

в-третьих, солидарным, т.е. объединенным общим интересом в достижении общезначимых целей и задач развития России.

### **Выводы**

Противостояние в развитии российского общества тенденций к авторитарности и к либерализму предполагает «конструктивную конвергенцию» обеих тенденций на базе становления социально ориентированной рыночной экономики и объединения всех прогрессивных «левых» сил общества вокруг социал-демократической альтернативы.

### **Литература**

1. Лукин А.В., Лукин П.В. Мифы о российской культуре и российская история. – Полис, 2009, № 1, 2.
2. Соргин В.В. Противоречивые итоги президентства В. Путина. – Общественные науки и современность. 2009, № 1, с. 85-86.
3. Холодковский К.Г. К вопросу о политической системе современной России. – Полис, 2009, № 2, с 9.
4. Московский комсомолец 27.08.2009 г.
5. Перегудов С.П. Политическая система России после выборов 2007 – 2008 гг. : факторы стабилизации и дестабилизации. – Полис, № 3, с. 156 – 159.
6. Московский комсомолец, 16.09.2009 г.
7. Филякин Ю.П. Теоретические проблемы становления социально ориентированной рыночной экономики: опыт России.- М., 2000.
8. Белл Дж. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. – М., 1999;
9. Дзарасов С. Российский путь: либерализм или социал-демократия. – М., 1994;
10. Выбор модели рыночной экономики и приоритеты экономической политики в России. – Под ред. проф. Дунаева Э.П. и проф. Шуркалина А.К. – М., 1998;
11. Филякин Ю.П. Социально-либеральная инициатива: власть, рынок, гражданское общество. Части 1, 2. – М., 1997.

### **Новый инструмент повышения конкурентоспособности предприятий для современной России**

Цыбульская Е.В.

МГТУ «МАМИ», ОАО «ММЗ «Вымпел».

Сущность бенчмаркинга состоит в изучении и сравнении показателей своей организации с показателями конкурентов и лучших организаций, а затем применении успешного опыта других в своей организации.

Бенчмаркинг представляет собой искусство обнаружения того, что другие делают лучше, и изучение, усовершенствование и применение их методов работы.

Сравнение результатов деятельности своей организации с результатами конкурентов не новая идея. Но бенчмаркинг - это более эффективный инструмент управления инновационным развитием, чем просто сбор информации. Он позволяет выявлять возможности самосовершенствования, определять его объекты и стимулировать непрерывность инновационного процесса в целях повышения конкурентоспособности компании и сохранения в последующем ее динамики на устойчивом уровне.

Название «бенчмаркинг» происходит от английских слов "bench" (уровень, высота) и "mark" (отметка). Трактуются это словосочетание как "опорная отметка", "отметка высоты", "эталонное сравнение" и т. п. [7].

Руководитель Глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network) Роберт К. Кэмп считает: «Бенчмаркинг - это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов, либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях»[10]. Исполнительный директор компании «Allied

Signa» Лоуренс Боссиди под бенчмаркингом понимает анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне [5].

Профессор норвежского Университета науки и технологий Б. Андерсен дает такое определение бенчмаркингу: «Бенчмаркинг - это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы» [2].

Очевидно, что бенчмаркинг - это эталонное сопоставление, оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами лучших компаний с целью усовершенствования собственной деятельности. Бенчмаркинг помогает решать две основные задачи: во-первых, сравнивать свои показатели с показателями других организаций - конкурентов и лидеров рынка, во-вторых, изучать и применять чужой успешный опыт у себя в организации.

Бенчмаркинг - это очень емкое понятие, и в условиях глобализации, а также мирового экономического кризиса все еще находится в стадии становления и развития. Еще не сформулировано наиболее полное определение этой системообразующей категории.

