

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-7>**Боришкевич І.І.***кандидат економічних наук,
викладач кафедри управління та бізнес-адміністрування
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника***Якубів В.М.***доктор економічних наук, професор,
перший проректор
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника***Boryshkevych Iryna***PhD in Economics,
Teacher of the Department of Management and Business Administration
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University***Yakubiv Valentyna***Doctor of Economic Sciences, Professor,
First Vice-rector
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

БЕНЧМАРКІНГ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ГО «ШКОЛА БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ»

BENCHMARKING OF COMPETITIVENESS ON THE EXAMPLE OF A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION “SCHOOL OF BUSINESS AND MANAGEMENT”

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено сутність поняття «бенчмаркінг» у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, запропоновано власне його трактування. Згруповано та охарактеризовано різновиди бенчмаркінгу: бенчмаркінг продуктивності, процесний бенчмаркінг, стратегічний бенчмаркінг, внутрішній бенчмаркінг, бенчмаркінг конкурентоздатності, функціональний бенчмаркінг, фінансовий бенчмаркінг, загальний бенчмаркінг та бенчмаркінг продукту. Розглянуто технологію реалізації бенчмаркінгу через п'ять послідовних етапів: планування, збір даних, аналіз, реалізація, контроль та оцінювання. Проведено бенчмаркінг конкурентоздатності на прикладі громадської організації «Школа бізнесу і менеджменту» в частині офіційного сайту. Для аналізу використано офіційні сайти бізнес-школи Українського католицького університету (LvBS) та однієї з найкращих європейських бізнес-шкіл – London Business School. Загалом використання бенчмаркінгу дозволяє усунути слабкі сторони організації та реалізувати існуючі можливості задля нарощення конкурентних переваг на ринку.

Ключові слова: бенчмаркінг, управління, конкурентна перевага, конкурентоздатність, громадська організація.

ANNOTATION

Benchmarking is a comparative analysis of the organization with the best direct and indirect competitors, as well as imitating their experience. It makes it possible to establish the key parameters of the organization's activity, which should be worked on in order to achieve stable competitiveness. The purpose and main content of benchmarking is to identify the differences between the organization under study and the reference organization, as well as to establish the reasons for such differences and find ways to overcome them. Benchmarking objects include not only organizations in general, but also processes, technologies, methods, indicators of financial and economic activity, quality parameters, a motivation mechanism, development strategy formation, etc. The essence of benchmarking is to identify internal opportunities for improvement. By studying high-performing organizations, analyzing what makes that performance possible, and then comparing those processes to how your own organization works, you can

make changes that lead to significant improvements. The article examines the essence of the concept of "benchmarking" in the works of domestic and foreign scientists, and offers its own interpretation. Types of benchmarking are grouped and characterized: performance benchmarking, process benchmarking, strategic benchmarking, internal benchmarking, competitive benchmarking, functional benchmarking, financial benchmarking, general benchmarking, and product benchmarking. The benchmarking implementation technology is considered through five successive stages: planning, data collection, analysis, implementation, control and evaluation. Benchmarking of competitiveness was carried out on the example of the non-governmental organization "School of Business and Management" in the part of the official website. The official websites of the business school of the Ukrainian Catholic University (LvBS) and one of the best European business schools – London Business School – were used for the analysis. In general, the use of benchmarking allows you to eliminate the weaknesses of the organization and realize existing opportunities to increase competitive advantages in the market.

Key words: benchmarking, management, competitive advantage, competitiveness, non-governmental organization.

Постановка проблеми. Складна економічна ситуація, що склалася в Україні через військову агресію російської федерації, проблеми з інфраструктурою через систематичні ракетні обстріли, міграція працездатного населення за кордон, інфляція, нестійкий курс валют та зниження рівня економічної безпеки загалом потребують від суб'єктів ринкової економіки прийняття ефективних управлінських рішень. З цією метою невід'ємною складовою є підвищення рівня освіти й виховання управлінців нової генерації, які у майбутньому працюватимуть над відновленням України. Існує багато різноманітних методів підвищення ефективності й результативності діяльності організа-

