

БЕНЧМАРКИНГ КАК ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

BENCHMARKING AS AN ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT PROCESS

*L. Vorushilin
A. Kurbanov
E. Klyukin*

Annotation

The present paper contains an analysis of main approaches towards definition of benchmarking. Shortcomings of existing definitions are described. The specificity of benchmarking in a military organization is analyzed. A new definition of benchmarking that takes into account specific needs of military organization is proposed.

Keywords: benchmarking, military organization, outsourcing.

Ворушилин Лев Валентинович

*Тьютор, к.э.н., Московский
технологический институт*

Курбанов Артур Хусаинович

*Профессор каф. маркетинга и логистики,
д.э.н., доцент, Санкт-Петербургский
политехнический университет*

Петра Великого

Клюкин Евгений Витальевич

*Преподаватель каф. материального
обеспечения, Военная академия
материально-технического
обеспечения им. генерала
армии А. В. Хрулёва*

Аннотация

В статье рассмотрены основные подходы к определению сущности бенчмаркинга. Раскрыты недостатки существующих определений. Показана специфика реализации бенчмаркинга в случае его применения для нужд военной организации. Предложено новое определение бенчмаркинга с учетом специфических запросов военной организации.

Ключевые слова:

Бенчмаркинг, военная организация, аутсорсинг.

Бенчмаркинг зарекомендовал себя как надежный инструмент повышения эффективности деятельности организации за счет освоения внешнего опыта выполнения бизнес-процессов [Лапицкая, Лукошина 2015]. В современных условиях, когда инструментарий "коммерческого" менеджмента активно осваивается в некоммерческой сфере [Вертакова, Симоненко 2008], [Вертакова, Харченко, Железняков 2010] (прежде всего, в области государственного управления [Белокрылов 2012]; в том числе нередко в форме прямого привлечения частных исполнителей к решению государственных задач [Котляров 2012], [Курбанов, Плотников 2013], [Зайцева 2015], [Осокина 2015], [Крекотнев 2015]), возникает потребность в разработке методического аппарата использования бенчмаркинга в государственной деятельности. Такой аппарат успешно разрабатывался в трудах ряда исследователей (упомянем переведенную на русский язык статью немецкого исследователя А. Г. Кетца [Кецц 2007]), в России в первую очередь можно говорить о работах Е. А. Капогузова [Капогузов 2009], К. В. Градобоева [Градобоев 2009], А. М. Струнина [Струнин 2009], Н. И. Рогачевой и А. Ю. Гончарова [Рогачева, Гончаров 2009], Н. М. Гусевой и Г. Б. Медведевой [Гусева, Медведев 2011] и А. Ю. Андриано-

ва [Андрианов 2014].

Тем не менее, существуют отдельные области государственного управления, в которых бенчмаркинг пока еще не используется. Речь идет прежде всего о Вооруженных Силах Российской Федерации (ВС РФ). Это связано как с традиционным консерватизмом ВС РФ (который необходим для сохранения существующих успешных практик функционирования и недопущения излишних реформ, которые могли бы привести к ликвидации этих практик), так и с отсутствием методического аппарата для сопровождения применения бенчмаркинга в войсках. Таким образом, налицо насущная необходимость в разработке такого аппарата.

Эта потребность становится еще более острой в свете нарастающей геополитической напряженности, в силу чего необходимо непрерывно наращивать боеспособность ВС РФ (в том числе и за счет внедрения в них – разумеется, после соответствующей адаптации – гражданских инструментов управления, подтвердивших свою эффективность для решения задач коммерческих предприятий). Разумеется, интенсивность внедрения гражданских инструментов управления может быть разной для

различный родов и видов войск. По нашему мнению, чем дальше отстоит соответствующее подразделение от непосредственного участия в боевых действиях (соответствующая классификация служб и подразделений описана в работе [Хажметов 2014]), тем более оправданным в нем будет применение гражданского управленческого инструментария. Таким образом, Тыл ВС РФ выступает в качестве очевидного приоритетного кандидата для использования бенчмаркинга (это подтверждается результатами исследований В. А. Плотнокова, согласно которым сращивание гражданского и военного секторов является ведущей тенденцией развития Тыла ВС РФ [Плотноков 2010]).

