

П. Г. Перерва, Т. О. Кобєлєва, Н. П. Ткачова
 Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СИНЕРГЕТИЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ

© Перерва П. Г., Кобєлєва Т. О., Ткачова Н. П., 2015

Досліджено доцільність упровадження в управлінську практику стратегічного маркетингового підходу для формування і розвитку конкурентних переваг на основі порівняльних динамічних характеристик підприємства, які забезпечують його конкурентостійкість та конкурентогнучкість. Визначено та обґрунтовано основні причини, які гальмують більше поширення та використання бенчмаркінгу в промислово розвинених країнах і в країнах пострадянського простору. Проведено детальний аналіз виявлених причин та розроблено науково-методичні пропозиції щодо зменшення реального впливу виявлених факторів на поширення та використання принципів бенчмаркінгу в практиці виробничо-підприємницької діяльності українських промислових підприємств. Запропоновано ввести в науковий обіг нову концепцію бенчмаркінгу – конкурентно-синергетичний бенчмаркінг, використання якого передбачає отримання не тільки нових або посилення наявних конкурентних переваг підприємства, а і певною мірою впливає на послаблення конкурентних позицій виробників аналогічної продукції, що передбачає наявність синергетичного ефекту.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, синергія, бенчмаркінг, машинобудівні підприємства, принципи, ефективність

P. G. Pererva, T. O. Kobyelyeva, N. P. Tkachev
 National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

INCREASING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES ON THE BASIS OF SYNERGETIC BENCHMARKING

© Pererva P. G., Kobyelyeva T. O., Tkachev N. P., 2015

The article proved that the problem of formation and objective assessment of the competitive advantages of product engineering enterprises is key in some basic areas of greater economic security. Among the most important and urgent task today identified: the ability of industrial producers offer potential consumers what they need now; form the main indicators of competitiveness of industrial products through constant improvement of consumer properties of goods; create new versions of products, anticipating future market opportunities industry.

Detailed analysis of the main approaches to the management of competitiveness and competitive advantages engineering company allowed to determine feasibility of implementing management practices in strategic marketing approach for the formation and development of competitive advantages as a comparative dynamic characteristics of companies that provide it a competitive stability and competitive flexibility.

Determined and substantiated the main reasons hampering more widespread use of benchmarking and in industrialized countries and the countries of the former Soviet Union.

The detailed analysis of the causes identified and developed scientific and methodological proposals to reduce the real impact of identified factors on the distribution and use of benchmarking principles in the practice of production and business activities Ukrainian enterprises.

The results of the study authors have identified the following stages (wave of) its life cycle which benchmarking was the time of its inception to the present. The first generation of benchmarking is seen as an analysis of the product. The second generation – competitive benchmarking or competitive benchmarking. The third generation – or Process benchmarking process benchmarking. The fourth generation – strategic benchmarking – is seen as a systematic process to assess alternatives, implementation strategies and improve performance characteristics by studying successful strategies of external partner companies. The fifth generation – global benchmarking is regarded as a future tool for organizations considering international exchange of culture and national characteristics of the processes of production, which is particularly relevant in a globalized world of business and leaving it at national borders.

The authors proposed to enter into scientific circulation new concept of benchmarking - competitive benchmarking synergistic benefits that implies obtaining results by one of the first four options. The name of this type of benchmarking is caused by the fact that his conduct aimed at getting only new or strengthening existing competitive advantages of the enterprise, but also for the effective conduct of this type of benchmarking that provides for a synergistic effect.

Key words: competition, competitive advantages, synergies, benchmarking, machine-building enterprises, principles, efficiency.