цій, включаючи освітні, як в науковій літературі, так і в практичній діяльності. Серед таких методів варто виокремити бенчмаркінг, що користується значною популярністю в США та країнах Європейського Союзу, проте ще не набув такої популярності у вітчизняній практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи бенчмаркінгу, його особливості, різновиди, етапи реалізації, а також переваги та недоліки застосування досліджуються у працях вітчизняних науковців: І. І. Боришкевич, Ю. М. Братусь, Т. С. Морщенок, Н. В. Навольська, О. М. Шевченко, О. В. Шкурченко, В. М. Якубів та зарубіжних науковців: Н. Erbiyik, A. Erdil, J. Horváthová, S. Hristova, S. Ketsaraporn, D. Meshram, M. Mokrišová, D. Patel, R. Patel, S. Petkowska, S. Sekhar, D. Stevcevska-Srbinoska, M. Stevkova-Sherieva, Z. Tian, M. Vrábliková та інші. Постає необхідність в апробації інструменту бенчмаркінгу в практичній діяльності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності, різновидів, стадій, переваг бенчмаркінгу, а також проведення бенчмаркінгу конкурентоздатності ГО «Школа бізнесу і менеджменту» в частині офіційного сайту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перші засади бенчмаркінгу сформував Фредерік Тейлор, який був засновником Школи наукового управління, проте сам термін з'явився дещо пізніше, а саме у 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу [1, с. 535]. У бізнес-літературі під бенчмаркінгом розуміють таку парадигму управління, що орієнтується на будь-яке краще впровадження, включаючи необхідні порівняння і, як наслідок, коригування [2, с. 706]. Як інструмент бенчмаркінг дозволяє організації покращити якість своєї продукції чи наданих послуг, а також допомагає їй краще позиціонувати себе на ринку [3, с. 64]. Бенчмаркінг призначений для пошуку найкращих практик в напрямку знань та ноу-хау, навчаючись в організацій – лідерів ринку, задля підвищення рівня конкурентоспроможності в глобальній конкуренції [4, с. 42]. На думку деяких дослідників за допомогою бенчмаркінгу можна виявити фактори ризику в ефективності бізнесу [5, с. 221]. Бенчмаркінг дає можливість визначити сильні та слабкі сторони організації в залежності від зміни ситуації на ринку, дозволяє кращим способом задовольняти потреби споживачів у якості, ціні, продукції і послугах за допомогою встановлення нових стандартів й цілей. Результатом бенчмаркінгу є підвищення якості продукції, збільшення продуктивності та ефективності бізнес-процесів, формування інноваційних ідей, що підвищують рівень конкурентоспроможності організації [6, с. 80]. Незважаючи на те, що підхід до дослідження бенчмаркінгу в різних авторів дещо відрізняється, усі вони стверджують, що задля успішного позиціонування організації на ринку та

здобуття конкурентних переваг слід використовувати бенчмаркінг [7, с. 7].

На нашу думку, бенчмаркінг є одним з інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє проаналізувати кращі практики в тій самій, або ж іншій галузі з метою запозичення досвіду, втілення його в діяльність організації та, як результат, підвищення конкурентоспроможності на ринку. Бенчмаркінг є процесом вимірювання ефективності продуктів, послуг або ж процесів організації у порівнянні з продуктами, послугами чи процесами іншої організації, що вважається найкращою у галузі, або «найкращою у своєму напрямку». Суть бенчмаркінгу полягає у виявленні внутрішніх можливостей для вдосконалення.

Організація може проводити бенчмаркінг на декількох рівнях, використовуючи різні його види. Він дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити її можливості. У табл. 1 наведемо різновиди бенчмаркінгу.

Фактично, бенчмаркінг допомагає керівництву та працівникам зрозуміти, як незначна частина бізнес-процесів чи продуктів організації може призвести до успіху, так само як внесок одного працівника може призвести до великого виграшу.

Як показують дослідження, при здійсненні бенчмаркінгу керівники організації можуть зіткнутись із різними проблемами, що створюють перешкоди для ефективної бенчмаркінгової діяльності. Деякі проблеми пов'язані з неправильно проведеними дослідженнями, а деякі – з недостатністю мотивації до адаптації кращих практик. Окрім зазначених, можуть виникати й інші проблеми, до прикладу, нестача ресурсів, обмежений час, брак необхідної інформації про конкурентів, недосконалість планування, недостатній рівень кваліфікації у працівників тощо. Проте, незважаючи на проблеми, що можуть виникати при проведенні бенчмаркінгу, успішні результати його застосування багатьма провідними організаціями є свідченням його цінності та результативності.

