Курина Т.Н. [1]
[1] Российский новый университет, Москва, Россия

Бенчмаркинг в системе современного менеджмента

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Курина Т.Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 3. – С. 1015–1030. doi: 10.18334/ce.16.3.114407

АННОТАЦИЯ:

В статье рассмотрены особенности формирования организационной структуры управления на основе бенчмаркинга в системе современного менеджмента. Рассмотрены основные виды бенчмаркинга, их отличия, преимущества и недостатки. Определены этапы реализации бенчмаркинга. Разработана модель роста конкурентоспособности предприятий на базе бенчмаркинга.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: бенчмаркинг, стратегический менеджмент, стратегия, конкурентоспособность предприятия, маркетинг

ОБ АВТОРЕ

Курина Татьяна Николаевна, старший преподаватель (tk19@rambler.ru)

издательство КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

Kurina T.N. [1]
[1] Russian New University (RosNOU), Russia

Benchmarking in the modern management system

CITE AS:
Kurina T.N. (2022) Benchmarking v sisteme sovremennogo menedzhmenta [Benchmarking in the modern management system]. *Kreativnaya ekonomika. 16.* (3). – 1015–1030. doi: 10.18334/ce.16.3.114407

ABSTRACT:
The article discusses the features of the managerial setup based on benchmarking in the system of modern management. The main types of benchmarking, their differences, advantages and disadvantages are considered. The stages of benchmarking implementation are determined. A model for increasing the competitiveness of enterprises based on benchmarking has been developed.

KEYWORDS: benchmarking, strategic management, strategy, enterprise competitiveness, marketing

JEL Classification: M11, M31, L26

Received: 24.02.2022 / **Published:** 31.03.2022
© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Kurina T.N. (tk19@rambler.ru)

Введение

Нестабильное, скачкообразное экономическое развитие, инфляция и высокая конкуренция на рынке, непредсказуемость в поведении покупателей, контрагентов и конкурентов – современные реалии рыночных отношений. Последние пять лет диктуют бизнесу жесткие условия выживания на рынке, война идет за внимание и приверженность к бренду потребителя, за лучшие условия жизнедеятельности компании, за удержание позиций в отрасли.

Оценка финансового состояния занимает немалую роль в оценке конкурентоспособности предприятия, так как это является важным критерием привлекательности компании для инвестирования и привлечения источников финансирования для дальнейшего развития, но, основываясь только на результатах финансового состояния, невозможно получить исчерпывающую информацию о путях развития компании в отрасли и на рынке в целом. Для комплексного анализа путей усовершенствования деятельности укрепления позиций на рынке и повышения эффективности работы организации в целом применяется бенчмаркинг. Процесс сравнения результатов деятельности компании с результатами, процессами компаний – лидеров рынка для дальнейшего оптимизирования и внедрения называется бенчмаркингом или бенчмаркинговым анализом. Благодаря тому, что бенчмаркинг позволяет провести комплексный анализ с целью выявления слабых и сильных сторон бизнеса как для компаний-новичков, так и для компаний, имеющих долю на рынке и закрепившийся сегмент рынка, этот процесс набирает все большую популярность в России.

Особенности бенчмаркинга в системе современного менеджмента рассматривали такие авторы, как Багиев Г. [2, с. 24] *(Bagiev, Soloveva, 2004, p. 24)*, Голота П.А. [4, с. 45–52] *(Golota, 2016, p. 45–52)*, Леоненко Е.И., Попова Н.А. [6, с. 88–97] *(Leonenko, Popova, 2014, p. 88–97)*, Логинова Е. [7, с. 53] *(Loginova, 2016, p. 53)*, Хайниш С.В., Климова Э.Т. [8, с. 144] *(Khaynish, Klimova, 2017, p. 144)* и др.

Целью настоящей статьи является раскрытие сущности бенчмаркинга в системе современного менеджмента.

Гипотеза исследования: применение бенчмаркинга позволит наиболее эффектно повысить конкурентоспособность предприятий.

Научная новизна полученных результатов исследования заключается в уточнении понятия бенчмаркинга в системе современного менеджмента, разработке модели роста конкурентоспособности предприятий на базе бенчмаркинга.

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

В условиях современного развития экономики компаниям недостаточно просто производить товары или оказывать услуги. На динамично развивающемся рынке выживание возможно только при предоставлении конкурентоспособных товаров и услуг. Это относится к меньшим издержкам производства, использованию новейших достижений науки и техники, грамотной организации производства и процесса продаж.

