

УДК 65.012.6

**ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ СУЩНОСТИ БЕНЧМАРКИНГА****Ленкова О.В.***ФГОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет»,  
Тюмень, e-mail: olga\_lenkova@mail.ru*

Приведен краткий генезис понятия «бенчмаркинг». Указывается на расхождение мнений ученых относительно страны, в которой зародился бенчмаркинг. Отмечается существование большого спектра трактовок понятия «бенчмаркинг» в настоящее время. Приводятся различные варианты перевода данного термина на русский язык с английского. Рассматриваются трактовки этого понятия таких зарубежных ученых, как Andersen Bjorn, Sam Bookhart, Camp Robert C., Raider R., C. Toldmann, W. Bruckhardt, D. Randsley, T.R. Furey, Y. Ohinata и др. Также представлены подходы к пониманию сущности бенчмаркинга российскими учеными: Березиным И.С., Даниловым И.П., Ивановой Е.А., Разорвиным И.В., Бачевой Е.Н., Воронцовой А.В. и др. Указывается, что одни считают его продуктом эволюционного развития концепции конкурентоспособности, другие – программой по улучшению качества, другие причисляют его к экзотическим продуктам японской бизнес-практики. Приводится обобщение существующих определений бенчмаркинга. Говорится о том, что в большинстве случаев он предполагает обучение, обмен информацией и адаптацию лучшего опыта для внедрения постепенных изменений в работу.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, эволюция, сущность**APPROACHES TO UNDERSTANDING OF THE BENCHMARKING****Lenkova O.V.***Tyumen State Oil and Gas University, Tyumen, e-mail: olga\_lenkova@mail.ru*

Brief genesis of the concept «benchmarking». Issues scientists disagree about the country of origin of benchmarking. Currently, many interpretations of existence «benchmarking». There are different translations of this term into Russian from English. Considered the interpretation of the concept of foreign scientists Andersen Bjorn, Sam Bookhart, Camp Robert C., Raider R., C. Toldmann, W. Bruckhardt, D. Randsley, T.R. Furey, Y. Ohinata and others. Also contains definitions of benchmarking Russian scientists I.S. Berezin, Danilov I.P., Ivanova E.A., Razorvin I.V., Bacheva E.N., Vorontsov A.V. and others. Some consider it as a product of the evolutionary development of the concept of competitiveness. Other scientists say that benchmarking – a program to improve the quality. There are scientists who consider it to exotic products Japanese business practices. Synthesis of existing definitions of benchmarking. In most cases, it involves training, exchange of information and adaptation of best practices for making incremental changes to the work.

**Keywords:** benchmarking, evolution, essence

Детальное изучение существующих научных публикаций по вопросам реализации бенчмаркинга на отечественных и зарубежных предприятиях позволяет говорить обо все возрастающей популярности данного инструмента. Наибольшее распространение он получил среди многих успешных японских, американских, западно-европейских и скандинавских компаний. Мнения ученых относительно истории возникновения бенчмаркинга расходятся. Некоторые считают, что это явление впервые возникло в США. Другие напротив, указывают на персистентность данного понятия, ссылаясь на известный трактат китайского генерала Сун Тзу «Искусство войны», в котором еще более 2000 лет назад он написал: «Когда ты знаешь твоего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн».

Третья группа ученых первенство в области использования понятия «бенчмаркинг» отдает Японии и в подтверждение этого также приводит многие факты. Чаще всего они утверждают, что в этой стране бенчмаркинг соотносился и продолжает соотноситься в настоящее время по содержанию с японским словом «dantotsu»,

означающем «усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера), стать еще лучшим (лидером)». В данной трактовке бенчмаркинга японцы задолго до появления бенчмаркинга в США научились идеально копировать чужие достижения. Так, например, они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом они успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

Однако появление бенчмаркинга в качестве самостоятельного управленческого инструмента в арсенале менеджмента связывают в большинстве случаев с Институтом стратегического планирования Кембриджа (США), в котором в 1972 году было установлено что для того чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях. После этого бенчмаркинг стал активно внедряться во многих американских фирмах (Ксерокс, «3М», «HP», «Dupont», «Motorola», «Chase» и др.) [5].

