

pidpry`yemstvax / A. M. Shtangret // Naukovi zapy`sky`. – L`viv : Ukrayins`ka akademiya drukarstva, 2009. – Vy`p. 4. – S. 23–25.

9. Rajzberg B. A. Sovremennyy` ekonomy`chesky`j slovar` / B. A. Rajzberg, L. Sh. Lozovsky`j, E. B. Starodub- ceva. – 5-e y`zd., pererab. y` dop. – M. : Y`NFRA-M, 2009. – 495 s.

10. Kl`osova O.F. Metody`chni pidxody` do ocinky` vartosti pidpry`yemstva v procesi restruktury`zacyi // Ekonomika ta upravlinnya pidpry`yemstvamy`. – 2014. – #1. – S. 49-52.

11. Metody` ocinky` vartosti pidpry`yemstv [Elektronny`j resurs] / Navchal`ny`j material. – Rezhy`m dostupu: http://www.gendocs.ru/_0016.pdf.

12. Zaxarchenko E.S. Ocenka stoy`mosty` predpry`yaty`ya v processe restruktury`zacy`y` putem sly`yany`ya: dy`ss. ...kand. ekon. nauk: 08.00.10. – Rostov-na-Donu, 2014. – 176 s.

13. Krush, P. V. Ocinka biznesu [Tekst] / P. V. Krush, S. V. Polishhuk. – K.: Centr navchal`noyi literatury`, 2004. – 264 s.

14. Chemetov A. V. Povysheny`e stoy`mosty` predpry`yaty`ya na osnove restruktury`zacy`y` by`znesa [Elektronny`j resurs] / A. V. Chemetov. – Rezhy`m dostupa: <http://www.smartcat.ru/Management/NetWorth.shtml>.

15. Zhorova Ye.R. Ocinka vartosti pidpry`yemstva yak indy`kator efekty`vnosti upravlins`koyi diyal`nosti / Zhorova Ye.R. // Visny`k NTU «XPI». – Xarkiv: NTU «XPI». – 2013. – # 50(1023). – S. 41–49.

Рецензент: Балджи М.Д., д.е.н., завідувач кафедри економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету.

20.03.2015

УДК 334.28

Сівак Марія

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ БАНКУ

У статті розглянуто бенчмаркінг як інструмент вдосконалення роботи банку. Проаналізовано історію виникнення бенчмаркінгу,

розглянуто основні його види, етапи проведення бенчмаркінгу. Наведені приклади з досвіду західних країн, де бенчмаркінг вже давно використовується як інструмент для постійного зростання якості банківських послуг. Обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу в Україні для антикризового управління в банках за умов нестабільності фінансового сектору економіки. Крім того, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, автором наведені можливі ризики проведення бенчмаркінгу і причини отримання невдалих результатів. Надані пропозиції стануть корисними ідеями для менеджерів банку щодо підвищення конкурентоспроможності фінансової установи. На державному рівні використання методів бенчмаркінгу призведе до підвищення якості послуг у всьому банківському секторі.

Ключові слова: бенчмаркінг, сучасні засоби конкурентної боротьби, антикризове управління в банку, порівняльний аналіз банків, технології конкурентного аналізу, вдосконалення роботи банку.

Сивак Марія

БЕНЧМАРКИНГ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ БАНКА

В статье бенчмаркинг рассмотрен как инструмент совершенствования работы банка. Проанализирована история возникновения бенчмаркинга, рассмотрены основные его виды, этапы проведения бенчмаркинга. Приведены примеры из опыта западных стран, где бенчмаркинг уже давно используется как инструмент для постоянного роста качества банковских услуг. Обоснована целесообразность использования бенчмаркинга в Украине для антикризисного управления в банках, в условиях нестабильности финансового сектора экономики. Кроме того, основываясь на результатах проведенного исследования, автором приведены возможные риски проведения бенчмаркинга и причины получения неудачных результатов. Данные предложения станут полезными идеями для менеджеров банков по повышению конкурентоспособности финансового учреждения. На государственном уровне использование методов бенчмаркинга приведёт к повышению качества услуг во всем банковском секторе.