Бенчмаркінг являє собою певну технологію, що передбачає реалізацію п'яти послідовних етапів:

1. Етап планування. На даному етапі обираються сфера та цілі проведення бенчмаркінгу задля удосконалення діяльності організації.
2. Етап збору даних. Цей етап передбачає збір даних, що необхідні для порівняння, а також визначення методології для проведення аналізу.
3. Етап аналізу. На даному етапі оцінюється рівень ефективності двох організацій: власної організації та тієї, що обрана для порівняння.
4. Етап реалізації. На цьому етапі формується стратегія і тактика боротьби із слабкими сторонами організації, що були виявлені під час проведеного порівняння.
5. Етап контролю та оцінювання. Цей етап передбачає розрахунок відповідних показників

Таблиця 1

Класифікація бенчмаркінгу за різними ознаками

Класифікаційна ознака	Характеристика
Бенчмаркінг продуктивності	Полягає в тому, щоб порівнювати власну продуктивність організації з роботою організації в тій самій галузі. Організація може оцінити свою конкурентну позицію, порівнюючи товари чи послуги зі схожими організаціями.
Процесний бенчмаркінг	Використовується з метою порівняння методів та практик реалізації процесів. Він також часто застосовується в стратегічному управлінні, де організація досліджує бізнес-процеси кількох еталонних організацій.
Стратегічний бенчмаркінг	Використовується задля порівняння довгострокових важливих рішень та дій, що застосовуються іншими організаціями з метою досягнення цілей.
Внутрішній бенчмаркінг	Застосовуються з метою порівняння підрозділів та відділів однієї організації.
Бенчмаркінг конкурентоздатності	Є прямим порівнянням власної продуктивності організації з найкращими конкурентами та полягає в пошуку найкращих практик.
Функціональний бенчмаркінг	Полягає у пошуку найкращих практик, незалежно від галузі. Він порівнює функції неконкурентних організацій в тій самій чи іншій галузі. Складні функції, такі як інформаційно-комунікаційні технології, фінанси, людські ресурси, бухгалтерський облік тощо майже неможливо порівняти безпосередньо з точки зору ефективності й вартості, тому їх слід розбити попередньо на процеси.
Фінансовий бенчмаркінг	Використовується для здійснення фінансового аналізу та порівняння результатів з метою оцінки загальної конкурентоспроможності.
Загальний бенчмаркінг	Використовується задля порівняння власних процесів організації з найкращими практиками будь-яких інших організацій різних галузей.
Бенчмаркінг продукту	Є процесом розробки нових продуктів чи модернізації діючих. З метою визначення сильних та слабких сторін, даний вид бенчмаркінгу іноді може включати зворотне проектування продуктів конкурентів.

Джерело: сформовано авторами на основі [8, с. 884]

ефективності з метою визначення впливу реалізованих заходів бенчмаркінгу на основні процеси діяльності організації [9, с. 147].

Як зазначають О. М. Шевченко та Ю. М. Братусь, однією з важливих переваг використання бенчмаркінгу є те, що він позитивно впливає на інноваційний розвиток організації, зокрема [10, с. 66]:

- 1) сприяє генерації інноваційних ідей та їх впровадженню;
- 2) забезпечує зростання ефективності та продуктивності бізнес-процесів;
- 3) покращує якість продукції та послуг, що надаються організацією;
- 4) підвищує мотивацію працівників до досягнення нових цілей та організаційного розвитку;
- 5) сприяє нарощенню конкурентних переваг організації на ринку.

Проведемо бенчмаркінг конкурентоздатності для ГО «Школа бізнесу і менеджменту». Дана організація є осередком для формування ефективних менеджерів та лідерів. Зокрема, місія ГО «Школа бізнесу і менеджменту» сформована наступним чином: «Формувати та надихати лідерів через програми управлінського та організаційного розвитку» [11, с. 98]. Зазначена місія реалізується через цінності, яких дотримується досліджувана організація, а саме: відповідальність, інноваційність, партнерство, креативність, гнучкість, цілісність, глобальна перспектива та свобода. Основними принципами діяльності є професіоналізм, швидкість, якість, надійність, об'єктивність, точність й актуальність поданої інформації. Працівники

ГО «Школа бізнесу і менеджменту» та запрошені спікери у своїй роботі використовують сучасні підходи та методи викладання. Проведений у попередніх дослідженнях SWOT-аналіз показав, що організація не позбавлена і деяких слабких сторін, серед яких недостатня впізнаність бренду, недостатня наповненість офіційного сайту, відносно низькі показники фінансової ефективності тощо [12]. Таким чином, проведений бенчмаркінг дасть можливість подолати існуючі слабкі сторони, залучити нових клієнтів та підвищити рівень продуктивності загалом. Для аналізу використаємо офіційні сайти бізнес-школи Українського католицького університету (LvBS) та однієї з найкращих європейських бізнес-шкіл – London Business School.