Постановка проблеми. Сучасні намагання нашої країни приєднатися до світової економічної системи, що зумовить доволі вільний доступ на її ринки іноземних конкурентів, спроби вітчизняних виробників машинобудівної продукції завоювати гідне місце на світових ринках викликають необхідність всебічного аналізу проблем, пов'язаних з формуванням нових та посиленням вже здобутих конкурентних переваг, суттєвим підвищенням рівня конкурентоспроможності машинобудівної продукції. На наш погляд, від науково-технічного рівня продукції машинобудування, яка є базою науково-технічного прогресу, залежить конкурентоспроможність всієї національної економіки. Проблема формування та об'єктивної оцінки конкурентних переваг продукції машинобудівних підприємств є ключовою серед основних напрямів посилення економічної безпеки держави. Уміння запропонувати потенційному споживачу те, що потрібно, добитися, щоб він віддав перевагу саме цьому товару, за рахунок постійного поліпшення споживчих властивостей товару, створювати нові модифікації виробів, передбачаючи майбутні ринкові можливості галузі, – ці завдання сьогодні є надзвичайно важливими та актуальними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз основних підходів до управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами машинобудівного підприємства дав змогу визначити доцільність упровадження в управлінську практику стратегічного маркетингового підходу для формування і розвитку конкурентних переваг як порівняльних динамічних характеристик підприємства, які забезпечують його конкурентостійкість та конкурентогнучкість [1, 2].

Теорія і практика менеджменту пропонує широкий інструментарій підвищення конкурентоспроможності, у складі якого варто відзначити стратегічне планування, систему збалансованих показників, загальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, формування місії, аутсорсинг, сегментацію споживчого ринку, злиття і поглинання, управління взаємодією з клієнтами, сценарне планування, ключові компетенції, 6 сигм, управління споживчими перевагами [3–6]. Проте лише невелика частина з них може забезпечити необхідний ефект і задовольнити очікування керівників підприємств.

Водночас зарубіжна практика [7–9] свідчить про наявність серед сучасних методів підвищення конкурентоспроможності доволі ефективного інструменту менеджменту під назвою *бенчмаркінг*, на що звертають увагу низка вітчизняних та зарубіжних дослідників цього напрямку діяльності промислових підприємств [10, 11].

У промисловості нашої країни цей інструмент економічного аналізу поки ще не набув поширення. Основними причинами цього є недостатнє теоретичне освоєння методу, відсутність розробленого методичного інструментарію і механізму його адаптації до українських умов господарювання. В нашій країні до цього поняття поки що ставляться насторожено, побоюючись, що поняттям бенчмаркінгу прикривається промислова розвідка [12]. Однак бенчмаркінг не винайдений вчора чи сьогодні. Цей науково-практичний напрям діяльності промислових підприємств у тому вигляді, як він відомий нам сьогодні, розроблено у США в сімдесяті роки, але його основні концепції були відомі значно раніше. Дослідження наукових методів організації праці проводив ще Фредерік Тейлор наприкінці дев'ятнадцятого століття [13].

Постановка цілей. Метою статті є розроблення та наукове обґрунтування методичних рекомендацій щодо створення науково-методичних положень стосовно формування та використання основних положень бенчмаркінгу для створення нових та посилення існуючих конкурентних переваг машинобудівного підприємства та його продукції.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- уточнити та поглибити визначення поняття “бенчмаркінг” з метою розширення сфери її формування і дії;
- визначити та дослідити причини, які гальмують поширення та використання бенчмаркінгу в промислово розвинених країнах та в країнах пострадянського простору;
- виявити основні етапи (хвилі розвитку) життєвого циклу, які бенчмаркінг пройшов від свого зародження дотепер;
- розробити та ввести в науковий обіг нову концепцію бенчмаркінгу – конкурентно-синергетичний бенчмаркінг.

Виклад основного матеріалу. Як економічний термін “бенчмаркінг” (від англ. “*benchmark*” – початок відліку) з'явився в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджа (США). Сьогодні існують різні визначення поняття “бенчмаркінг”. Керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network) Роберт К. Кемп (Camp Robert C.), загальноновизнаний засновник цієї концепції, трактує бенчмаркінг як постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг, досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх сферах [10–13].