В настоящее время существует много методов повышения конкурентных преимуществ производимых товаров. Каждая организация выбирает подходящий ей метод повышения эффективности работы и использует как основу конкурентного преимущества.

Однако разового применения таких методов недостаточно. При высоком уровне конкуренции на рынке товаров и услуг совершенствование должно стать неотъемлемой частью жизни компании. Одним из методов повышения эффективности работы, который позволит проводить непрерывное и постоянное улучшение, является бенчмаркинг.

В связи со спецификой крупных интегрированных структур бенчмаркинг может стать основой управления предприятием, поскольку способствует глобализации экономики, повышению скорости вывода продукта на рынок, усилению конкуренции и появлению нового конкурентного преимущества.

Впервые термин «бенчмаркинг» как метод управления предприятиями в современной трактовке появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования в Кембридже (США) [3] *(Rigby, 2013)*.

Именно здесь была продемонстрирована необходимость изучения лучшей практики предприятий-маяков для поиска эффективного решения в условиях конкуренции [1]. Первой компанией в использовании метода бенчмаркинга стала компания Xerox (США) [4] *(Golota, 2016)*.

В период становления и развития системы менеджмента руководство столкнулось с зарубежными конкурентами, демонстрировавшими более высокие показатели производительности. Тогда возникла идея изучить источники конкурентных преимуществ и использовать опыт для достижения конкурентного превосходства компании на рынке.

В целом бенчмаркинг можно охарактеризовать как процесс или деятельность, которые заключаются в долгосрочном планировании стратегии бизнеса на основе лучшего опыта партнеров и конкурентных компаний на уровне мира, отрасли и государства.

По мере развития бенчмаркинга как одного из наиболее эффективных методов совершенствования работы организации сложилось четыре основных его вида *(рис. 1)*.

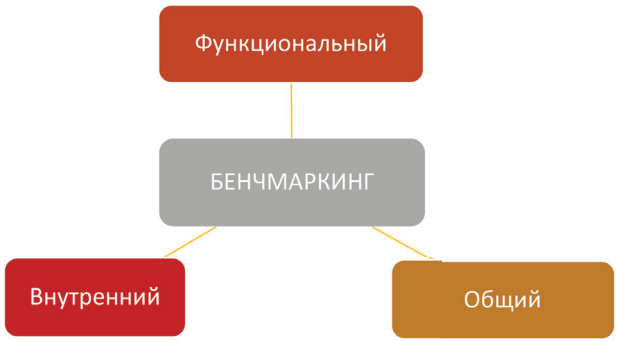


Рисунок 1. Виды бенчмаркинга
Источник: составлено автором.

creativeconomy.ru

Каждый из приведенных видов имеет свои особенности реализации.

1. *Внутренний бенчмаркинг* осуществляется в компании, его основой является сопоставление характеристик близких или похожих процессов, продуктов или услуг. Особенностью данного вида бенчмаркинга является ограниченность результатом в связи с ограниченностью поля сравнения, поэтому результаты могут оказаться предвзятыми.

2. *Функциональный бенчмаркинг* направлен на сравнение процессов организации с похожими процессами другой организации в другой сфере деятельности. При применении этичных и легальных методов получения информации могут быть получены объективные и необходимые результаты анализа.

3. *Обобщенный бенчмаркинг* – сравнение с компаниями-маяками в своем сегменте. Большинство таких организаций публикуют свои результаты в открытых источниках, что облегчает заимствование опыта и информации. Из публикуемых данных о процессах и подходах к работе выбираются наиболее подходящие для адаптации в условиях своей организации [5] *(Dontsova, 2016)*.

Каждому из видов бенчмаркинга присущи свои преимущества и недостатки *(табл. 1)*.