Если обратиться к понятию бенчмаркинга, то следует отметить существование большого спектра его трактовок. Несмотря на всю их кажущуюся похожесть подходы авторов весьма разнятся. Во многих случаях авторы отталкиваются от английского происхождения этого термина, обозначающего в переводе на русский язык, по разным данным, «каменная скамейка» [1], «уровень, отметка» [3], «точка отсчета» [10], «зарубка» [23]. Интересен подход к определению дефиниции «бенчмаркинг» одного из основоположников бенчмаркинга Andersen Bjorn [4], который предположил, что «термин бенчмаркинг, возможно, взят из физической географии поверхностей, где изучается положение заданного множества точек по отношению к некоторой точке отсчета. В геодезии такой точкой отсчета может быть высокий пик или какой-либо другой легко определяемый. Многие рассматривают бенчмаркинг как метод сравнения отдельных ключевых показателей организации, часто финансовых, с соответствующими показателями конкурентов или со средним уровнем в отрасли с целью ее ранжирования...».

Этот же автор, один из немногих, философски подходил к пониманию бенчмаркинга. Он говорил: «Проводить бенчмаркинг – это значит быть достаточно умным, чтобы признавать: всегда есть кто-то, кто в чем-то лучше вас; быть достаточно мудрым, чтобы учиться у него всему, а затем догнать и перегнать учителя». Sam Bookhart, руководитель бенчмаркинг-проектов в компании DuPont также достаточно емко трактовал данный термин: «Бенчмаркинг – это стандарт превосходства или достижения, против которого аналогичные вещи должны быть измерены или оценены» [13].

Известный в области бенчмаркинга ученый Camp Robert C. О бенчмаркинге говорит следующее: «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. Бенчмаркинг – есть поиск для отрасли лучших практик, которые ведут к высшей производительности» [18].

В продолжение исследования хотелось бы отметить, что некоторые из ученых ассоциируют бенчмаркинг с простым сравнительным (эталонным) анализом. Так, Raider R. в своих более ранних трудах указывал на то, что бенчмаркинг – это «...процесс анализа деятельности компании в целях выявления областей, требующих положительных изменений...» [21]. Позднее в своих исследованиях он уже по-другому расставлял акценты и обозначал данный термин как

«...процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы...».

Отечественный ученый Березин И.С. также, судя по его определению бенчмаркинга, является сторонником ассоциировать это понятие как эталонное сравнение. В своих трудах он так и пишет: «**Бенчмаркинг** – это сравнительный анализ итогов работы компании с результатами более успешных конкурентов или эффективно работающих предприятий других отраслей. Результатом бенчмаркинга является выбор оптимального способа ведения бизнеса. Иногда бенчмаркинг называют эталонным тестированием» [11]. Такой же точки зрения очевидно придерживаются и Иванова Е.А. с Разорвиным И.В., определяя бенчмаркинг как «...всеобъемлющий сопоставительный анализ эффективности предприятий с целью повышения конкурентоспособности по отношению к эталонным компаниям, основанный на наборе взаимосвязанных показателей» [15]. Хотя далее в трудах этих авторов прослеживается определенная дивергенция, так как бенчмаркинг для них – это «...передовая стратегически ориентированная методология сопоставительного конкурентного анализа организации бизнес-процессов (производства товаров или услуг) в некотором предприятии с аналогичными процессами (товарами) в иных, более успешных, компаниях, концепция, предполагающая естественное развитие у предприятий стремления к непрерывному улучшению, процесс совершенствования, основанный на непрерывном поиске новых идей, освоении наилучших методов, приемов и форм ведения бизнеса, их адаптации и последующем использовании в собственной бизнес-практике» [15].

Другие ученые, такие как, например, председатель международной организации «Глобальная сеть бенчмаркинга» (Global Benchmarking Network) Робин Манн, утверждают, что «...бенчмаркинг это гораздо больше, чем эталонное сравнение. Бенчмаркинг фокусирует внимание на *«извлечении уроков из опыта других»* и *определяется как «выявление, адаптация и внедрение методов, которые дают лучшие результаты»*. Бенчмаркинг является мощным инструментом (методом) для инициации прорыва мышления, инновационной деятельности, совершенствования и предоставления исключительных итоговых результатов. Новые методологии бенчмаркинга направлены на то, чтобы проекты по бенчмаркингу в большинстве случаев давали результаты (финансовые и нефинансовые)» [13].