Ключовою особливістю бенчмаркінгу є його творчий характер, орієнтація на кращі практики з подальшим синергуванням результатів, що дозволяє не лише досягати рівня конкурентів, але і перевершити його. Така якість цього інструменту менеджменту стає особливо актуальною в тих випадках, коли економічна ситуація розвивається динамічно, і зберегти, а тим більше збільшити частку ринку через жорстку конкуренцію стає вкрай важко. Здобути безперечні конкурентні переваги і випередити на крок конкурентів – ця задача повинна стати першочерговою для вітчизняних підприємств, зокрема підприємств машинобудівної промисловості. На нашу думку, – розв'язанню цієї задачі може сприяти використання доволі нового у вітчизняній практиці методу – бенчмаркінгу. При цьому актуальним є розвиток теоретичної бази бенчмаркінгу, його адаптація до української специфіки, розроблення рекомендацій для використання цього інструменту в практиці вітчизняних підприємств. Основними його перевагами над іншими інструментами є творчий характер, використання досягнень як конкурентів, так і компаній з неконкурентного середовища; основою для аналізу слугують не лише показники, але і функції, процеси, стратегії.

Розглянемо причини, які гальмують поширення та використання бенчмаркінгу в промислово розвинених країнах (рис. 1) і в країнах пострадянського простору (рис. 2) [4, 8].

Як впливає з рис. 1, більш ніж третина підприємств, де ця технологія не прийнята, не використовують бенчмаркінг через те, що складно знайти дані для порівняння, важко підібрати фірму-аналог, не зрозумілі теоретичні положення бенчмаркінгу, а це призводить до того, що більше від четверті всіх підприємств-ретроградів априорі відмовляються від технологій бенчмаркінгу.