При этом очевидно, что методический аппарат, разработанный для бенчмаркинга в гражданской государственной службе, не может быть автоматически перенесен на ВС РФ из-за принципиальных отличий между целями гражданских и военных государственных организаций. Как показано в исследовании Е. А. Капогузова [Капогузовым 2009, с. 6], выгода от использования бенчмаркинга в государственном управлении заключается в следующем:

1. Ориентация государственных структур (как поставщиков государственных услуг) на запросы и предпочтения граждан за счет возможности сравнения как качества функционирования государственных органов и частных сервисных структур, так и качества функционирования различных органов власти (например, расположенных в разных регионах);

2. Бенчмаркинг позволяет повысить эффективность использования ограниченных государственных ресурсов за счет выявления неэффективно функционирующих государственных органов и определения причин их неэффективности (с последующим устранением ее);

3. Возможность совершенствования системы оплаты труда государственных служащих (с целью обеспечения их ориентации на высокое качество оказания государственных услуг) [Балашов, Котляров, Санина 2012], [Генкин, Десятко 2013], [Герчиков 2004];

4. Бенчмаркинг становится источником процесса постоянного обучения и совершенствования организации, что повышает ее эффективность и позволяет легче адаптироваться к изменениям как внешней среды, так и запросов граждан.

Легко убедиться в том, что для ВС РФ в полном объеме применим только пункт 2, и с определенными оговорками – пункт 4 (необходимо повышать адаптацию ВС РФ к изменениям внешней среды, т. е. обеспечивать их способность эффективно выполнять свои функции в любой обстановке, но вряд ли целесообразно говорить об адаптации ВС РФ к запросам граждан). Остальные пункты к ВС РФ не применимы. Дело в том, что указанные Е. А. Капогузовым преимущества бенчмаркинга сформулированы на основе представления о сервисном государстве, т. е. о государстве, оказывающем услуги своим гражданам, тогда как военная организация по самой своей сути представляет собой не сервисный, а функциональный институт (как показано в работе [Котляров 2012]), вооруженные силы могут оказывать государственный сервис, который фактически приравнивается к государственным функциям, но никак не государственные услуги).

Очевидно, что первым этапом разработки такого методического аппарата должен стать анализ экономической, организационной и управленческой природы бенчмаркинга с целью оценки перспектив его использования для нужд ВС РФ. Существующие подходы к пониманию содержания бенчмаркинга представлены в табл. 1.

Таблица 1/1.

Сравнительный анализ подходов к определению бенчмаркинга (составлено автором).

Определение	Достоинства	Недостатки
Продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программ улучшения качества продукции, впервые появившихся в Японии. В основе бенчмаркинга лежит сравнение продукта конкурента, или какой-либо его части, с продуктом компании, проводящей анализ, с целью повышения конкурентоспособности последнего [Михайлова 2001]	Указание на то, что бенчмаркинг является закономерным результатом эволюции различными инструментами повышения эффективности функционирования организации	- Бенчмаркинг сводится к улучшению (возможно, частичному) продукта компании, что некорректно: бенчмаркинг направлен на повышение эффективности функционирования организации в целом, улучшение продукта - всего лишь частный случай; - Указание на то, что целью бенчмаркинга является повышение конкурентоспособности (бенчмаркинг преследует цель повышения эффективности функционирования организации, повышение конкурентоспособность - лишь одно из возможных проявлений прироста эффективности)
Поиск лучших практик, ведущих к наилучшему функционированию [Кэмп 2004]	Описывает цели бенчмаркинга (обеспечение лучшего функционирования)	- Бенчмаркинг сводится к поиску лучших практик, такие важные аспекты, как анализ этих практик, их адаптация к потребностям организации, внедрение практик и оценка эффективности их применения, в данном определении не затрагиваются. Как следствие, определение носит избыточно узкий характер; - Неясно, о лучшем функционировании чего идет речь, в результате чего определение становится чрезмерно размытым

Таблица 1/2.

Сравнительный анализ подходов к определению бенчмаркинга (составлено автором).