Для початку розглянемо головну сторінку офіційного сайту ГО «Школа бізнесу і менеджменту» (рис. 1).

На рис. 1 можна побачити, що офіційний сайт досліджуваної школи бізнесу є досить привабливим, але сама його наповненість потребує удосконалення. Сайт ГО «Школа бізнесу і менеджменту» представлений двома мовами: українською та англійською, проте не уся інформація перекладена на англійську мову.

Серед основних закладок офіційного сайту ГО «Школа бізнесу і менеджменту» виокремлено такі:

1. Головна. На ній міститься коротка інформація про послуги, що надає бізнес-школа, новини, а внизу сторінки представлені контакти.

2. Школа бізнесу та менеджменту. Дана закладка поки недопрацьована, адже тут немає

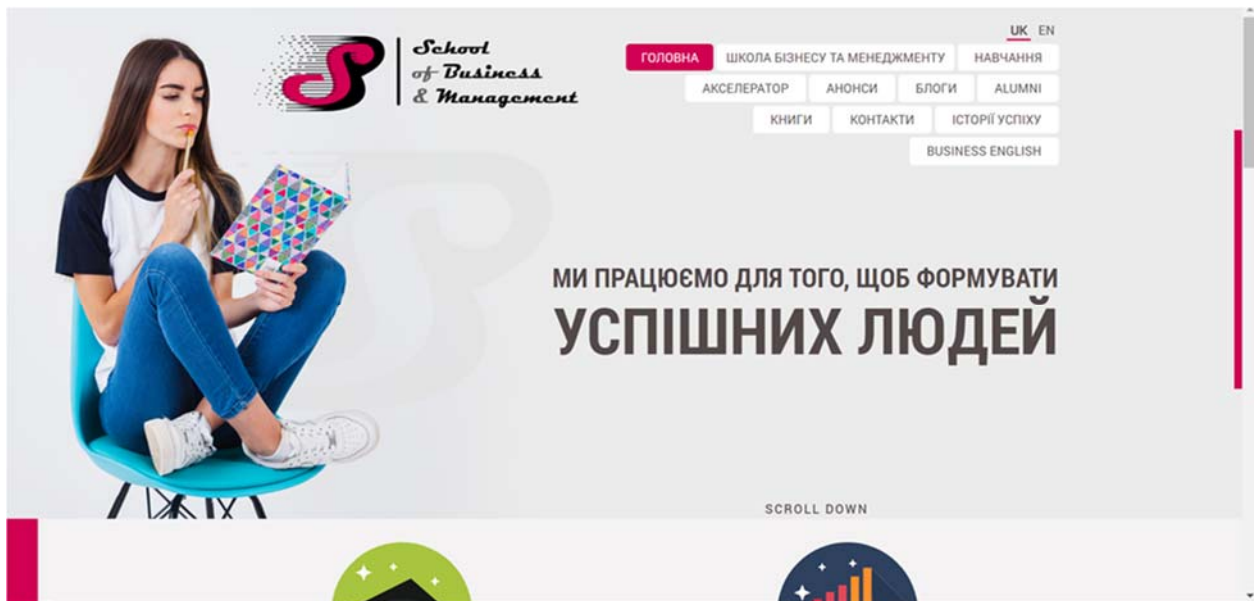


Рис. 1. Головна сторінка офіційного сайту ГО «Школа бізнесу і менеджменту»

Джерело: [13]

жодної інформації про бізнес-школу, історію її виникнення, поточну діяльність тощо.

3. Навчання. На цій закладці представлена інформація про навчання у школі бізнесу, проте інформація є застарілою.

4. Акселератор. У цій закладці міститься інформація про акселераційні програми, що реалізуються.

5. Анонси. Ця закладка містить анонси подій, які проводяться у школі бізнесу.

6. Блоги. Тут наведена цікава інформація на актуальні теми, зокрема огляди книг від одного із тренерів школи бізнесу.

7. Alumni. Дана закладка представлена поки тільки одним випускником та потребує наповнення.

8. Книги. У цій закладці поки немає жодної інформації, а тому її потрібно допрацювати.

9. Контакти. Тут представлені контакти школи бізнесу та карта місцезнаходження.

10. Історії успіху. У цій закладці розміщені історії успіху топ-менеджерів світу.