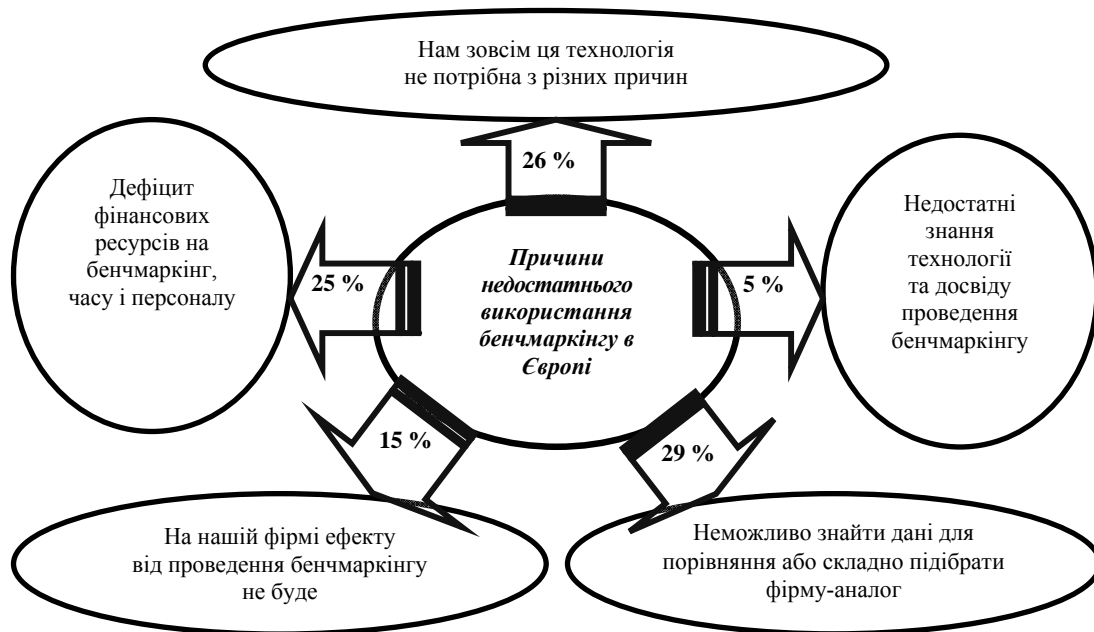


Рис. 1. Причини недостатнього використання бенчмаркінгу в Європі

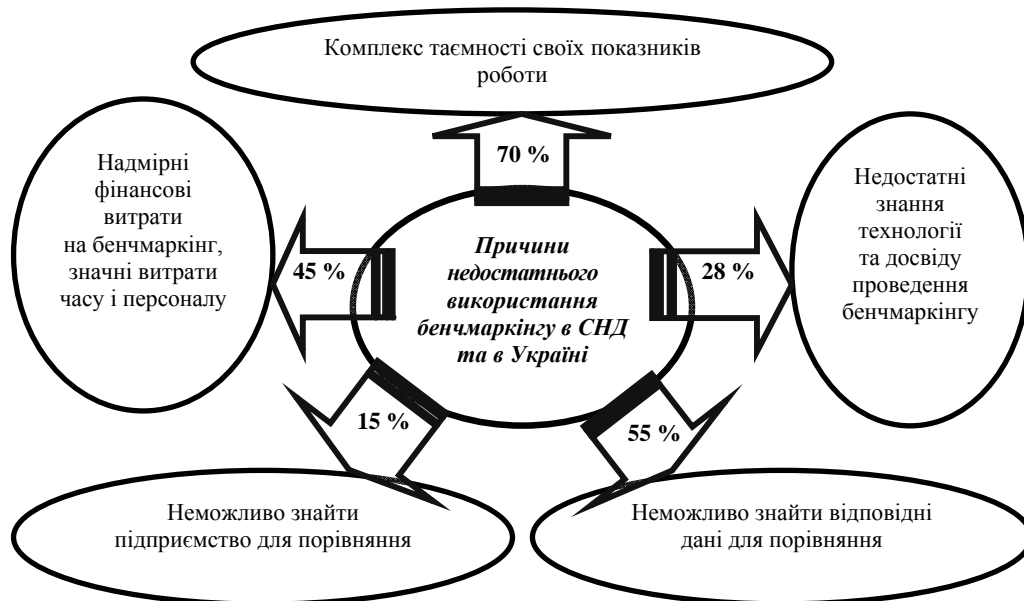


Рис. 2. Причини недостатнього використання бенчмаркінгу в Україні

Дещо інші причини неналежного використання бенчмаркінгу в промисловому просторі країн СНД, а також в Україні. Як бачимо на рис. 2, причини тут вже накладаються одна на одну (сума відсотків для всіх підприємств перевищує 100 %). Хоча певною мірою причини нерозвиненості бенчмаркінгу як ефективної технології підвищення конкурентоспроможності й ефективності бізнесу на підприємствах України і Європи корелюють між собою (складність знаходження партнерів і даних для порівняння, недостатні знання технології і досвіду проведення бенчмаркінгу тощо), все ж є доволі помітним, що застосування бенчмаркінгу в межах маркетингової діяльності в

Україні пов'язано з особливими, не характерними для європейських підприємств труднощами, серед яких можна відзначити невеликий обсяг інформації про бенчмаркінг; закритість інформації на підприємствах; орієнтацію на миттєвий прибуток або на виживання [14, 15]. Для ефективного проведення бенчмаркінгу в Україні важливо подолати “синдром природного прагнення до таємності”, який набрав патологічних форм. На наш погляд, є дві причини появи такого синдрому: закритість економіки і шпигуноманія радянського часу, а також юридичні дефекти приватизації. Наші дослідження свідчать про те, що в наявній економічній літературі доволі часто плутають поняття “конкурентний аналіз” та “бенчмаркінг”, що розглядається як складова частина конкурентного аналізу. Така позиція, на наш погляд, відображає тільки певний етап у розвитку бенчмаркінгу та надмірно спрощує і звужує завдання останнього на сучасному етапі. З часом бенчмаркінг перетворюється на регулярну і різноманітну діяльність, спрямовану на вдосконалення різних аспектів бізнесу на основі виявлення та аналізу кращих практик не тільки конкурентів, але й компаній інших галузей. На перше місце в сучасних умовах виходить творчий аспект бенчмаркінгу, оснований на регулярному моніторингу кращих ідей і результатів, зокрема в середині багатонаціональних компаній, з метою їх адаптації та розвитку власних конкурентних переваг [16].