Единой методики выполнения бенчмаркинга пока также не предложено. Разработка проектов, программ, планов для реализации системы бенчмаркинга – непрерывный творческий процесс. Число шагов бенчмаркинга бывает разным, поскольку процесс можно всегда осуществлять по мелким этапам. Стандартный процесс бенчмаркинга можно представить с помощью условной модели, состоящей из: ситуационного анализа, поиска, наблюдения, анализа результатов, адаптации:

- Ситуационный анализ. Анализ сильных и слабых сторон организации, выявление проблем, требующих решения, на основе результатов анализа.
- Поиск решения проблемных участков на других предприятиях.
- Наблюдение, понимание и документирование процессов партнеров по показателям и практике.
- Анализ результатов, нахождение лучшего варианта решения проблемы для использования на своем предприятии.
- Адаптация, приспособление лучшей практики к условиям работы своей компании, внедрение перемен.

Польза для компании, которая учится на лучших образцах, является очевидной. Но какой смысл передовым компаниям раскрывать информацию о себе? Мотивация может быть самая разная: многие считают престижным выступать в качестве компании-эталона, тем более, что это повышает их инвестиционную привлекательность. В Японии считается, что если компания кого-то учит, то при этом развивается в первую очередь сама.

Много информации в бенчмаркинге является коммерческой тайной или стратегически важным ноу-хау и компанией не раскрывается. Но на каждом предприятии существует большой пласт информации, которую выгоднее открыть конкуренту, чтобы взамен узнать что-то полезное для себя.

Бенчмаркинг в своем развитии прошел следующий процесс эволюции:

- первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта;
- второе поколение – бенчмаркинг конкурентоспособности (получило развитие как наука в 1976-1986 годах). В этом качестве его развитие во многом связано с деятельностью фирмы «Хегох»;
- третье поколение - бенчмаркинг процесса - развивается в 1982-1986 годах, когда предприятия-лидеры качества понимают, что учиться более просто у предприятий вне их отрасли, чем исследуя конкурентов;

- четвертое поколение - стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс оценки успешных стратегий предприятий партнеров (не обязательно конкурентов) с целью выработки усовершенствованной стратегии компании;
- пятое поколение - глобальный бенчмаркинг, рассматривается как будущий инструмент организации международных обменов с учетом культуры и национальных особенностей процессов организации производства [6]. Рассмотрим эти этапы подробнее.

Родиной бенчмаркинга считается США. Основы формирования концепции бенчмаркинга были заложены еще в XIX веке. В это время началась новая фаза индустриализации и многие предприниматели сконцентрировались на улучшении рабочего процесса. В 1913 году Генри Форд впервые использовал в компании «Форд Мотор Компани», основателем и владельцем которой он являлся, транспортную ленту и свой знаменитый конвейер по сборке автомобилей. На скотобойнях в Чикаго он наблюдал разделку туш, повешенных на крюки, которые двигались по монорельсам от одного рабочего места к другому. Полтора года спустя он реорганизовал всё производство на заводе — теперь детали поступали по ленточному конвейеру. Примерно в это же время Фредерик Тейлор проводил исследования научных методов организации труда, работая на Бетлехемском сталелитейном комбинате. Эти исследования можно отнести к первоначальным основам формирования концепции бенчмаркинга.

Однако большинство исследователей основоположниками бенчмаркинга считают все же японцев. Они научились идеально копировать достижения других стран. В 50-х годах XX века Япония находилась в состоянии разрухи после второй мировой войны. Для возрождения своей промышленности они решили поехать учиться в Америку. Скрупулезно и тщательно исследовав американские товары и услуги, структуру производства, процессы, они выявляли их сильные и слабые стороны, а затем выпускали улучшенные варианты изделий по более низкой цене. Они успешно переносили передовые технологии из одной сферы бизнеса в другую. Поэтому понятие «бенчмаркинг» в Японии соотносится со словом «dantotsu» - стремление лучшего (лидера) к тому, чтобы стать еще лучшим (лидером)[8].

В научной терминологии термин «бенчмаркинг» впервые использовали в 1972 г. в Институте Стратегического Планирования Кембриджа (США) [4] для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции на основе изучения и использования опыта лучших предприятий, уже добившихся успехов в различных видах деятельности.