Ключевые слова: бенчмаркинг, современные средства конкурентной борьбы, антикризисное управление в банке, сравнительный анализ банков, технологии конкурентного анализа, совершенствования работы банка.

Sivak Mariia

BENCHMARKING AS A METHOD TO INCREASE A BANK PERFORMANCE

The article explains benchmarking as a tool to improve the bank performance. There are the analysis of benchmarking's history, consideration of its basic types and stages in the article.

Listed some examples of the Western countries' experience, where benchmarking is used to be implemented as a tool for continuous improvement of banking services quality. Proved the feasibility of using benchmarking in Ukraine for crisis management in banks under conditions of instability of the financial sector. In addition, based on the results of the investigation, the author shows the possible risks of benchmarking and reasons of failure in obtained results. The proposals could be useful for bank managers to improve the competitiveness of the financial institution. At the state level, the use of benchmarking leads to improvement of services throughout the whole banking sector.

Keywords: benchmarking, modern competition, crisis management in a bank, a comparative analysis of banks, technology competitive analysis, improvement of the bank.

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації, напруженого політичного становища та на шляху вступу України до ЄС, українські банки мають багато труднощів, постають перед необхідністю конкурувати не лише на внутрішньому, але і на зовнішньому ринках. Серед фактичних перешкод для комерційних банків сьогодні можна виділити такі: військові події в Україні, високий ступінь корумпованості у державі, нестабільна законодавча база, різке падіння курсу гривні, швидкі зміни у навколишньому середовищі та постійно зростаючий рівень вимог клієнтів. Багато банків перестають функціонувати, що підриває загальну довіру користувачів, банки починають шукати нові засоби попередження кризи та антикризового управління. Одним із сучасних інструментів.

для ефективного функціонування банку та його конкурентної боротьби є бенчмаркінг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями бенчмаркінгу займалися багато українських та зарубіжних вчених, зокрема: Маслов Д.В. [7, с. 29], Аренов І.А. [1],

Боган К. [3, с. 248], Ватсон Г. [4, с. 29]. Вчені розглядали бенчмаркінг з різних точок зору : як концепцію, інструмент, процес, функцію, метод тощо. Поняття бенчмаркінгу є відносно новим, тому наукових робіт щодо бенчмаркінгу в комерційних банках на сьогодні небагато.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо опрацьованим науковцями залишається питання обґрунтування цілей та переваг застосування основних видів бенчмаркінгу в діяльності комерційних банків України.

Постановка завдання. Завдання даного дослідження полягають у розкритті поняття «бенчмаркінгу», у визначенні найбільш ефективних видів проведення бенчмаркінгу в банках. Метою статті є обґрунтування користі від проведення бенчмаркінгу для банку та висвітлення необхідності проведення бенчмаркінгу, як засобу антикризового управління в банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін "бенчмаркінг" з'явився в 1972 р в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США). А сама ідея бенчмаркінгу народилася в кінці 50-х років, коли японські менеджери почали активно вивчати досвід провідних компаній Західної Європи та США і з цією метою з візитами приїжджали в найбільш успішні компанії. Бенчмаркінг (від англ. Benchmark, "початок відліку", "карб") - це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних, фірм. Бенчмаркінг - це безперервний пошук нових ідей і подальше використання їх на практиці. Сутність бенчмаркінгу полягає, по-перше, в порівнянні показників роботи свого банку з показниками конкурентів і кращих кредитних організацій, по-друге, у вивченні та застосуванні успішного досвіду найкращих у своїй діяльності. Сьогодні бенчмаркінг набуває статусу глобального і розглядається як один з інструментів міжнародного обміну бізнес-інформацією. Глобалізація та розширення мережі Інтернет стирає межі бізнесу. Віртуальний ринок з його он-лайнними угодами висуває свої підвищені вимоги до здійснення.

На глобальному світовому економічному ринку з'являються організації, що спеціалізуються на пошуку партнерів для еталонного зіставлення – бенчмаркінгу [6, с. 72].