11. Business English. Ця закладка містить навчальну інформацію для покращення свого рівня англійської мови.

Далі розглянемо головну сторінку офіційного сайту одного із конкурентів ГО «Школа бізнесу і менеджменту» – бізнес-школи Українського католицького університету (LvBS) на рис. 2.

Як бачимо з рис. 2, головна сторінка офіційного сайту школи бізнесу УКУ включає такі закладки: LvBS, навчання, календар, блог, alumni, insight inside, крамниця. Також можемо побачити додаткові закладки, які знаходяться вище, а саме: LvBS Consulting, центри, проекти, УКУ, CMS та контакти. Офіційний сайт представлений двома мовами: українською та англійською.

1. Закладка «LvBS» вміщує ще 4 блоки: «Хто ми», «Фундатори», «Викладачі» та «Команда».

2. Закладка «Навчання» вміщує наступні зблоки: магістерські програми: MSc in Technology Management, Key Executive MBA, MA in Human Resources and Organization Development, MSc in Innovations and Entrepreneurship та MSc in Marketing Management; програми управлінського розвитку та оперативні програми. Кожен із зазначених блоків має усю наявну інформацію про навчання в школі бізнесу Українського католицького університету, є активні кнопки для зв'язку чи можливість зареєструватись, або ж отримати додаткову консультацію.

3. У закладці «Календар» зібрані дати усіх майбутніх подій, які проводить Львівська бізнес-школа із активними лінками для можливості отримати додаткову інформацію.

4. У закладці «Блог» наведені короткі статті про усі минулі події, які проводила Львівська бізнес-школа у хронологічному порядку: від найдавніших до останніх.

5. Закладка «Alumni» присвячена LvBS Alumni Association, що була створена випускниками перших програм Key Executive MBA LvBS ще у жовтні 2013 року. Привертає свою увагу на цій сторінці інфографіка із цінностями та перевагами участі в Асоціації випускників LvBS, що були сформовані відповідно до проведених опитувань. Також розміщені додаткові закладки за наступними напрямками: «Місія та візія Асоціації», «Рада випускників», «Хто є наші Alumni», «Історії успіху», «Випускники в дії», «Події та подорожі».

6. Закладка «Insight Inside» присвячена однойменному виданню Львівської бізнес-школи УКУ (LvBS). Вона перенаправляє користувачів на окремий сайт (<https://insight.lvbs.com.ua/>). Даний сайт не є надто розгалуженим, а містить всього 3 закладки: «Рубрики», «Про нас» та «Про LvBS». Він також представлений як українською, так і англійською мовою.

7. Закладка «Крамниця» присвячена власній крамниці школи бізнесу Українського католицького університету, де можна придбати різну корпоративну та іншу продукцію: аксесуари, книги, одяг та сувеніри.

Загалом можна сказати, що сайт бізнес-школи УКУ (LvBS) є сучасним, має привабливий дизайн та усю необхідну інформацію для клієнта. Також він є структурованим та простим у використанні. Саме цей підхід і варто перейняти ГО «Школа бізнесу і менеджменту» при вдосконаленні офіційного сайту.

На наступному етапі проаналізуємо офіційний сайт однієї з найпрестижніших бізнес-школ Європи – London Business School (Лондонської бізнес-школи). Головна сторінка офіційного сайту зображена на рис. 3.

З рис. 3. можемо побачити, що головна сторінка офіційного сайту Лондонської бізнес-школи є дуже привабливою та містить багато закладок. Тут також можна побачити швидкі кнопки, що дають змогу перейти на Facebook, LinkedIn та Twitter. На сайт можна зайти у якості авторизованого користувача (для студентів цієї школи).