Российские авторы Бачева Е.Н. и Воронцова А.В. также утверждают, что бенчмаркинг это не только «...сравнение своих показателей с показателями других организаций...», но и также «...изучение и применение успешного опыта других у себя в организации...» [6]. И хотя, как нам видится, данные авторы недостаточно широко рассматривают категорию бенчмаркинга (ограничиваясь бенчмаркингом показателей, а также игнорируя возможности внутреннего бенчмаркинга), их видение данного явления не сводится только к сопоставительному анализу.

Примечательно, что понимание бенчмаркинга как сопоставительного анализа характерно для начальных этапов его развития. По мере усложнения внешней и внутренней среды организаций и, как следствие, эскалации требований к методологии менеджмента трансформировалось и данное понятие в сторону смещения акцентов на цели и результаты бенчмаркинга. Ярко иллюстрируют данный постулат определения, данные такими авторами, как С. Toldmann, D. Randsley, Y. Ohinata: «Бенчмаркинг означает перенятие методов управления у других, успешно работающих предприятий после того, как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы» [2]. Похожее определение наблюдается в научных трудах Хэрри М. и Шредер Р.: «Бенчмаркинг – анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне» [22].

Некоторые из авторов акцентируют внимание на отдельных сторонах бенчмаркинга. Например, T.R.Furey раскрывает сущность бенчмаркинга через набор инструментов, посредством которых он реализуется, говоря: «Бенчмаркинг – совокупность управленческих инструментов, таких как глобальное управление качеством, измерение удовлетворенности покупателей, которые фирмы сейчас применяют» [7]. Пашутин С. рассматривает бенчмаркинг через призму различных предметов исследования, поясняя, что бенчмаркинг «...представляет собой систематическую деятельность, направленную на изучение лучших технологий, производственных процессов и методов организации производства и сбыта продукции» [20]. Между тем W. Bruckhardt обращает большее внимание на организационные аспекты внедрения бенчмаркинга, утверждая, что «...при осуществлении бенчмаркинга сотрудники работают в командах, состоящих

из представителей разных предприятий. Важнейшими составляющими деятельности сотрудников и организации являются планирование с ориентацией на создание ценности, а также компетентность в области работы с клиентами, технологии и культуры предпринимательской деятельности» [8]. А R. Venetucci в своих трудах преимущественно рассматривает стратегический бенчмаркинг, говоря: «Бенчмаркинг – способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке» [5].

Многие авторы в большей мере склоняются к рассмотрению конкурентного бенчмаркинга. Так, например, Dotun Adebajo говорит, что «...конкуренты оказывают постоянное воздействие на рынок. Предприятие должно знать игроков отрасли и своевременно собирать информацию о них и сопоставлять показатели своей деятельности. Эти действия называются бенчмаркингом» [3]. Также W. Krokowski: «Бенчмаркинг служит для обеспечения конкурентоспособности и создания предпосылок проверки производительности фирмы в условиях интернационализации процесса закупки сырья и материалов. При этом речь идет о сравнении результатов» [8]. Специалисты Центра производительности и качества (Вестингхаус) аналогично трактуют бенчмаркинг в качестве «...процесса постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику конкурентоспособности» [5].

Ранее упомянутый ученый Березин И.С. в одной из своих статей, посвященных практике реализации бенчмаркинга на отечественных предприятиях, давал следующее определение данному инструменту: «Бенчмаркинг – это процесс поиска новых, более совершенных процедур в бизнесе, осуществляемый путем сравнения собственных бизнес-проектов с лучшими примерами из практики других участников рынка» [11]. Как видно, в этом конкретном случае внимание акцентируется не на бенчмаркинге как таковом, а на одной его разновидности – бенчмаркинге процессов. С точки зрения управления бизнес-процессами бенчмаркинг рассматривает также и Грегори Ватсон, экспредседатель Американского общества качества (ASQ), определяя его как «процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной деятельности» [6].

Некоторые отечественные и зарубежные исследователи определяют бенчмаркинг в качестве инструмента повышения производительности компании. Например, специалисты консалтинговой фирмы «Kaiser Associates» утверждают, что «Бенчмаркинг – это процесс тщательного измерения вашей производительности через сопоставление с лучшими компаниями и для использования анализа приближения и обгона лучших в классе» [5]. Российский ученый Данилов И.П. также трактует бенчмаркинг как «...систематический процесс поиска лучшей практики, инновационных идей и высокоэффективного выполнения процедур, которые ведут к высшей производительности» [24].