Процес об'єднання зусиль і вироблення основоположних принципів бенчмаркінгу почався в 1993 році великими центрами Великобританії, США, Німеччини, Швеції та Італії, що спеціалізуються в цій області. А в 1994 році була заснована Глобальна мережа бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network, GBN) як спільнота незалежних бенчмаркінгових центрів. На сьогоднішній день вона об'єднує подібні центри з 20 країн світу, з усіх континентів, за винятком Південної Америки. Користь від діяльності глобальної мережі бенчмаркінгу очевидна, узагальнення кращого передового досвіду і його поширення, організація бізнес-візитів між різними компаніями і вивчення досвіду роботи лідерів сприяють розвитку і зростанню світової економіки в цілому. Багато вітчизняних банків давно займаються такою діяльністю. Керівники, вступаючи в неформальні відносини з партнерами чи конкурентами, часто переймають один у одного кращі досягнення. З практики відомо, що якщо конкурент відбирає у вас частку ринку, значить, у нього напевно щось працює краще. Тому кредитні організації найчастіше використовують конкурентний бенчмаркінг - порівняння своєї продуктової лінійки і бізнес-процесів з аналогічними позиціями прямих конкурентів. Доскональне вивчення конкурентів - складне завдання. Навіть, якщо компанія знає про суттєвий приплив клієнтів компанії-конкуренту, вона не знає, що саме стало причиною для цього - вдала рекламна кампанія, нова програма мотивації співробітників, зручне розташування офісу або щось інше. А отже залишається тільки ретельно аналізувати і думати. Відкритий і добровільний обмін інформацією між конкурентами можливий лише в рамках професійних об'єднань і асоціацій. Але на практиці, залишаючись конкурентами за більший сегмент ринку, банки намагаються ключову інформацію зберігати в таємниці. Тому у вивченні конкурентів основну роль грають маркетологи-аналітики, які аналізують прайс-листи, спецпропозиції конкурентів і проводять як телефонні опитування клієнтів, так і використовують можливості мережі Інтернет. Багато банків анкетують своїх клієнтів, з'ясовуючи їх думку про якість і послугах конкурентів, їх сильних і слабких сторонах.

Досвідчені аналітики на основі таких даних можуть зробити точні висновки про те, які дії конкурентів привели їх до успіху. Іноді стандартних джерел інформації для вивчення конкурентів буває недостатньо, і тоді зброєю маркетолога стає конкурентна розвідка. Завдяки конкурентному бенчмаркінгу на ринку банківських послуг постійно з'являються нові види послуг, як наприклад, цілодобове обслуговування клієнтів, «консьєрж-сервіс» і т.п. Конкуренти активно переймають один у одного методи просування послуг.

Багато прикладів бенчмаркінгу пов'язані з впровадженням українськими компаніями зарубіжного досвіду. І хоча є думка, що західний досвід в Україні не завжди працює, найкращі менеджери знаходять ефективні способи прив'язки їх до національної специфіки. Лідери світового банківського бізнесу використовують такі інформаційні технології, які дозволяють проводити розрахунки в лічені хвилини в режимі on - line, що слід взяти на озброєння багатьом кредитним організаціям в Україні. Так в організаційному плані, багато банківських холдингів на Заході дають перевагу розвитку не філіальної мережі в звичайному розумінні, а розвитку «точок продажів» з двома-трьома співробітниками і наявністю банкоматів, які дозволяють як приймати, так і видавати готівкові кошти. Багато західних банків роблять акцент на збільшенні частки доходів від консультаційних послуг з управління активами.

Як зазначає Ханс-Ульріх Дєріг - відомий швейцарський банкір, автор монографії «Універсальний банк- банк майбутнього. Фінансова стратегія на рубежі століття»: «Завдяки інформаційним технологіям виник банківський бізнес, який не має меж ... Географічну територію банку замінить віртуальний простір інформації та комунікацій ... Банк як орієнтований на клієнта «домашній фінансовий консультант» для приватних осіб і організацій крім класичних фінансових послуг в майбутньому може пропонувати довгострокові комбіновані рішення в областях страхування, податків і спадкових питань » [5, с. 178]. При проведенні аналізу роботи конкурентів найчастіше банківські аналітики вивчають основні бізнес-процеси і знаходять кращі бізнес-рішення на кожному з конкретних ділянок роботи. У пошуках найкращих банки орієнтуються не тільки на банківський сектор. Іноді корисний досвід можна перейняти і у компаній, що діють в інших галузях. Такий тип бенчмаркінгу називається