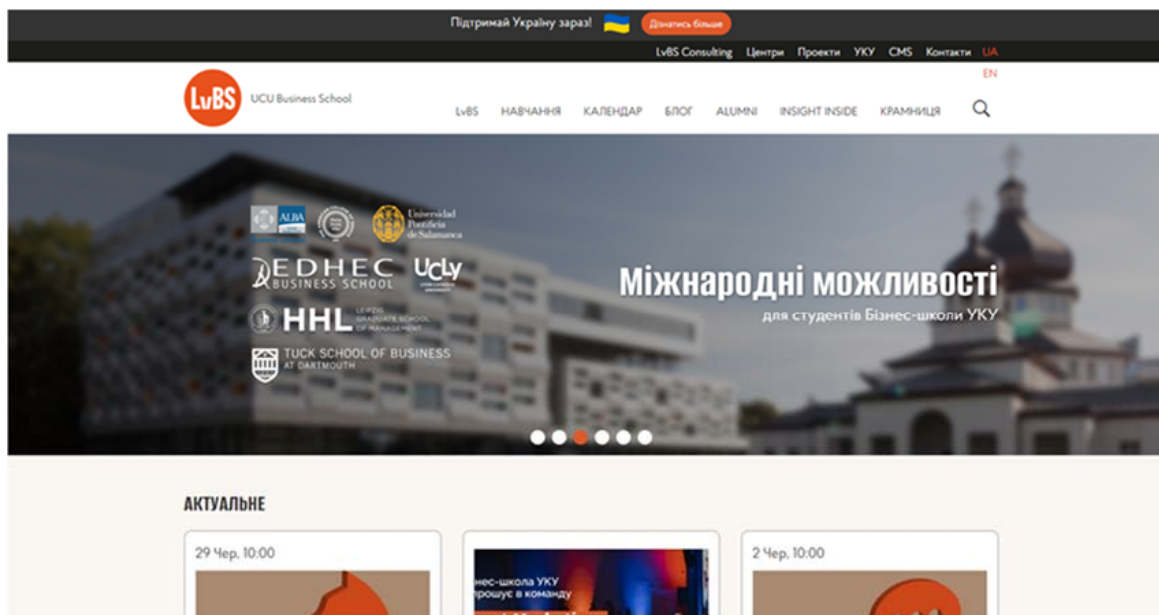


Рис. 2. Головна сторінка офіційного сайту Львівської бізнес-школи (LvBS)

Джерело: [14]

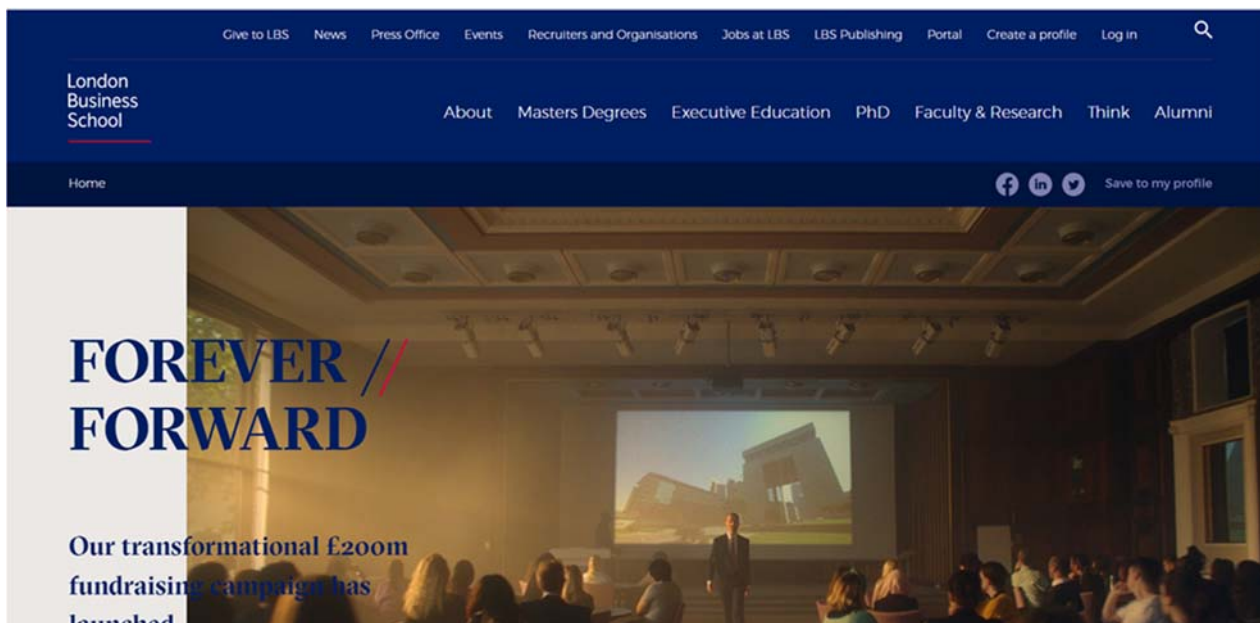


Рис. 3. Головна сторінка офіційного сайту London Business School

Джерело: [15]

Серед основних закладок офіційного сайту London Business School представлені наступні:

1. About. Тут міститься детальна інформація про саму бізнес-школу та її кампуси, що знаходяться у Лондоні та Дубаї. Також можна здійснити віртуальний тур цими кампусами. Є окрема інформація із соціальними мережами, які представлені у вигляді активних лінків

2. Masters Degrees (магістерські програми). Ця закладка містить детальну інформацію про усі магістерські програми школи бізнесу, а саме: MBA, Masters in Management, Global Masters in Management, Masters in Analytics and Management, Masters in Finance та інші.