Анализ, использование методов, приемов, технологии бенчмаркинга западные страны начали активно использовать в конце 1970-х годов в период активного повышения конкурентоспособности продукции, менеджмента предприятий Японии. Так компания «Хегох» стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Менеджеры «Хегох» переехали на определенное время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями. Использование этого опыта позволило «Хегох» снизить издержки, повысить производительность труда и т. п. С этого времени концепция бенчмаркинга стала неотъемлемой частью бизнес-стратегии корпорации, являющейся признанным лидером в области использования технологий бенчмаркинга [4].

Первоначально бенчмаркинг фокусировался на изучении процессов конкурентов, что позволяло фирмам построить у себя примерно такие же по качеству процессы. Затем обычно ставилась цель добиться превосходства. Для достижения этой цели требовалось изучение процессов компаний не только в своей отрасли, но и вне ее - в тех компаниях, которые были близки по процессам или деятельности, аналогичной функциональной направленности. Далее бенчмаркинг развивался как инструмент улучшения бизнес-стратегии предприятия. Такие известные компании как «АТТ», «Dupont», «General Motors» использовали бенчмаркинг для оценки стратегии успешных конкурентов и выработки своих целей. Особое внимание при анализе стратегии обращалось на вопросы:

- почему эта компания оказалась на вершине конкуренции;
- почему собственная компания не является лучшей;
- что надо изменить в компании, чтобы она стала лучшей;
- как внедрить соответствующую стратегию, чтобы стать лучшей компанией.

Интенсифицировался процесс распространения бенчмаркинга в середине 80-х годов. В этот период публикуются первые статьи по данной проблематике в "Харвард Бизнес Ревью". В 1989 году Pims (исследовательская и консалтинговая организация в Европе) провела совет по бенчмаркингу, на котором была коллективно разработана методология бенчмаркинга и основы его применения на предприятиях. В этом же году появляется первая книга, написанная одним из руководителей компании «Хегох». Специалисты начинают писать о типах бенчмаркинга, разрабатываются различные модели его использования [1].

В конце первого десятилетия XXI века бенчмаркинг находится в стадии дальнейшего развития в условиях глобализации экономических процессов и всеобщего экономического кризиса. Он приобретает статус глобального и рассматривается как инструмент международного обмена бизнес-информацией.

Существуют различные виды бенчмаркинга. Остановимся на некоторых из них.

1. Внешний партнерский бенчмаркинг проводится несколькими предприятиями, которые заключают договор о проведении сравнительных исследований деятельности каждого участника для оказания помощи друг другу и дальнейшего успешного развития. Такие соглашения могут заключать как разнопрофильные предприятия, так и предприятия-конкуренты. Его проведение – один из способов смягчения конкуренции и повышения конкурентоспособности на внешних рынках.

Реализация типового проекта партнерского бенчмаркинга занимает, обычно от четырех до шести месяцев и требует немалых затрат. Подобные проекты предусматривают:

- заключение договора, где указываются правила проведения работы, условия использования полученных результатов на основе баланса интересов всех участников исследования, условия конфиденциальности;
- определение направления исследования, круга показателей, необходимых и достаточных для разработки рекомендаций, способствующих успешному развитию каждого из участников;
- формирование рабочей группы из специалистов предприятий-участников, представителей смежных предприятий, приглашенных экспертов и консультантов. Одна подгруппа проводит исследование, используя традиционные источники информации, другая – изучает фактическое состояние процессов, составляя их блок-схемы, фиксируя результаты опроса работников, осуществляет другие необходимые действия для получения наиболее полной производственной картины. Особое внимание здесь уделяется различного рода нестыковкам и выработке предложений по их сглаживанию и устранению;
- сопоставление результатов исследований двух подгрупп для проверки, как реализуется то, что декларируется, планируется. Скрупулезно фиксируются все отклонения для выявления реальных резервов совершенствования деятельности на каждом предприятии, для того, чтобы не допустить обезличивания рекомендаций;
- подготовку рекомендаций индивидуально для каждого участника на основе проведенного анализа путем отбора наилучших решений, новых концептуальных подходов к решению существующих проблем. На этом этапе может понадобиться сбор дополнительных сведений, возобновление исследований и т. п. [8].