загальним. На Заході його використовують досить часто. На відміну від конкурентного бенчмаркінгу, тут є можливість досягнення домовленостей про вивчення такого досвіду через обмін візитами. Часом цінні ідеї можна знайти в своєму власному банку, вивчаючи роботу кращих структурних підрозділів. Внутрішній бенчмаркінг - це порівняння ефективності роботи різних підрозділів однієї кредитної організації. У холдингах можна порівнювати одну і ту ж функцію (скажімо, роботу відділів маркетингу) в різних підприємствах.

Щоб дізнатися, в якій компанії вже вирішили подібну проблему, яка постає перед конкретним банком, потрібен постійний моніторинг. Приклади для наслідування шукають різними шляхами. Найпоширеніший спосіб - вивчення публікацій в газетах і журналах, в мережі Інтернет. Тільки щоденна кропітка робота по збору та аналізу інформації дозволяє знаходити кращі бізнес-рішення. Найбільше акумулюється інформації в установи Держкомстату, там є відомості навіть про найбільш закритих компаніях. У багатьох банках робота з даними Держкомстату - це окремі завдання для аналітиків. Найкращим джерелом інформації є люди, які раніше працювали в інших кредитних організаціях або успішних компаніях. Необхідно також згадати про значення неформальних відносин між працівниками банків. Останнім часом багато банківських працівників змушені були переходити з банку в банк з причини криз і банкрутств. Зрозуміло, що між ними йде моніторинг та обмін інформацією, яка може стати влучною ідеєю для розвитку. Іноді банки свідомо переманюють носіїв корпоративних секретів найкращими пропозиціями з оплати праці, системою бонусів і соцпакетами.

Для пошуку інформації багато топ-менеджерів кредитних організацій активно використовують особисті зв'язки, знайомства на виставках, семінарах і т.д. Партнери, клієнти і постачальники кредитної організації також можуть мати в своєму арсеналі досвід для вивчення і застосування. Обмін досвідом із західними колегами, стажування фахівців в Американських та європейських банках - це найбільш витратний, але досить результативний засіб для розширення кругозору співробітників і підняття планки бенчмаркінгу на новий рівень.

Сьогодні на ринку представлені різні спеціалізовані компанії, наприклад фонди підтримки і розвитку підприємств, які

організують такі поїздки за кордон. Так під егідою Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management, EFQM) часто організуються бізнес форуми. Фонд виступає посередником, організовує зустрічі, семінари, бази даних, майданчики для спілкування і т. п. Іноді талонний банк починає заробляти гроші на своєму іміджі, приймаючи всіх бажаючих з екскурсіями, лекціями, семінарами, в таких випадках на бенчмаркінг необхідні додаткові витрати.

Однак, простим копіюванням чужих бізнес-рішень не завжди можна досягти успіху. Бенчмаркінг – це процес, за допомогою якого організація навчається і вдосконалюється. Він допомагає домогтися серйозних переваг за рахунок запозичення і адаптації чужих ідей. Керівники кредитних організацій повинні розуміти, що дані бенчмаркінгового дослідження - це не швидкий процес, потрібен час на його проведення, як мінімум 5-6 місяців.

На практиці найбільш часто застосовуються такі види бенчмаркінгу: бенчмаркінг процесів; бенчмаркінг продуктивності; стратегічний бенчмаркінг. Бенчмаркінг процесів дозволяє визначити найбільш ефективні практики серед конкурентів на ринку банківських послуг. Пошук стрижневих процесів управління бізнесом, зіставлення їх з кращими зразками, виділеними в практиці конкурентів, дозволяють швидко досягти конкурентних переваг. Пошук кращих практик зазвичай ведеться через оцінку продуктивності надання базових послуг, вартість їх виконання, обсягів продажів, фінансових показників. Узагальнені показники ведення бізнесу дозволяють зіставити позиції конкуруючих банків та виділити лідера на ринку. Бенчмаркінг продуктивності полягає в порівнянні конкурентних позицій конкуруючих суб'єктів через оцінку їх продуктів і послуг.