3. Executive Education. Ця закладка містить інформацію про навчання за такими напрямками: загальний менеджмент, лідерство, стратегія, фінанси, HR-менеджмент, цифрова трансформація та інновації, маркетинг.

4. PhD. На цій закладці міститься уся інформація про здобуття ступеня доктора філософії.

5. Faculty & Research. Тут міститься інформація про різні підрозділи та дослідження.

6. Think. Ця закладка містить інформацію із цікавими статтями для роздумів за такими напрямками: облік, аналітика, економіка, підприємництво, фінанси, інновації, лідерство, маркетинг, операційний менеджмент, HR-менеджмент, самоменеджмент та стратегія.

7. Alumni. Тут міститься інформація з усіма випускниками школи бізнесу, інформація про волонтерську діяльність та усі події, що організуються випускниками.

Окрім основних закладок, вверху сторінки розміщені додаткові швидкі закладки, а саме: Give to LBS (донат для школи бізнесу), News (новини), Press Office (прес-офіс бізнес-школи), Events (події), Recruiters and Organisations, Jobs at LBS (робота в школі бізнесу), LBS Publishing (видавництво школи бізнесу), Portal, Create a profile та Log in.

Здійснивши аналіз офіційного сайту Лондонської бізнес-школи, можна сказати, що дана бізнес-школа може стати зразком для наслідування, оскільки на сайті містяться усі необхідні закладки, є повна інформація у різних напрямках, що правильно структуровані. Також на сайті можна залишити запитання чи коментар, до прикладу аналізуючи якусь статтю. Це дає можливість отримати зворотній зв'язок від користувачів сайту та налагодити ефективну комунікацію.

Висновки з проведеного дослідження. Бенчмаркінг є важливим стратегічним інструментом управління сучасними організаціями. Він дає змогу порівнювати результати однієї організації з результатами діяльності успішних лідерів у різних галузях, включаючи прямих і непрямих конкурентів, а також непов'язаних організацій. Це залежить від різновиду бенчмаркінгу, який використовується. Особливостями та перевагами використання бенчмаркінгу є:

пошук кращих практик, підвищення рівня ефективності, генерування інноваційних ідей задля нарощення конкурентних переваг, покращення взаємодії з клієнтами тощо.

Нами було здійснено аналіз бенчмаркінгу на прикладі ГО «Школа бізнесу і менеджменту», що є порівняльним аналізом для дослідження кращих практик серед конкурентів та організацій з інших галузей. Різновид бенчмаркінгу, який був використаний – бенчмаркінг конкурентоздатності в частині офіційного сайту. Для аналізу була обрана вітчизняна школа бізнесу – Львівська бізнес-школа Українського католицького університету (LvBS) та одна з найпрестижніших європейських бізнес-шкіл – Лондонська бізнес-школа. Аналіз показав, що офіційний сайт досліджуваної громадської організації потребує удосконалення в частині повноти інформації та налагодження зворотного зв'язку із користувачами. Перспективою подальших досліджень є формування розгорнутого плану щодо покращення офіційного сайту ГО «Школа бізнесу і менеджменту»: розробка структури та оперативних завдань, а також їх реалізація.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 533–540.
2. Erdil A., Erbiyik H. The Importance of Benchmarking for the Management of the Firm: Evaluating the Relation between Total Quality Management and Benchmarking. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 158, pp. 705–714. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.106>.
3. Patel R., Patel D., Meshram D. Benchmarking: The way of success in pharma industry. *International Journal of Life Science Research Archive*. 2022. Vol. 2 (2), pp. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.53771/ijlsra.2022.2.2.0038>.
4. Tian Z., Ketsaraporn S. Performance benchmarking for building best practice in business competitiveness and case study. *International Journal of Networking and Virtual Organisation*. 2013. Vol. 12, pp. 40–55. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2013.051749>.
5. Horváthová J., Mokrišová M., Vrábliková M. Benchmarking – A Way of Finding Risk Factors in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. Vol. 14(5), pp. 221–238. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14050221>.
6. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 79–82.
7. Stevcevska-Srbinska D., Petkovska S., Hristova S., Stevkova-Shterjeva M. Benchmarking as a Measure of Competitiveness in North Macedonia. *Ekonomické rozhlady – Economic Review*. 2023. Vol. 52(1), pp. 4–28. DOI: <https://doi.org/10.53465/ER.2644-7185.2023.1.4-28>.
8. Sekhar S. Benchmarking. *African Journal of Business Management*. 2010. Vol. 4(6), pp. 882–885.
9. Шкуренко О. В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 143–151. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.14>.