Успехи применения бенчмаркинга обусловлены тем, что он строится на изучении последовательности действий при улучшении того или иного показателя и адаптации нововведения к условиям конкретного продукта, процесса или услуги. Именно потому, что ни одно предприятие не может быть абсолютно успешным во всех аспектах своей деятельности,

дому из них полезна внешняя оценка.

При подготовке к использованию системы бенчмаркинга одна из основных задач заключается в исследовании и диагностировании проблемных участков компании, истинных причин их возникновения. Профессиональное решение этой задачи предполагает использование маркетингового анализа и позволяет разрабатывать научно-обоснованные мероприятия для включения в программы бенчмаркинга. Так работают многие успешные фирмы ряда стран мира. И в целом союзы стран - такие как ЕС в Западной Европе.

2. Индивидуальный конкурентный бенчмаркинг. Предприятия, использующие этот метод, испытывают существенно большие трудности. В поисках успешного опыта они, в первую очередь, обращают внимание на конкурентов. Это естественно, так как в условиях высокого уровня насыщения рынка продукцией и услугами производственные компании следят за динамикой развития конкурентов.

В рамках индивидуального бенчмаркинга возможно проведение индивидуального бенчмаркинга на основе самооценки. Она рассматривается как самостоятельный и эффективный инструмент управления качеством и является разновидностью внешнего индивидуального бенчмаркинга. При осуществлении самооценки на соответствие критериям премий в области качества, требованиям международных стандартов или системы менеджмента качества, предприятие, находясь на любом уровне развития, может сравнить свою деятельность с деятельностью лучших. Предприятия, организации, победившие в конкурсах или добившиеся успехов в развитии системы менеджмента качества, делятся своими достижениями на страницах специальных изданий, что дает возможность другим изучать и использовать их опыт.

Появляются новые варианты самооценочного бенчмаркинга. Например, интерактивный. Европейский фонд качества менеджмента (EFQM) занимается накоплением информации о передовом опыте в данной области. EFQM - некоммерческая организация, создана в 1987 году четырнадцатью ведущими европейскими компаниями («Bosh», «BT», «Bull», «Ciba-Geigy», «Dassault», «Electrolux», «Fiat», «KLM», «Nestle», «Olivetti», «Philips», «Renault», «Sulzer», «Volkswagen») при поддержке Комиссии ЕС. Цель образования фонда - содействие повышению конкурентоспособности европейской экономики путем распространения новых подходов к менеджменту, создание стимулов к его изучению.

В 1991 году по инициативе фонда разработана Модель делового совершенства. Она легла в основу конкурса на Награду EFQM за Совершенство, которая присуждается теперь ежегодно и является всемирно признаваемым свидетельством выдающихся достижений в деятельности компаний.

В России только к концу 90-х годов сложились экономические предпосылки к применению Модели EFQM. С 1997 года по аналогии с ЕС стал проводиться конкурс на соискание Премии в области качества Правительства РФ. Методология и организация конкурса в основном базируется на Модели EFQM. В конце 2003 года Всероссийская организация качества заключила с EFQM соглашение, по которому она стала Национальной партнерской организацией EFQM и начала работу по продвижению его модели в России. С этой целью ВОК намерена, во-первых, активно помогать российским предприятиям улучшать свою деятельность, распространяя информацию о Модели EFQM, возможностях и путях ее использования, и во-вторых, обеспечить возможность подтверждения этих улучшений сертификатами EFQM и участием в конкурсах на соискание Европейской премии по качеству [9].