Стратегічний бенчмаркінг спрямований на вивчення процесів конкуренції, які існують на ринку. Як правило аналізу піддається бізнес організацій, що працюють в різних галузях. Міжнародним кліринговим домом з бенчмаркінгу при Американському центрі продуктивності і якості спільно з компанією Артур Андерсен розроблена класифікація бізнес-процесів, яка дозволяє зняти питання при пошуку об'єктів для аналізу:

- 1) вивчення ринків і споживачів;
- 2) розробка бачення та стратегії;

- 3) розробка продуктів і послуг;
- 4) маркетинг і продажі;
- 5) виробництво і постачання продуктів і послуг (виробничі компанії);
- 6) виробництво і постачання продуктів і послуг (сервісні компанії);
- 7) виставлення споживачам платіжних вимог і сервіс;
- 8) професійне та кар'єрне розвиток кадрів і управління кадрами;
- 9) управління інформаційними ресурсами та технологіями;
- 10) управління фінансовими і матеріальними ресурсами;
- 11) виконання програми управління охороною зовнішнього середовища;
- 12) управління зовнішніми зв'язками;
- 13) управління поліпшеннями і змінами.

Єдиної методики виконання бенчмаркінгу не існує. Число кроків бенчмаркінгу буває різним, оскільки процес можна розбити на більш дрібні етапи, наприклад, у компанії ІВМ таких етапів 15. Але базові принципи бенчмаркінгу скрізь однакові. Стандартний процес бенчмаркінгу можна представити за допомогою моделей бенчмаркінгу. Одна з них називається "Колесо бенчмаркінгу" і складається з ряду етапів, які слідує один за одним: планування, пошук, спостереження, аналіз, адаптація. У процесі виконання бенчмаркінгу необхідно враховувати основоположні принципи:

- зовнішній огляд дій;
- елементи стратегічного планування діяльності;
- постановка агресивних цілей;
- концентрація на ключових процесах конкурентів;
- вивчення та поліпшення організаційної структури;
- постійне спостереження за конкурентами і партнерами по бенчмаркінгу;
- поліпшення освітнього рівня співробітників;
- створення бібліотек та архівів;
- заохочення сприйняття нових ідей;
- моніторинг думки клієнтів;
- популяризація ідей запозичення кращої практики;
- спонсорування регулярних обговорень кращої банківського

досвіду;

- призначення конкретних осіб, відповідальних за бенчмаркінг;

- використання інформації бенчмаркінгу при вирішенні проблем;

- фокусування організаційних ресурсів на розвитку кращих практик;

- аналіз процесів прийняття рішень у конкурентів;

- планування робіт по поширенню інформації бенчмаркінгу.

Треба розуміти, що тільки спільне впровадження цих підходів у практику порівняльного аналізу дозволяє досягти успіху від застосування ідеї бенчмаркінгу. Процес бенчмаркінгу може не принести очікуваних результатів з огляду наступних причин. Необхідно брати їх до уваги і мінімізувати відповідні ризики [2, с. 95].

- Недотримання методики і принципів бенчмаркінгу. Неправильна послідовність або склад етапів бенчмаркінгового програм можуть призвести до збільшення витрат і затягування програм в часі. Тому рекомендується слідувати методичним рекомендаціям з бенчмаркінгу.

- Труднощі з пошуком інформації для бенчмаркінгу. Цінна інформація і успішні рішення з розвитку бізнесу - це стратегічний ресурс в руках будь-якого банку, і за нього багато банків готові віддати великі кошти. По-цьому в першу чергу рекомендується використовувати комплексну типову бізнес-модель комерційного банку, в яку закладено успішний досвід різних банків. Більш того, бізнес-модель банку регулярно поповнюється новими елементами і удосконалюється відповідно з появою нових рішень і практик, зміною банківського законодавства, особливостей банківського ринку.