10. Шевченко О. М., Братусь Ю. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. № 4. С. 64–67.
11. Боришкевич І. І., П'ятничук І. Д. Планування PR-кампанії на прикладі громадської організації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18. С. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.95-103>.
12. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Здійснення стратегічного аналізу на прикладі ГО «Школа бізнесу і менеджменту». *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1133>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.11> (дата звернення: 07.04.2023).
13. Офіційний сайт ГО «Школа бізнесу і менеджменту». URL: <http://sbm.pnu.edu.ua/> (дата звернення: 07.04.2023).
14. Офіційний сайт бізнес-школи УКУ (LvBS). URL: <https://lvbs.com.ua/> (дата звернення: 07.04.2023).
15. Офіційний сайт London Business School. URL: <https://www.london.edu/> (дата звернення: 07.04.2023).
6. Navolska N. V. (2016) Benchmarking як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств [Benchmarking as a tool for improving the efficiency of enterprises]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 6, pp. 79–82.
7. Stevcevska-Srbinska D., Petkovska S., Hristova S., Stevkova-Shterleva M. (2023) Benchmarking as a Measure of Competitiveness in North Macedonia. *Ekonomické rozhlady – Economic Review*, vol. 52, № 1, pp. 4–28. DOI: <https://doi.org/10.53465/ER.2644-7185.2023.1.4-28>.
8. Sekhar S. (2010) Benchmarking. *African Journal of Business Management*, vol. 4, № 6, pp. 882–885.
9. Shkurenko O. V. (2021) Osoblyvosti vykorystannia instrumentarii benchmarkingu na pidpriemstvi [Peculiarities of using benchmarking tools at the enterprise]. *Economics and management organization*, vol. 1, № 41, pp. 143–151. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.14>.
10. Shevchenko O. M., Bratus Yu. M. (2014) Ekonomichna sutnist benchmarkingu ta yoho rol u innovatsiinomu rozvytku pidpriemstva [The economic essence of benchmarking and its role in the innovative development of the enterprise]. *Business inform*, vol. 4, pp. 64–67.
11. Boryshkevych I. I., Piatnychuk I. D. (2022) Planuvannia PR-kampanii na prykladi hromadskoi orhanizatsii [PR-campaign planning on the example of a non-governmental organization]. *Actual problems of the development of the economy of the region*, vol. 18, pp. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.95-103>.
12. Boryshkevych I. I., Yakubiv V. M. (2023) Zdiisnennia stratehichnoho analizu na prykladi HO «Shkola biznesu i menedzhmentu» [Realization of strategic analysis on the example of a non-governmental organization «School of Business and Management»]. *Efficient economy*, vol. 2. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1133> <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.11> (accessed 07 April 2023).
13. Official website of the NGO «School of Business and Management». Available at: <http://sbm.pnu.edu.ua/> (accessed 07 April 2023).
14. Official website of the UKU Business School (LvBS). Available at: <https://lvbs.com.ua/> (accessed 07 April 2023).
15. Official website of the London Business School. Available at: <https://www.london.edu/> (accessed 07 April 2023).

REFERENCES:

1. Morshchenok T. S. (2017) Benchmarking як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of business structures]. *Economy and society*, vol. 9, pp. 533–540.
2. Erdil A., Erbiyik H. (2019) The Importance of Benchmarking for the Management of the Firm: Evaluating the Relation between Total Quality Management and Benchmarking. *Procedia Computer Science*, vol. 158, pp. 705–714. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.106>.
3. Patel R., Patel D., Meshram D. (2022) Benchmarking: The way of success in pharma industry. *International Journal of Life Science Research Archive*, vol. 2, № 2, pp. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.53771/ijlsra.2022.2.2.0038>.
4. Tian Z., Ketsaraporn S. (2013) Performance benchmarking for building best practice in business competitiveness and case study. *International Journal of Networking and Virtual Organisation*, vol. 12, pp. 40–55. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2013.051749>.
5. Horváthová J., Mokrišová M., Vrábliková M. (2021) Benchmarking – A Way of Finding Risk Factors in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 14, № 5, pp. 221–238. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14050221>.