Определение	Достоинства	Недостатки
"Под бенчмаркингом нами понимается поиск лучших методов ведения бизнеса и новых технологий управления, которые ведут к улучшению деятельности организации" [Сидорова 2010, с. 120].	- По сравнению с определением Кэмпа конкретизировано, что понимается под лучшими практиками; - По сравнению с определением Кэмп, указано, что подразумевается под наилучшим функционированием	Как и в определении Кэмп, бенчмаркинг сводится лишь к поиску лучших практик, остальные элементы процедуры бенчмаркинга в определении не включаются (тогда как очевидно, что поиск лучших практик сам по себе целью быть не может)
"внутреннюю сущность бенчмаркинга можно охватить следующими моментами: о ценность обучения на примерах, лежащих вне обычной "системы координат" организации; о важность осуществления этого обучения структурированным, формализованным образом; о сравнение практики работы самой организации с лучшими образцами на постоянной основе; о полезность полученной информации для начала действий по улучшению работы" [Бенчмаркинг 2006, с. 36].	Определение, по сути дела, представляет собой формулировку миссии бенчмаркинга	Определение характеризует различные признаки бенчмаркинга, но не дает его четкого описания как управленческого инструмента
"инструмент совершенствования систем управления и стимулирования трансфера организационных инноваций" [Евдокимова 2007]	Указывается на то, что бенчмаркинг направлен не на достижение точечных результатов, а на совершенствование всей системы управления в целом	- Не уточняется, в чем именно состоит сущность бенчмаркинга как инструмента повышения эффективности функционирования организации; - Бенчмаркинг не направлен на стимулирование трансфера организационных инноваций; он сам по себе представляет собой инструмент такого трансфера
"Бенчмаркинг - это непрерывный поиск новых идей и последующее их использование на практике" [Артюшкин 2008]	Подчеркивается непрерывность бенчмаркинга, т. е. необходимость его постоянного, а не однократного применения	Объектом поиска бенчмаркинга служат не новые идеи, а подтвердившие свою эффективность практики других организаций
"...бенчмаркинга как маркетингового инструмента обеспечения конкурентных преимуществ на рынке, основанного на изучении бизнес-процессов эталонных предприятий и адаптации полученных сведений к условиям собственного предприятия" [Островская 2010, с. 13]	- Указывается, что бенчмаркинг служит для обеспечения конкурентных преимуществ; - Бенчмаркинг не сводится только к выявлению лучших практик, указывается на необходимость изучения этих практик и их адаптации к специфике организации	Бенчмаркинг по своей природе является не маркетинговым, а управленческим инструментом (хотя и может быть использован для достижения маркетинговых целей)
"Бенчмаркинг (benchmarking) - это инструмент менеджмента, направленный на повышение конкурентоспособности организации путем поиска, изучения, адаптации, синергирования и внедрения лучшего существующего опыта представителей конкурентной и неконкурентной среды" [Фукова 2010, с. 8]	- Подробно описаны как этапы бенчмаркинга, так и его цели; - Указывается, кто может выступать в качестве объекта эталонного сравнения; - Подчеркивается, что применение бенчмаркинга направлено на достижение синергетического эффекта между лучшими внешними практиками и опытом функционирования самого предприятия	Указание на повышение конкурентоспособности как на цель бенчмаркинга не совсем корректно (бенчмаркинг служит для повышения эффективности)
"бенчмаркинг - это управленческая технология, основанная на эталонном сопоставлении объектов управления и выявлении "точек разрыва" между сравниваемыми параметрами объекта/процесса" [Сапрыкина 2011, с. 10]	- Указание на то, что бенчмаркинг представляет собой управленческую технологию (т. е. реализуется по строго установленному алгоритму и позволяет решить четко оговоренный перечень задач); - Указание на необходимость эталонного сопоставления (т. е. подчеркивается, что нужно исследовать не абстрактные "лучшие практики", а предприятия-эталон)	- Неясно, что подразумевает автор под "точками разрыва"; - Сравнить необходимо не параметры процессов (объектов), а те факторы, которые обуславливают наличие разницы в этих параметрах
Бенчмаркинг - процесс выявления сильных сторон функционирования других организаций (причем не обязательно схожего вида деятельности) для сравнения их с особенностями функционирования собственной организации с целью повышения ее эффективности и производительности. Важной особенностью бенчмаркинга является повышенное внимание не только к результативности деятельности организации, но и к организационным процессам, порядок осуществления которых приводит к достижению соответствующей результативности [Гусева, Медведев 2011, с. 92]	- Указание на то, что бенчмаркинг преследует цель повышения производительности и эффективности организации; - Указание на то, что бенчмаркинг ориентирован не только на достижение требуемого конечного результата, но и на обеспечение требуемого качества выполнения процессов, ведущих к этому результату	Содержание бенчмаркинга состоит не просто в сравнении собственной модели организации бизнес-процессов с внешней практикой, а в активном освоении внешнего опыта

Анализ приведенных выше определений показывает, что им присущи следующие проблемы:

◆ В настоящее время отсутствует единое и внутренне непротиворечивое определение бенчмаркинга, которое бы охватывало цели применения бенчмаркинга, этапы его проведения и механизм реализации. Более того, нередко авторы даже не пытаются дать такое определение, ограничиваясь либо перечислением внешних признаков бенчмаркинга (без анализа его природы), либо интуитивным пониманием его содержания. Такой подход недопустим для управленческих инструментов (или технологий), к числу которых относится бенчмаркинг: для них необходимо строгое описание механизма реализации, этапов проведения и тех целей, которые могут быть достигнуты при их помощи. Вероятно, наилучшее из существующих определений бенчмаркинга представлено в работе [Фукова 2010, с. 8], однако и оно не свободно от недостатков, поскольку, согласно ему, бенчмаркинг представляет собой инструмент повышения конкурентоспособности (что некорректно, поскольку бенчмаркинг используется для повышения эффективности организации, что может проявляться в повышении конкурентоспособности, но не сводится к нему);

◆ Во многих определениях содержание бенчмаркинга необоснованно сужается. Примерами такого сужения могут выступать: сведение бенчмаркинга лишь к поиску лучших практик (тогда как на самом деле, очевидно, просто поиск таких практик не может быть самоцелью – любые действия организации должны быть направлены на прирост ее эффективности, что простой поиск, без адаптации и внедрения этих практик, обеспечить не может), представление бенчмаркинга в качестве маркетингового инструмента (а не управленческого инструмента в принципе), или утверждение, что бенчмаркинг направлен на прирост конкурентоспособности (а не эффективности) организации. Такое сужение неприемлемо не только с теоретической, но и с практической точки зрения, поскольку приводит к неправильному пониманию потенциала бенчмаркинга и к его некорректному применению;

◆ Существующие определения предназначены для бенчмаркинга в коммерческих организациях, но не отвечают потребностям государственных организаций, и особенно – военных организаций, деятельность которых отличается значительной спецификой (в частности, вряд ли корректно говорить о возможности повышения их конкурентоспособности).

Таким образом, налицо потребность в разработке определения бенчмаркинга с учетом особенностей потребностей военной организации. Для этого представляется целесообразным выявить отличительные признаки бенчмаркинга как управленческого инструмента, применимого в гражданских организациях, и сопоставить их с по-

требностями ВС РФ. Это позволит, с одной стороны, определить, какие функции бенчмаркинга могут быть перенесены из гражданской сферы в военную (а от каких придется отказаться), а с другой стороны, выявить те функции, которые могут выполняться бенчмаркингом в военной организации, несмотря на то, что соответствующие функции у бенчмаркинга в гражданской сфере отсутствуют. Это даст нам возможность понять содержание бенчмаркинга в военной организации и сформулировать его определение.

В качестве таких отличительных признаков можно назвать:

◆ Институциональный характер бенчмаркинга [Сидорова 2008], т. е. он представляет собой не разовое мероприятие, а систематическую деятельность по освоению внешнего опыта [Чайков 2009]. Это свойство бенчмаркинга будет иметь место и в военной организации, поскольку ей необходимо непрерывно совершенствовать свою деятельность

◆ Бенчмаркинг основывается на системе отношений между хозяйствующими субъектами, посредством которых они производят обмен опытом выполнения значимых для них бизнес-процессов [Сидорова 2008]. Применительно к ВС РФ о таком свойстве говорить вряд ли правомерно, поскольку достаточно сложно представить себе военную организацию, вовлеченные в долгосрочные партнерские отношения с иными структурами с целью обмена опытом (прежде всего потому, что в силу своей специфики военная организация может выступать исключительно потребителем внешнего опыта, но никак не его источником). В данном случае можно говорить о противоречии между отмеченным выше институциональным характером бенчмаркинга и невозможностью его реализации в военной организации на основе долгосрочной системы обмена опытом. Устранить это противоречие можно за счет того, что военная организация, отказываясь от долгосрочных отношений по обмену опытом, будет активно мониторить опыт выполнения значимых для нее бизнес-процессов, полученный внешними организациями, и в том случае, если этот опыт будет признан способным повысить эффективность функционирования ВС РФ, он будет заимствоваться. Таким образом, институциональный характер будет иметь не система отношений с потенциальными источниками внешнего опыта, а система выявления этого опыта для целей ВС РФ;

◆ Сущность бенчмаркинга заключается в выявлении и освоении (после соответствующей адаптации) практик эффективного выполнения бизнес-процессов, представленных во внешних организациях. Поскольку именно в этом состоит сущность бенчмаркинга, очевидно, что она сохранится и при применении бенчмаркинга для нужд ВС РФ. Проблема, однако, заключается в том,

