві, як впровадити відповідну стратегію, щоб стати кращим з кращих. Бенчмаркінг, у цьому сенсі, допомагає розвивати фінансовий потенціал підприємства, служить основою мотивації виробництва. Введення бенчмаркінгу дозволить удосконалити планування, управління та виробництво на підприємстві і підвищити його конкурентоспроможність, що дає можливість вчитися на чужих помилках, мінімізуючи власні.

Література

1. Зиберт Г. Бенчмаркінг : рук. для практиков / Гуннар Зиберт, Штефан Кемпф ; пер. с нем., под ред. Манжосова Г. П. – М. : КИА центр, 2006. – 128 с.
2. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія / І. П. Мойсеєнко. – Львів: Аверс, 2007. – 304 с.
3. Вартанова О.В. Бенчмаркінг інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. В. Вартанова, І. В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – В. 8, Ч. 2.– С. 89-92.
4. Шевченко О. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства / О. М. Шевченко, Ю. М. Братусь // Бізнес-інформ. – 2014. – № 4. – С. 64–67.
5. Карпенко Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н. В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138–145.
6. Криворучко О. М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 20. – С. 78–89.
7. Петряшов Д. В. Создание системы бенчмаркинга на предприятии / Д. В. Петряшов // Управление сбытом. – 2012. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://marketinginform.ru/publications/petryashov-dv-sozdanie-sistemi-benchmarkinga/>
8. Лютікова М.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. Лютікова, Р. Морозова, П. Сухарев. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc.
9. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Праці Одеського політехнічного університету. – 2007. – В. 1 (27). – С. 253-258.

10. Целуйко К. Р. Досягнення і підтримка фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/16_117374.doc.htm

11. Шевченко О. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства // О. М. Шевченко, Ю. М. Братусь // Бізнесінформ. – 2014. – № 4. – 64-68.

12. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. / Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. - 272 с.

13. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде / Пер.с англ.; Под ред. Б.Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.

14. Варганова О. В. Бенчмаркинг інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. В. Варганова, І. В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – В. 8, Ч. 2.– С. 89-92.

15. Доценко І. О. Застосування бенчмаркінгу як інструменту впровадження інноваційних процесів на підприємстві / І. О. Доценко // Studies in Management and Finance by the Poznan School of Banking, Poznan. – № 10. – 2016. – P. 21-29.