Весьма интересен подход к определению бенчмаркинга, который обозначил в результатах своих исследований управляющий партнер компании «KPI International Management Consultants», руководитель проекта группы ТАСИС «Институциональная реформа государственного сектора» Кётц А.Г. Он утверждает, что «...бенчмаркинг – есть процесс определения, разделения и использования знаний и лучших практических примеров. Он направлен на то, чтобы улучшить любой заданный бизнес-процесс с помощью исследования лучших подходов, а не просто измерения лучшей производительности, а нахождение, изучение и выполнение лучших практик обеспечивает огромные возможности для достижения стратегического, операционного и финансовых преимуществ» [16].

Как видно из приведенных определений, подходы к трактовке данного понятия у различных авторов отличаются. Одни считают его продуктом эволюционного развития концепции конкурентоспособности, другие – программой по улучшению качества, другие же причисляют его к экзотическим продуктам японской бизнес-практики [9, 12]. Если же обобщить существующие определения бенчмаркинга, то можно говорить о том, что в большинстве случаев он предполагает обучение, обмен информацией и адаптацию лучшего опыта для внесения постепенных изменений в работу. Так, в самом простом смысле, бенчмаркинг обозначает «совершенствование самих себя при обучении у других».

Вместе с тем, по нашему мнению, понятие бенчмаркинга постоянно эволюционирует по мере перехода от концепции к концепции. Поэтому видится нецелесообразным критиковать различные понятия, так как каждое из них актуально и своевременно для определенного периода («поколения») бенчмаркинга. И для тех компаний,

в рамках которых бенчмаркинг находится в зачаточном состоянии, говорить о нем, как о философии или комплексе управленческих инструментов было бы, на наш взгляд, несколько преждевременно. В данном случае начинать внедрение бенчмаркинга в практику деятельности организации возможно следует именно в качестве простого сопоставительного анализа с последующим использованием его результатов для принятия управленческих решений. А в дальнейшем, по мере приобретения навыков проведения бенчмаркинговых процедур, видится возможным усложнение организационно-методических приемов, а также модификация концептуальных основ, и в том числе определения указанной дефиниции [14, 17, 19].

### Список литературы

1. Andersen, Bjorn, and Per-Gaute Pettersen, The Benchmarking Handbook: Step-by-Step Instructions. Chapman & Hall, London, England, 1996.
2. Coer News // the free Newsletter, Issue № 2, July. – Massey University, New Zealand, 2002.
3. Dotun Adebajo, Robin Mann, Почему бенчмаркинг? / URL: [http://benchmarkingportal.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=38&Itemid=31](http://benchmarkingportal.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=31) (дата обращения 19.11.2013).
4. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. С.В. Ариничева / науч. редактор Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с, илл. – (Серия «Практический менеджмент»)
5. Багиев Г.Л., Богданова Е.Л. Маркетинг-статистика [Электронный ресурс] / URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m9/index.htm> (дата обращения – 19.11.2013).
6. Бачева Е.Н., Воронцова А.В. «Содержание, развитие, разновидности бенчмаркинга» [Электронный ресурс] // Академия качества: наука и практика. – 2009. – выпуск 1, № 2 URL: <http://uk.utmn.ru/sec/61> (дата обращения 16.02.2014).
7. Белокопровин Э.А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) // Маркетолог. – 2005. – № 7. – С. 5–8.
8. Белокопровин Э.А. Эталонное сопоставление и адаптация лучшей деловой практики как метод повышения производительности малых предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2006. – 26 с.
9. Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? [Электронный ресурс] / URL: <http://www.management.com.ua/ct/cf048.html> (дата обращения – 20.11.2013)
10. Березин И.С. Бенчмаркинг финансовых показателей // Финансовый директор. – 2009. – № 3. – С. 42.
11. Березин И.С. Радужный миф о взаимной выгоде или реальный инструмент развития бизнеса? [Электронный ресурс] // Коммерческий Директор. – 2006. – № 7 / URL: <http://www.b-seminar.ru/article/show/566.htm> (дата обращения 16.02.2014).
12. Введение в бенчмаркинг / «Поволжский вестник качества» 2,2006 [Электронный ресурс] / URL: [http://www.rogia.ru/journal/pvk2\\_2006.pdf](http://www.rogia.ru/journal/pvk2_2006.pdf).
13. Все, что нужно знать о бенчмаркинге [Электронный ресурс] / URL: <http://mamarama.ru/viewby/user/id/31344> (дата обращения 16.02.2014).
14. Дебердиева Е.М. Корпоративная стратегия развития нефтегазовой компании. Монография / Е.М. Дебердиева,

О.В. Ленкова. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2011. – 168 с.