что как цели, так и механизм функционирования ВС РФ принципиально отличаются от целей и механизма функционирования гражданских организаций. Цель ВС РФ заключается в обеспечении военно-экономической эффективности различных видов деятельности и в наращивании боеспособности, тогда как в деятельности гражданских организаций, как правило, доминирует экономическая эффективность и наращивание конкурентоспособности. Содержание процессов ВС РФ, очевидно, также радикально отличается от бизнес-процессов гражданских структур. По этой причине вряд ли возможно найти в гражданской сфере прямой аналог военным бизнес-процессам. Поиск же аналога в других военных организациях (в частности, других государств) затруднен и не всегда оправдан. По этой причине, на наш взгляд, основной сферой применения бенчмаркинга в военной сфере будут вспомогательные процессы, в первую очередь те из них, у которых есть прямые аналоги в гражданской деятельности. К таким процессам, в частности, относятся логистические процессы. Косвенным подтверждением такого подхода является то, что именно эти процессы в военной организации чаще всего передаются на исполнение гражданским подрядчикам (аутсорсерам), т. е. у ВС РФ уже есть опыт привлечения внешних компетенций для выполнения этих процессов (к сожалению, не всегда успешный). Бенчмаркинг, по сути дела, позволит устранить недостатки аутсорсинга, поскольку речь пойдет об освоении эффективных практик гражданских организаций без передачи этих процессов на исполнение внешним структурам и без утраты войсками (силами) контроля над этими процессами;

◆ Бенчмаркинг представляет собой инструмент трансфера эффективных практик от крупных фирм к мелким структурам [Артюшкин 2008]. Сразу следует оговориться, что сам этот тезис является достаточно спорным (мелкие фирмы могут быть более эффективными, чем крупные, и поэтому могут сами выступать в качестве источника внешнего опыта для больших предприятий), однако в случае ВС РФ он неприменим в принципе. ВС РФ представляют собой одну из самых крупных организаций в мире, но речь идет не о трансфере опыта функционирования ВС РФ вовне (напротив, успешные практики ВС РФ следует защищать от копирования и тиражирования внешними организациями во избежание снижения боеспособности), а об усвоении ВС РФ опыта других организаций.

Это позволяет нам сформулировать следующее определение бенчмаркинга с учетом особенностей его применения в военной организации: бенчмаркинг представляет собой инструмент повышения боеспособности Вооруженных Сил, основанный на повышении военно-экономической эффективности процессов обеспечения функционирования ВС РФ, которое, в свою очередь, достигается за счет непрерывного выявления, анализа, адаптации и освоения лучших практик выполнения вспомогательных бизнес-процессов, полученных как в гражданских (преимущественно), так и в военных (военноизованных) организациях. Это определение, по нашему мнению, адекватно отражает как специфику использования бенчмаркинга в ВС РФ, так и его потенциал его применения в качестве инструмента повышения эффективности

Таким образом, мы приходим к следующим выводам:

◆ Бенчмаркинг может быть применен для повышения эффективности функционирования военной организации, однако его использование требует определенной адаптации, которая бы учитывала специфику целей и механизма функционирования военной организации;

◆ В отличие от гражданской сферы, в военной деятельности бенчмаркинг может быть применен в первую очередь для повышения эффективности вспомогательных (обеспечивающих) процессов (в силу того, что основные бизнес-процессы, выполняемые в ВС РФ, по своему содержанию принципиально отличаются от бизнес-процессов гражданских предприятий). Наиболее очевидным кандидатом являются логистические процессы, в частности, процессы вещевого обеспечения;

◆ Бенчмаркинг представляет собой новую для ВС РФ управленческую практику, и по этой причине ее внедрению должно предшествовать тестирование в тех подразделениях ВС РФ, в которых, в случае негативных результатов тестирования, ущерб боеспособности ВС РФ будет минимальным. В качестве таких подразделений мы считаем возможным предложить высшие военные учебные заведения Министерства обороны Российской Федерации. В случае успеха эта практика может быть распространена как на другие подразделения ВС РФ, так и на другие военные и силовые структуры Российской Федерации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андрианов А. Ю. Бенчмаркинг как инструмент эффективности в сфере услуг // Вестник Университета. – 2014. – № 21. – С. 5–8.
2. Артюшкин В. В. Бенчмаркинг в системе управления бизнесом малых мебельных фирм. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Московский государственный университет леса, 2008.
3. Балашов А. И., Котляров И. Д., Санина А. Г. Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
4. Белокрылов К. А. Инновации в государственном секторе // Journal of Economic Regulation. – 2012. – Т. 3. – № 4. – С. 132–141.

5. Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики инновационных релей-центров. М.: ЦИПРАН РАН, 2006. – 264 с.
6. Вертакова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями. Теория и практика. М.: Эксмо, 2008. – 428 с.
7. Вертакова Ю. В., Харченко Е. В., Железняков С. С. Интеграция подходов к управлению современной организацией. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2010. – 524 с.
8. Генкин Б. М., Десято Д. Н. Системы управления производительностью и оплатой труда // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2013. – № 5. – С. 11–19.
9. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда. М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2004.
10. Градобоев К. В. Стратегия бенчмаркинга в государственном секторе // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2009. – № 542. – С. 53–57.
11. Гусева Н. М., Медведев Г. Б. Перспективы внедрения бенчмаркинга в государственном управлении // Финансы и бизнес. – 2011. – № 2. – С. 92–102.
12. Евдокимова Я. Ш. Бенчмаркинг как инструмент стратегического развития системы управления вузов. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Казань: Казанский государственный технический университет им. А. Н. Туполева, 2007.
13. Зайцева А. О. Особенности применения государственно-частного партнерства в отрасли воздушного сообщения // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2015. – № 3–4. – С. 21–24.
14. Капогузов Е. А. Бенчмаркинг как инструмент анализа организации общественного сектора: международный опыт // Вестник Омского университета. Серия "Экономика". – 2009. – № 1. – С. 5–8.
15. Кетц А. Г. "Бенчмаркинг" и круги обмена информацией – инструмент для проведения региональной административной реформы // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2007. – № 2–3. – С. 124–136.
16. Котляров И. Д. Применение аутсорсинга в государственной деятельности в Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 2. – С. 112–120.
17. Крекотнев Р. Н. Государственно-частное партнерство: экономическая природа и принципы применения // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2015. – № 1. – С. 21–27.
18. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Государственно-частное партнерство и аутсорсинг: сравнительный анализ структуры и характера отношений // В мире научных открытий. – 2013. – № 4. – С. 33–47.
19. Кэмп Роберт С. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов. М.: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
20. Лапицкая Л. В., Луконина С. Д. Формирование бенчмаркингových эталонов: взаимодействие менеджмента организации и конкурсных систем на рынке // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2015. – № 5. – С. 774–789.
21. Михайлова Е. А. Бенчмаркинг. М.: Благовест-В, 2002 г. – 176 с.
22. Осокина И. В. Государственно-частное партнерство и аутсорсинг в государственной деятельности: сравнительный анализ // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2015. – № 3–4. – С. 46–49.
23. Островская В. Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг в обеспечении конкурентоспособности предприятий розничной торговли (теория, методология, практика). Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. д-ра экон. наук. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет, 2010.
24. Плотников В. А. Интеграция военного и гражданского секторов экономики как тенденции строительства военной организации страны (по материалам Тыла Вооруженных Сил Российской Федерации) // Вооружение и экономика. – 2010. – № 2. – С. 85–88.
25. Рогачева Н. И., Гончаров А. Ю. Внедрение система бенчмаркинга в деятельность органов государственной власти // Регион: системы, экономика, управление. – 2009. – № 1. – С. 73–80.
26. Сапрыкина Т. В. Повышение эффективности управления промышленными предприятиями на основе бенчмаркинга. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Белгород: Белгородский государственный технический университет им. В. Г. Шухова, 2011.
27. Сидорова Е. Е. Институционализация бенчмаркинга: мировой опыт и российская практика // Менеджмент сегодня. – 2008. – № 5. – С. 304–311.
28. Сидорова Е. Е. Формирование институционального механизма трансфера организационно-управленческих инноваций // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2010. – Т. 10. – № 13. – С. 118–122.
29. Струнин А. М. Разработка и адаптация мероприятий по бенчмаркингу в условиях деятельности государственных организаций // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2009. – № 2. – С. 70–71.
30. Фукова Д. Ю. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности металлургических предприятий. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Государственный университет управления, 2010.
31. Хажметов К. А. Классификация частных военных и охранных компаний // Научно-аналитический журнал Обозреватель – Observer. – 2014. – № 5. – С. 83–92.