ISSN 1994-6929

Таблица 1

Преимущества и недостатки основных видов бенчмаркинга

Вид бенчмаркинга	Преимущества	Недостатки
Внутренний	1) наиболее экономичный и эффективный; 2) наиболее легкий относительно других видов бенчмаркинга; 3) выступает хорошей практикой ознакомления с бенчмаркингом; 4) способствует эффективному обмену информацией; 5) позволяет получить более глубокое понимание своей работы; 6) может стать отправной точкой для будущего исследования бенчмаркинга	1) ограничивает варианты роста; 2) слабо повышает производительность; 3) появляется возможность внутренней необъективности; 4) может создать атмосферу внутреннего соперничества; 5) отсутствует возможность получения лучшей практики
Функциональный	1) предполагает предоставление информации о тенденциях отрасли; 2) использует количественные сравнения; 3) имеет самый высокий показатель улучшений	1) не учитывает разных корпоративных культур и национальных особенностей [10] (Ashkinadze, Filin, 2018); 2) трудноопределимые общие функции с конкурентами; 3) требует больше времени по сравнению с внутренним бенчмаркингом; 4) требует профессиональной подготовки кадров по определению лучших видов деятельности для адаптации [14] (Rakauskene, Velikorossov, Filin et al., 2020)
Обобщенный	1) предполагает высокую отдачу; 2) исключает конкуренцию и опасность; 3) предполагает широкие и новые перспективы; 4) имеет высокий потенциал для открытий; 5) предполагает изучение нескольких отраслей; 6) может вести сравнение с различными крупными мировыми компаниями	1) обладает сложной концепцией; 2) возможно сложное определение лучшей практики в изучаемой области; 3) требует временных затрат на планирование; 4) возникает нагнетание страха в связи с количественными изменениями

Источник: составлено автором на основе [7] *(Loginova, 2016).*

После определения видов бенчмаркинга следует рассмотреть реализацию данного механизма *(рис. 2)*.



Рисунок 2. Этапы бенчмаркинга

Источник: [9] *(Arenkov, Bagiev, 2017)*.

Среди этапов реализации бенчмаркинга можно назвать следующие.

1. Определение объекта совершенствования.

В этом качестве могут выступать услуги или продукты компании, бизнес-процессы, функции, деятельность определенного подразделения, отдела организации.

2. Определение характеристик, подвергающихся изменениям. Например, некоторые качественные свойства продукта (услуги), конкретные параметры бизнес-процесса или функции организации, подразделения или отдела компании.

3. Формирование команды бенчмаркинга из специалистов (разных подразделений), способных в полной мере оценить возможности процессов сравниваемых компаний.

4. Определение вида и партнеров бенчмаркинга. В зависимости от выбранного типа бенчмаркинга для последующего исследования выбирают партнера – как отдельные подразделения конкурентов, так и всю организацию в целом, функционирующую в той же или отличной от своей компании отрасли.

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

5. Сбор, анализ, выбор необходимой информации, ее ранжирование и приведение к единому виду позволят облегчить анализ и выполнить последующие этапы бенчмаркинга.

6. Оценка возможностей и ресурсов компании для достижения выбранной цели: примера функционирования компании и применения лучшей практики партнера по бенчмаркингу.

7. Определение изменений, необходимых для внесения в деятельность компании. На основании изменений в работе и адаптации бизнес-процессов партнера по бенчмаркингу к существующим условиям компании формируется определенный прогноз, позволяющий выделить последствия этих изменений.

8. С учетом возможных изменений составляется план достижения запланированных характеристик продукта (услуги), параметров бизнес-процессов или функций подразделения, отдела или всей организации.

9. Оценка процедур бенчмаркинга и проведенных мероприятий, решение об остановке бенчмаркинга или повторении цикла с необходимыми условиями для иного подразделения, продукта, отдела, услуги организации [12] *(Meskhiya, 2020)*.

Для формирования модели роста конкурентоспособности предприятия на базе бенчмаркинга необходимо знать конкурентные преимущества эталонного предприятия, иметь эффективную стратегию для достижения роста конкурентоспособности, располагать эффективным инструментарием оценки и внедрения в свою деятельность лучшего опыта лидера.

Целью конкурентной стратегии предприятия является расширение рынка сбыта через конкурентные преимущества, рост доминирования и удовлетворение спроса покупателя лучшей продукцией или услугой с использованием оперативной тактики быстрого реагирования на рыночные изменения. Конкурентные преимущества включают в себя подход рационального использования ресурсов предприятия и наличие превосходства в организационных, производственных, финансово-экономических процессах деятельности. В экономической литературе описано достаточно большое количество конкурентных стратегий предприятия:

– стратегия наилучшей стоимости,
– стратегия дифференциации,
– стратегия лидерства, которая строится на низких издержках производства,
– стратегия создания инновационного или уникального продукта (услуги),

– стратегия концентрации на узком отраслевом сегменте рынка,
– ценовая стратегия,
– производственная стратегия и др.