- Великі витрати. Іноді витрати на бенчмаркінгові програми не покривають результат їх реалізації і від них відмовляються. У зв'язку з цим слід чітко і продумано планувати всі етапи бенчмаркінгу та витрати по них, прогнозувати результат.

- Неправильне визначення банків-еталонів / успішного досвіду. Досить часто для апробації вибирають не найкращий досвід та рішення, звідси виникають проблеми. Або, наприклад, технології та напрацювання, які в одному банку приносять великий успіх, в іншому банку будуть неефективні зважаючи розміру,

специфіки і стратегії банку. У зв'язку з цим слід уважно і зважено проводити бенчмаркінг. **Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, бенчмаркінг - це не тільки передова технологія конкурентного аналізу. Це, по-перше, концепція, що припускає розвиток у банку прагнення до безперервного вдосконалення, і, по-друге, - сам процес вдосконалення. Це безперервний пошук нових ідей, їх адаптація і використання на практиці. Бенчмаркінг здатний приносити істотну користь банкам будь-якого розміру, як малим локальним банкам, так і транснаціональним банківським холдингам. Бенчмаркінг допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси, дозволяє зрозуміти, як працюють лідери ринку, і досягати таких або навіть більш високих результатів. Бенчмаркінг сприяє формуванню іншого стилю роботи, нової стимулюючої і конкурентної внутрішньобанківської культури ведення бізнесу. Необхідним є подальше вивчення бенчмаркінгу, способів його ефективного впровадження за умов мінімізації витрат. Невирішеним залишається питання способів моделювання і гнучкого впровадження зарубіжного досвіду для банків України.

Література

1. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Електронний ресурс] / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2006. – Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.
2. Балабанова Л. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монографія / Л.Балабанова, А. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
3. Боган К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий : пер. с англ. / К. Боган, М. Инглиш ; под. ред. Б. Л. Резниченко. – М. : Вершина, 2006. – 368 с.
4. Ватсон Грегори Х. Бенчмаркинг в примерах / Грегори Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 8. – С. 28-32
5. Дёриг Ханс Ульрих. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Международ. Отношения, 2001. – 384 с.
6. Довгань Л. Конкурентоспроможність підприємств : монографія / Л. Довгань – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004.- 144с.

бенчмаркинга на малых и средних предприятиях, журнал "Методы менеджмента качества" №8, 2004. – С. 28-32.

1. Arenkov Y.A. Benchmarkynh y marketynhovyе reshenyya [Elektronnyy resurs] / Y.A. Arenkov, E.H. Bahyev. – 2006. – Rezhym dostupu: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.

2. Balabanova L. Upravlenye konkurentosposobnost'yu predpryyatyy na osnove marketynha: monohrafiya / L.Balabanova, A. Kryvenko. – Donetsk : DonHUЭT ym. Tuhan-Baranovskoho, 2004. – 147 s.

3. Bohan K. Byznes-razvedka. Vnedrenye передовыkh tekhnolohyy: per. s anhl. / K. Bohan, M. Ynhlysh; pod. red. B. L. Reznichenko. – M. : Vershyna, 2006. – 368 s.

4. Vat·son Hrehory Kh. Benchmarkynh v prymerakh / Hrehory Kh. Vat·son // Delovoe sovershenstvo. – 2006. – # 8. – S. 28-32

5. Dëryh Khans Ul'rykh. Unyversal'nyy bank – bank budushcheho. Fynansovaya stratehiya na rubezhe veka: Per. s nem. – M.: Mezhdunar. Otnosheniya, 2001. – 384 s.

6. Dovhan' L. Konkurentospromozhnist' pidpryyemstv : monohrafiya / L. Dovhan' – K. : IVTs Vydavnytstvo «Politekhnika», 2004.- 144s.

7. Maslov D.V. Belokorovyn Э.А. Osobennosty pryimeneniya benchmarkynha na малыkh y srednykh predpryyatyyakh, zhurnal "Методы менеджмента качества" #8, 2004. – S. 28-32.

Рецензент: Арутюнян С. С., к.е.н., доцент, приват-проф. кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку Одеського національного економічного університету.

09.02.2015