В 2003 году только две российские организации - «Электростальский машиностроительный завод» (Московская область) и фирма «Калина» (Екатеринбург) получили сертификаты первого уровня «Стремление к совершенству». В январе 2005 года ООО "ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез" получило сертификат второго уровня и был включен в соответствующий реестр EFQM. На этом предприятии плодотворно ведется работа по повышению эффективности своей деятельности, в том числе за счет совершенствования менеджмента. Оно имеет сертификаты на соответствие стандартам ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, яв-

ляется лауреатом премии Правительства РФ в области качества. В 2008 году ОАО ИПФ "Сибнефтеавтоматика" получило сертификат на уровне «Стремление к Совершенству».

К числу ощутимых преимуществ, которые дает членство в EFQM, относится распространение через интернет современных достижений менеджмента, направленных на улучшение деятельности компаний. Но, для того чтобы быть членом фонда, необходимо вносить взносы, что не каждое предприятие может себе позволить.

3. Разведывательный бенчмаркинг. Если какое-либо предприятие не имеет возможности заключить соглашение по проведению совместных исследований со своими конкурентами, но решает сравнить свою деятельность с их результатами - в таком случае бенчмаркинг приобретает "разведывательный" характер. Для этого необходимо установить своих конкурентов на рынке, выстроить их ранговый ряд, определив в нем собственное положение. Доскональное изучение конкурентов – очень сложная задача. Открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами в рамках профессиональных объединений и ассоциаций практикуется редко.

Среди более сильных противников избирается "эталон", результатов которого намерены добиться к определенному сроку. Особая трудность проведения такого бенчмаркинга заключается в том, что предприятию при разработке плана действий необходимо просчитать перспективу своего развития до уровня, принятого за эталон, и в ходе реализации программы периодически сравнивать результаты его деятельности со своими. В условиях закрытости информации - это далеко не простые задачи.

В изучении конкурентов основную роль играют маркетологи-аналитики, которые анализируют прайс-листы, спецпредложения конкурентов и т. п. Многие компании опрашивают потребителей, выясняя их мнение о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых сторонах. Наиболее распространенный способ поиска информации для подражания - изучение публикаций в газетах и журналах. Хорошим источником информации являются люди, поработавшие в других фирмах. Для получения полезной информации используются личные связи, знакомства на выставках и т. п. Наиболее подходящий вариант для бенчмаркинга - партнеры, дистрибуторы и поставщики компании, поскольку они реально заинтересованы в успехе бизнеса.

4. Внутренний бенчмаркинг - это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например отдела сбыта и закупок. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию (например, работу отделов маркетинга) в разных предприятиях, так как удачные инновационные решения имеются часто и на своих предприятиях.

Внутренний бенчмаркинг предполагает глубокое изучение проблем каждого дочернего предприятия или его подразделений, точное установление причин их возникновения, развития и осуществление разработки конструктивных мер по устойчивому развитию.

Основная задача проекта бенчмаркинга - улучшение деятельности предприятия. Если в первые годы применения бенчмаркинга основное внимание уделялось улучшению продукции, то с 90-х годов XX века оно стало фокусироваться на процессах, в связи с тем, что характеристики продукции, затраты на ее изготовление закладываются на этапе проектирования и выполнения процессов.

Каждое предприятие разрабатывает свой перечень процессов. Их описание позволяет глубже проникнуть в технологию.

Бенчмаркинг может применяться к процессу любого уровня - как основному, так и вспомогательному. Первым шагом в бенчмаркинге процессов является выявление процессов, которые используются на предприятии. Следующий шаг - решение о том, какой процесс следует избрать в качестве объекта бенчмаркинга. При его выборе учитывают три фактора: его стратегическую важность, жизнеспособность, ожидания клиентов.

Классическим примером внутрипроцессного бенчмаркинга является метод советского инженера-технолога Ф. Ковалева. Он один из инициаторов массового внедрения в производ-

ство передовых приёмов труда. В 1948 году, будучи главным инженером тонкосуконной фабрики "Пролетарская победа" (Московская область), он предложил метод изучения и распространения опыта новаторов производства, который заключался в отборе наиболее совершенных приёмов работы и их обобщении для массового освоения. Метод Ковалева широко применялся на предприятиях СССР и других социалистических стран. Он предполагает проектирование рациональных производственных процессов на основании сравнения традиционных способов их выполнения со способами, предлагаемыми лучшими работниками.