Предприятиям не только надо правильно выбрать наиболее эффективную конкурентоспособную стратегию, но и иметь необходимый внутренний ресурс для ее реализации.

В основе стратегии конкуренции предприятия лежат оценка и определение сильных и слабых сторон хозяйствующего субъекта среди предприятий одной отраслевой направленности, оценка экономической ситуации в целом.

Изучив экономическую литературу, автор настоящей статьи сделал выводы о том, что конкурентоспособность предприятий зависит от синергетического эффекта стратегических и тактических приемов маркетинга с использованием эффективного инструментария анализа конкурентов, их поведения, возможностей, слабых и сильных сторон деятельности для оценки уровня конкурентоспособности предприятия и его роста.

Автором сделаны выводы, что конкурентоспособность предприятия характеризуется его ограниченными ресурсами, причем не только финансовыми, но и кадровым потенциалом, потенциалом управления и организации маркетинга. Для оценки ресурсного потенциала предприятия с целью его сравнения с другими предприятиями одной отраслевой направленности необходим комплексный интегральный инструментарий, включающий в себя весовые количественные и качественные индикаторы оценки деятельности предприятия. Наряду с имеющейся конкурентной стратегией предприятию нужно сформировать модель роста конкурентоспособности. Эффективным инструментарием модели роста может выступить бенчмаркинг.

Для создания аналитической модели роста конкурентоспособности предприятий на базе инструментария бенчмаркинга авторы предлагают использовать традиционный подход заимствования процессов у эталонной компании и совершенствования конкурентной стратегии предприятия на основе улучшения бизнес-процессов по слабым сторонам, которые были выявлены в ходе оценки предприятия с помощью бенчмаркинга. Структура такой модели представлена на *рисунке 3*.

Внедрение в практику менеджмента предприятий модели роста конкурентоспособности предприятия на базе бенчмаркинга будет способствовать постоянной оценке индикаторов его развития в бизнес-процессах – менеджмента, маркетинга, финансов, в процессах информационно-коммуникационных технологий и инноваций [3] *(Rigby, 2013)*.

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929



Рисунок 3. Модель роста конкурентоспособности предприятий на базе бенчмаркинга

Источник: [9] *(Arenkov, Bagiev, 2017).*

Рассмотрим особенности бизнес-процессов:

1. Процесс менеджмента.

Процесс менеджмента представляет собой непрерывную совокупность последовательных действий с целью формирования на предприятии стратегического, оперативного управления и процесса контроля. Реализации этих функций строятся на технологиях принятия и внедрения управленческих

решений для достижения целей предприятий – повышения конкурентоспособности и роста прибыли. Принятие эффективного решения является залогом успеха планирования, организации, реализации и контроля в управлении предприятием.

2. Процесс маркетинга.

В основу маркетинговой деятельности предприятия положены анализ и оценка конкурентов на отраслевом рынке, оценка потребительских способностей покупателей, оценка спроса на реализуемый продукт, выстраивание и продвижение товара на сегментный отраслевой рынок с помощью различных методов и инструментария (реклама, скидки и т. д.).

3. Финансово-хозяйственный процесс.

Целью финансового процесса предприятия является получение прибыли, рост его дохода через применение имеющихся средств производства, предметов труда, трудовых ресурсов, технологий и т. п. Хозяйственный процесс включает в себя непрерывную цепочку создания товара предприятия.

4. Процесс информационно-коммуникационных технологий, инноваций.

Улучшение процесса информационно-коммуникационных технологий в управлении предприятием связано, прежде всего, с рациональным использованием повторяющегося процесса в виде сбора, обработки, передачи для анализа, хранения информации для целей эффективного управления предприятием с применением средств вычислительной и телекоммуникационной техники.

Процесс улучшения инновационного климата на предприятии включает в себя разработку или покупку инновационных продуктов (технологий, техники и т. д.) для увеличения оборота и роста производства, роста уровня конкурентоспособности предприятия.

В ходе улучшения всех вышеперечисленных бизнес-процессов предприятия определяются эффективные управляющие воздействия (в виде формирования эффективной на данный момент конкурентной стратегии предприятия с учетом выявленных факторов отставания исследуемого хозяйствующего субъекта от выявленного с помощью инструментария бенчмаркинга «лидера»), осуществляется постановка конкретных задач перед исполнителями с целью недопущения снижения и обеспечения роста конкурентоспособности предприятия на базе развития бизнес-процессов в различных сферах и на различных уровнях осуществления производственной деятельности.