Результати проведених авторами досліджень дали змогу виявити такі етапи (хвилі розвитку) свого життєвого циклу, які бенчмаркінг пройшов за час від зародження дотепер [17, 18]:

– *перше покоління бенчмаркінгу* розглядається як аналіз продукту. Основа концепції: порівняння продукту конкурента або будь-якої його частини з продуктом компанії. Менеджери японських компаній відвідували успішні компанії в США і Європі на предмет вивчення досвіду управління та організації виробництва. Такий підхід до проведення бенчмаркінгу, на наш погляд, відповідає концептуальним основам інжинірингу, відомого напряму в діяльності підприємств;

– *друге покоління* – бенчмаркінг конкурентоспроможності, або конкурентний бенчмаркінг, – почало розвиватись як наука в 1976–1986 рр. завдяки діяльності фірми “Хегох”. У 1979 р. через різке зниження частки компанії на ринку копіїв Хегох реалізував заходи з вивчення технічних характеристик продуктів конкурентів, а також вивчив і перейняв все найкраще з досвіду роботи компанії-конкурента Fujі. У результаті – частка компанії на ринку копіїв суттєво зросла, а систематичне порівняння “себе” з конкурентами (бенчмаркінг) стало невід'ємною частиною стратегії компанії;

– *третє покоління* – бенчмаркінг процесу, або процесний бенчмаркінг, – розвивається в 1982–1986 рр., коли підприємства-лідери якості в своїй галузі розуміють, що вчитися легше і ефективніше в інших підприємств, які не є прямими конкурентами, але використовують ті самі процеси і технології, але для виробництва інших (не конкуруючих) продуктів, які поза межами їх галузі, що виявляється значно ефективнішим, ніж пряме дослідження безпосередньо конкурентів;

– *четверте покоління* – стратегічний бенчмаркінг – розглядається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів. На цей час оперативне вивчення прогресивних технологій та використання їх на своєму підприємстві не дає бажаного ефекту, оскільки зоряний час більшості використовуваних технологій вже пройшов, виникає нагальна потреба бути хоча б на крок попереду, що стратегічно прийнятніше;

– *п'яте покоління* – глобальний бенчмаркінг, розглядається як майбутній інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних особливостей процесів організації виробництва, що стає особливо актуальним в умовах глобалізації світового бізнесу і виходу його за національні межі.

Наведена динаміка розвитку бенчмаркінгу, на нашу думку, поки що не завершена. Як нам видається, наявні в науковій літературі розробки щодо конкурентного бенчмаркінгу та його завершення в процесі проходження другого покоління (другої хвилі розвитку) бенчмаркінгу недостатньо обґрунтовані. На наш погляд, все, що роблять бізнес-структури (підприємства, фірми, організації тощо), не може бути спрямоване на зменшення рівня їх конкурентоспроможності, на погіршення їх ринкової позиції, на зниження рівня їхніх конкурентних переваг. Якраз навпаки, всі практичні дії бізнес-структур у галузі бенчмаркінгу спрямовані на те, щоб початковий стан

підприємства став стабільнішим, конкурентоспроможнішим після проведення будь-якої процедури бенчмаркінгу, що в найзагальнішому вигляді можна відтворити залежністю:

$$I_{ij}^1 = (I_{ij}^0 + \Delta I_{ij}^{\delta}),$$

де I_{ij}^0 , I_{ij}^1 – рівень конкурентоспроможності i -го підприємства щодо j -го підприємства (партнера з бенчмаркінгу), відповідно, до і після проведення бенчмаркінгового заходу; ΔI_{ij}^{δ} – збільшення рівня конкурентоспроможності i -го підприємства щодо j -го підприємства після проведення бенчмаркінгового заходу.

З урахуванням вищевикладеного, пропонуємо ввести в науковий оборот нову концепцію бенчмаркінгу – *конкурентно-синергетичний бенчмаркінг*. Назва цього виду бенчмаркінгу зумовлена тим, що його проведення спрямоване не тільки на отримання нових або посилення існуючих конкурентних переваг цього підприємства, а і на результативне проведення цього виду бенчмаркінгу, що передбачає наявність синергетичного ефекту. Вважаємо за необхідне зробити певне застереження, яке пов'язане з таким положенням: якщо проведення бенчмаркінгу не дозволяє отримати результат, який ідентифікується із синергетичним ефектом, то такий бенчмаркінг не слід вважати конкурентно-синергетичним, це варіанти однієї з перших концепцій бенчмаркінгу (друга хвиля розвитку) – конкурентного бенчмаркінгу. Цей вид бенчмаркінгу можна вважати певною складовою концепцією бенчмаркінгу, що запропоновано використовувати. З урахуванням останніх пропозицій етапи (хвилі розвитку), які бенчмаркінг вже пройшов, набувають вигляду, як на рис. 3.