Метод Федора Ковалева может быть представлен следующим алгоритмом:

- для исследования выбирают наиболее трудоемкие распространенные операции;
- на основе статистических данных определяют работников, наиболее успешно их выполняющих;
- проводят хронометрические наблюдения за этими работниками;
- формируют новые, более рациональные рабочие процессы, включая в них лучшие приемы труда;
- составляют технологические инструкции (карты) на новые рабочие процессы;
- разрабатывают и внедряют организационно-технические меры на всех рабочих местах, где выполняются анализируемые операции (например, замена инструментов, реорганизация рабочих мест, изменение способа подачи материалов, исключение лишних движений и т. п., то есть организацию рабочих мест по научной организации труда);
- проводят обучение всех работников, начиная с группы передовиков, новому технологическому процессу, для освоения которого устанавливается определенный срок. После этого вполне обоснованно вводится более жесткая трудовая норма [8].

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. В них действуют так называемые "индустриальные бюро знакомств", которые созданы для поиска партнеров по бенчмаркингу [6]. Например, такие сайты как [globalbenchmarking.com](http://globalbenchmarking.com), [benchnet.com](http://benchnet.com) и др. На уровне правительства в этих целях между корпорациями-конкурентами заключаются предконкурентные соглашения. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

В России пока философия бенчмаркинга не нашла большого числа последователей, мало внимания уделяется этому вопросу. Отдельные положения и аспекты бенчмаркинга начали пропагандироваться с 1996 года в работах Е.Г. Багиева, А.К. Казанцева, И.А. Аренкова. В последние годы по данной проблеме стали публиковаться переводы трудов зарубежных ученых и практиков, появляются оригинальные разработки российских исследователей. Тем не менее публикаций по бенчмаркингу немного. Появляются фирмы, использующие отдельные элементы системы бенчмаркинга, но пока их число незначительно.

### **Выводы**

Рассмотрев историю развития бенчмаркинга, его сущность, определения, опыт применения в разных странах, можно сказать, что бенчмаркинг - это концепция, предполагающая развитие у организаций и компаний функции непрерывного совершенствования, постоянный поиск новых идей, их адаптацию и использование на практике. К сожалению, для России, несмотря на довольно продолжительную историю ее развития, этот инструмент повышения конкурентоспособности является новым, поэтому необходима дальнейшая разработка этого вопроса. Бенчмаркинг способен приносить существенную пользу в результате максимального использования собственного национального и мирового инновационного потенциала, в любых хозяйственных единицах, начиная с малых предприятий и кончая транснациональными корпорациями. Благодаря росту инновационной активности и бенчмаркингу им удастся повысить эффективность работы, что ведет к сокращению издержек производства и переделок готовой продукции, к устранению многих проблем с качеством. Бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Ценность

этого инструмента состоит в том, чтобы внимательно изучить достижения и ошибки других компаний, понять, как они работают, а затем создать собственную модель инновационного развития на конкурентной основе.

#### Литература

1. Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. - СПб.: Изд-во СПбУ-ЭФ, 1997.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. / Науч. ред. Ю.П. Адлер.- М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
3. Голубева Т.Г., Елисеев О.Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / Качество. Инновации. Образование. - 2002. - № 1, с. 60-62
4. Князев Е.А., Евдокимова Я.Ш. Бенчмаркинг для вузов: Учебно-методическое пособие. М.: Университетская книга, Логос, 2006. с. 30-31.
5. Хэрри М., Шредер Р. 6 SIGMA.-М.: ЭКСМО 2003. - 464 с.;
6. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркинг>
7. [http://www.benchmarkingclub.ru/mih\\_bench.html](http://www.benchmarkingclub.ru/mih_bench.html)
8. [www.benchmarkingclub.ru](http://www.benchmarkingclub.ru)
9. [www.efqm-rus.ru/first.php](http://www.efqm-rus.ru/first.php)
10. Robert C. Camp. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance. - ASQC Quality Press, 1989.