Стратегия конкуренции предприятия должна включать в себя эффективные мероприятия, способствующие росту конкурентных преимуществ хозяй-

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

ствующего субъекта, укреплению рыночных позиций и расширению рынка сбыта [4] *(Golota, 2016)*.

Итак, бенчмаркинг является действенным инструментом определения положения организации по сравнению с подобными. Конкурентоспособность предприятий напрямую зависит не только от процессов производства и управления, но и от основной стратегии развития бизнеса – его конкурентоспособности, понимания своих конкурентных преимуществ и преимуществ лидеров продаж на отраслевом рынке.

Заключение

Исследование показало, что рассмотренная в данной работе тема актуальна в современных экономических условиях. Бенчмаркинг – один из часто используемых инструментов совершенствования деятельности компании. Год за годом расширяется круг компаний, использующих бенчмаркинг.

Несмотря на эффективность бенчмаркинга, нельзя забывать и о присущих данному инструменту проблемах: довольно сложно сравнивать несравнимое, копирование стратегии конкурентов не всегда выигрышно, так как организации не стоят на месте и разрабатывают новые, более эффективные бизнес-процессы.

Тем не менее бенчмаркинг позволяет посмотреть организациям на себя со стороны, а также получить объективное понимание текущих конкурентных позиций. При этом можно получить новые идеи, принципы и инструменты менеджмента, уже доказавшие свою эффективность, что в целом поддерживает инновационную деятельность организаций.

ИСТОЧНИКИ:

1. Бенчмаркинг. Википедия: свободная энциклопедия. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Бенмаркинг (дата обращения: 12.02.2022).
2. Багиев Г., Соловьева Ю. Поиск эффективных технологий маркетинга, предпринимательства и бизнеса. – СантПетербург: изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 248 с.
3. Rigby D.K. Management tools. – Boston: Bain $ Company Inc, 2013. – 14–15 p.
4. Голота П. А. Развитие бенчмаркинга в рамках формирования программ импортозамещения // Креативная экономика. – 2016. – № 1. – с. 45–52.
5. Донцова Л. В. Бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля. / Монография. – М.: Проспект, 2016. – 248 с.

6. Леоненко Е. И., Попова Н. А. Бенчмаркинговые технологии в потребительской кооперации: экономический аспект // Российское предпринимательство. – 2014. – № 5. – с. 88–97.
7. Логинова Е. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ. – М.: Научная книга, 2016. – 53 с.
8. Хайниш С. В., Климова Э. Т. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями. – М.: URSS, 2017. – 144 с.
9. Аренков И. А., Багиев Е. Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. – СПб: СПбУЭФ, 2017. – 215 с.
10. Ашкинадзе Г. А., Филин С. А. Необходимость управления качеством инновационного процесса. / Проблемы и перспективы развития промышленности России / под ред. А. В. Быстрова. – М.: РЭУ, 2018. – 60–67 с.
11. Бекренев А. Г., Молохин И. В. и др. Солнечная батарея космического аппарата. Патент на изобретение RU 2632677 C, 09.10.2017. Заявка No 2015152296 от 07.12.2015.
12. Месхия Д. О. Сущность системы бенчмаркинга как современного управления организацией // Проблемы теории и практики современной науки: сборник трудов конференции. 2020. – с. 282–287.
13. Островская В. Н. Глобальная история развития бенчмаркинга // Пространство экономики. – 2009. – № 2–2. – с. 266–271.
14. Ракаускене О. Г., Великороссов В. В., Филин С. А. и др. Тенденции взаимодействия занятости и предпринимательства в сфере культуры в странах Европейского союза // Экономика: стратегия и практика. – 2020. – № 4. – с. 39–50.
15. Ситько Д. Ю., Валеев М. Ф. Бенчмаркинг как один из современных и эффективных механизмов совершенствования работы предприятий // Modern Science. – 2021. – № 1–2. – с. 109–112.
16. Филин С. А., Дамдиндорж Б. Стратегические направления развития 3i-логистики в россии // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – № 11. – с. 73–86.
17. Филин С. А., Якушев А. Ж. Влияние подготовки специалистов на социальные последствия инновационных процессов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2020. – № 12. – с. 57–68.
18. Хэрри М., Шредер Р. Sigma. – М.: ЭКСМО, 2003. – 464 с.
19. Чайковская Л. А., Филин С. А. Стратегический управленческий учет затрат в современных компаниях // Международный бухгалтерский учет. – 2019. – № 3. – с. 259–273.
20. Чуланова О. Л., Небольсина И. В. Применение бенчмаркинга в работе с персоналом современных организаций // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 12–3. – с. 161–168.