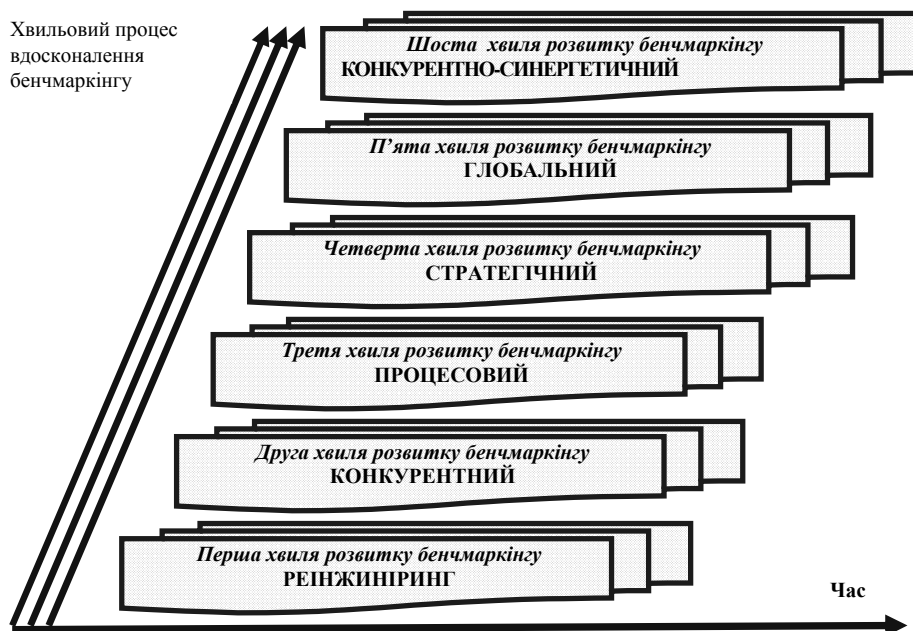


Рис. 3. Динаміка хвильового розвитку бенчмаркінгу з урахуванням пропозицій автора

Інституційне оформлення концепції конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу як напрямку розвитку наявних (традиційних) концепцій бенчмаркінгу пропонується здійснити за допомогою виділення його в нову ділову стратегію машинобудівного підприємства, основу на співпраці та взаємодії з іншими суб'єктами ринку з метою взаємовигідного партнерського обміну інформацією з конкурентами, бізнес-партнерами, дочірніми підприємствами, внутрішніми структурними підрозділами тощо для вдосконалення окремих бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності бізнесу загалом.

Висновки. Дослідження та удосконалення понятійного апарату конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг дали змогу авторам запропонувати розглядати

термін “бенчмаркінг” як інтегральний показник, що дає змогу відтворювати динамічну порівняльну оцінку стану конкурентної ситуації на ринку машинобудівної продукції.

1. Здійснено дослідження та аналіз причин, які гальмують більше поширення та використання бенчмаркінгу в промислово розвинених країнах та в країнах пострадянського простору. До основних з них зараховано: складність пошуку фірми-аналогу для порівняння, дефіцит фінансових ресурсів, недооцінку ефективності бенчмаркінгу, комплекс таємності показників роботи машинобудівного підприємства.

2. З використанням теоретико-методичного аналізу етапів (хвиль розвитку) життєвого циклу, які бенчмаркінг пройшов від свого зародження дотепер, запропоновано ввести в науковий обіг концепцію конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу, використання якого передбачає отримання не тільки нових або посилення наявних конкурентних переваг підприємства, а і певною мірою впливає на послаблення конкурентних позицій виробників аналогічної продукції, що передбачає наявність синергетичного ефекту.

3. Використання концепції конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу на практиці уможливило постійний антикризовий моніторинг [19] фінансово-економічних показників роботи машинобудівних підприємств з метою підтримки їх конкурентних позицій на прийнятному для ефективної виробничо-підприємницької діяльності рівні.