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

REFERENCES:

Arenkov I. A., Bagiev E. G. (2017). *Benchmarking i marketingovye resheniya* [Benchmarking and marketing solutions] (in Russian).

Ashkinadze G. A., Filin S. A. (2018). *Neobkhodimost upravleniya kachestvom innovatsionnogo protsessa* [The need for quality management of the innovation process] (in Russian).

Bagiev G., Soloveva Yu. (2004). *Poisk effektivnyh tekhnologiy marketinga, predprinimatelstva i biznesa* [Search for effective marketing, entrepreneurship and business technologies] (in Russian).

Chaykovskaya L. A., Filin S. A. (2019). *Strategicheskiy upravlencheskiy uchet zatrat v sovremennyh kompaniyakh* [Strategic cost management accounting in modern companies]. *International accounting*. (3). 259–273. (in Russian).

Chulanova O. L., Nebolsina I. V. (2015). *Primenenie benchmarkinga v rabote s personalom sovremennyh organizatsiy* [The use of benchmarking in working with the personnel of modern organizations]. *Current problems of the humanities and natural sciences*. (12–3). 161–168. (in Russian).

Dontsova L. V. (2016). *Benchmarking kak instrument otsenki effektivnosti sistemy vnutrennego kontrolya* [Benchmarking as a tool for evaluating the effectiveness of the internal control system] (in Russian).

Filin S. A., Damdindorzh B. (2016). *Strategicheskie napravleniya razvitiya 3i-logistiki v rossii* [Strategic areas for development of the triple-i logistics in Russia]. *National interests: priorities and security*. (11). 73–86. (in Russian).

Filin S. A., Yakushev A. Zh. (2020). *Vliyanie podgotovki spetsialistov na sotsialnye posledstviya innovatsionnyh protsessov* [Impact of specialist training on the social consequences of innovation processes]. *Rationing and remuneration of labor in industry*. (12). 57–68. (in Russian).

Golota P. A. (2016). *Razvitie benchmarkinga v ramkakh formirovaniya programm importozameshcheniya* [Development of benchmarking within the formation of import substitution programs]. *Creative economy*. (1). 45–52. (in Russian).

Khaynish S. V., Klimova E. T. (2017). *Benchmarking na predpriyatii kak instrument upravleniya izmeneniyami* [Benchmarking in the enterprise as a change management tool] (in Russian).

Kherri M., Shreder R. (2003). *Sigma* [Sigma] (in Russian).

Leonenko E. I., Popova N. A. (2014). *Benchmarkingovye tekhnologii v potrebitelskoy kooperatsii: ekonomicheskiy aspekt* [Benchmarking technology in consumer cooperatives: the economic aspect]. *Russian Journal of Entrepreneurship*. (5). 88–97. (in Russian).

Loginova E. (2016). *Benchmarking – instrument razvitiya konkurentnyh preimushchestv* [Benchmarking is a tool for developing competitive advantages] (in Russian).

Meskhiya D. O. (2020). *Sushchnost sistemy benchmarkinga kak sovremennogo upravleniya organizatsiey* [The essence of the benchmarking system as a modern organization management] *Problems of theory and practice of modern science*. 282–287. (in Russian).

Ostrovskaya V. N. (2009). *Globalnaya istoriya razvitiya benchmarkinga* [Global history of benchmarking development]. *Prostranstvo ekonomiki*. (2–2). 266–271. (in Russian).

Rakauskene O. G., Velikorossov V. V., Filin S. A. i dr. (2020). *Tendentsii vzaimodeystviya zanyatosti i predprinimatelstva v sfere kultury v stranakh Evropeyskogo soyuza* [Trends in the interaction of employment and entrepreneurship in the field of culture in the countries of the European Union]. *Ekonomika: strategiya i praktika*. (4). 39–50. (in Russian).

Rigby D.K. (2013). *Management tools*

Sitko D. Yu., Valeev M. F. (2021). *Benchmarking kak odin iz sovremennyh i effektivnyh mekhanizmov sovershenstvovaniya raboty predpriyatiy* [Benchmarking as one of the modern and effective mechanisms for improving the work of enterprises]. *Modern Science*. (1–2). 109–112. (in Russian).

ISSN 1994-6929