Перспективи подальших досліджень. На думку авторів, концепція конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу не є останньою в його життєвому циклі. Динамічний розвиток економічної науки та підвищення рівня конкуренції на світовому і національному ринках машинобудівних виробів істотно підвищує актуальність та важливість використання бенчмаркінгу для розв’язання поточних та перспективних задач виробничо-підприємницької діяльності машинобудівних підприємств.

Висновки та рекомендації, надані в статті, можуть розвиватись надалі за умови розроблення та практичного використання різних заходів, пов’язаних з практичним дослідженням поточного та перспективного стану конкурентних характеристик машинобудівної продукції. Подальші дослідження автори також пов’язують з істотним розширенням методичних рекомендацій щодо використання концепції бенчмаркінгу для дослідження комерційних характеристик інтелектуально-інноваційних технологій, порівняльна база яких може надати їх розробнику найоб’єктивніші комерційні дані. Перспективним напрямом також слід вважати розроблення концепції конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу [20], що уможливило розроблення інноваційно-інтеграційних систем бізнесу, в основу яких покладено прогресивний досвід найкращих бізнес-структур.

1. Грабченко А. И. Основы маркетинга высоких технологий: [учебное пособие] / Грабченко А. И., Перерва П. Г., Смолвик Р. Ф. – Х.: ХГПУ, 1999. – 242 с. 2. Перерва П. Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва, А. В. Косенко, О. П. Косенко. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf. 3. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров.– М.: ОАО “Тип “НОВОСТИ”, 2000. – 256 с. 4. Перерва П. Г. Трансфер технологій: монографія / [П. Г. Перерва, Д. Коциски, Д. Сакай, М. Верешне Шомоши]. – Х.: Віровець А. П. “Апостроф”, 2012. – 668 с. 5. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст]: монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 352 с. 6. Белокоровин Э. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление компанией. – 2005. – № 1. – С. 10–16. 7. Данилов И. П. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. П. Данилов, С. Ю. Михайлова, Т. В. Данилова // Стандарты и качество. – 2005. – № 1. – С. 44. 8. Перерва П. Г. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг / П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4(1). – С. 55–66. 9. Михайлова Е. А. Бенчмаркинг / Е. А. Михайлова. – М.: Благовест-В, 2002. – 176 с.

10. Camp Robert C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisc, 1989. – 372 p. 11. Watson Gregory H. *Strategic Benchmarking: How to Rare Your Company's Performance Against the World's Best*. New York, 1993 – 243 p. 12. Кэмп Р. *Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов* / Р. Кэмп. – М.: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с. 13. Перерва П. Г. *Экономика и управление инновационной деятельностью: учебник с грифом МОН Украины* / П. Г. Перерва, Погорелов М. И., С. А. Мехович // за ред. д. е. н. проф. П. Г. Перерви. – Х.: НТУ „ХПИ”, 2009. – 1203 с. 14. *Бенчмаркинг в сфере услуг: монография* Ж. В. Горностаева [и др.] ; ГОУ ВПО “Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса”. – Шахты: ГОУ ВПО “ЮРГУЭС”, 2009. – 97 с. 15. Иванов И. Н. *Конкурентный анализ. Бенчмаркинг* / И. Н. Иванов, Д. Ю. Фукова // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2009. – № 22. – С. 53–55. 16. Перерва П. Г. *Організація і управління інноваційною діяльністю: підручник з грифом МОН України* / П. Г. Перерва, Погорелов М. И., С. А. Мехович // за ред. д. е. н. проф. П. Г. Перерви. – Харків: НТУ “ХПИ”, 2008. – 1057 с. 17. Кузнецов Б. Л. *Синергетический бенчмаркинг* / Б. Л. Кузнецов, М. М. Шарамко. – Набережные Челны: изд. КамПИ, 2006. 18. Пилчер Терри. *Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности* / Терри Пилчер // *Европейское качество*. – 2004. – № 1. – С. 40–46. 19. Перерва П. Г. *Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства* / П. Г. Перерва, В. Л. Товажнянський // *Економіка розвитку*. – Х.: ХНЕУ. – 2010. – № 2 [54]. – С. 46–50. 20. Островская В. Н. *Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг как инструмент эффективного взаимодействия российских предприятий розничной торговли в период кризиса: монография [Текст]* / В. Н. Островская. – М.: КноРус, 2009. – 368 с.