15. Иванова Е.А., Разорвин И.В. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности // Научный вестник Уральской академии государственной службы. – 2009. – № 2(7).

16. Кёйтц А.Г. «Бенчмаркинг» и круги обмена информацией – инструментари для проведения региональной административной реформы // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2007. – Т. 2. – № 2–3. – С. 125–136.

17. Ленкова О.В., Дебердиева Е.М. Реструктуризация предприятий нефтегазового профиля: теоретико-методологические аспекты. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2007. – 152 с.

18. Ленкова О.В. Бенчмаркинг нефтегазовых компаний: теоретико-методические основы / О.В. Ленкова, Е.М. Дебердиева. – Germany, Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. – 80 с.

19. Ленкова О.В. Корпоративное управление реструктуризацией бизнеса предприятий нефтегазового профиля: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2006.

20. Пашутин С. Бенчмаркинг: биологическая подражательность в бизнесе [Электронный ресурс] / URL: <http://marketinginform.ru/publications/benchhmarking> (дата обращения – 20.01.2014).

21. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли // РИА «Стандарты и качество». – 2006.

22. Хэрри М., Шредер Р. 6 SIGMA. – М.: ЭКСМО, 2003. – 464 с.

23. Шегорцов В. Промышленный шпионаж или просто любопытство? // Газета. – № 7 (47) июль 2004 года [Электронный ресурс] / URL: <http://www.eprussia.ru/epr/47/3108.htm>.

24. Данилов И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов, Т.В. Данилова. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005.

## References

1. Andersen, Bjorn, and Per-Gaute Pettersen, The Benchmarking Handbook: Step-by-Step Instructions. Chapman & Hall, London, England, 1996.

2. Coer News // the free Newsletter, Issue No.2, July. – Massey University, New Zealand, 2002.

3. Dotun Adebajo, Robin Mann, Pochemubenchmarking? / URL: [http://benchmarkingportal.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=38&Itemid=31](http://benchmarkingportal.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=31) (data obrashheniya 19.11.2013).

4. Andersen B'jorn. Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya / Per. s angl. S.V. Arinicheva / Nauch. redaktor Ju.P. Adler. M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2003. – 272 p, ill. – (Serija «Prakticheskij menedzhment»).

5. Bagiev G.L., Bogdanova E.L. Marketing-statistika [Elektronnyj resurs] / URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m9/index.htm> (data obrashheniya – 19.11.2013)

6. Bacheva E.N., Voroncova A.V. «Soderzhanie, razvitie, raznovidnosti benchmar-kinga» [Elektronnyj resurs] // Akademija kachestva: nauka i praktika. 2009. vypusk 1, no. 2 URL: <http://uk.utmn.ru/sec/61> (data obrashheniya 16.02.2014).

7. Belokorovin Je.A. Opyty s benchmarkingom (Kak my provodili jetalonnoe so-postavlenie s japonskoj kompaniej) [Tekst] // Marketolog. 2005. no. 7 pp. 5–8.

8. Belokorovin Je.A. Jetalonnoe sopostavlenie i adaptacija luchshej delovoj praktiki kak metod povyshenija

proizvoditel'nosti malyh predpriyatij: Avtoref. dis. kand. jekon. nauk: 08.00.05 / Je.A. Belokorovin. M., 2006. 26 p.

9. Benchmarking – menedzhment ili shpionazh? [Elektronnyj resurs] / URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct048.html> (data obrashheniya – 20.11.2013).

10. Berezin I.S. Benchmarking finansovyh pokazatelej // Finansovyy direk-tor. 2009. no. 3. pp. 42.

11. Berezin I.S. Raduzhnyj mif o vzaimnoj vygode ili real'nyj instrument raz-vitija biznesa? [Elektronnyj resurs] // Kommercheskij Direktor. 2006. no. 7 / URL: <http://www.bseminar.ru/article/show/566.htm> (data obrashheniya 16.02.2014).

12. Vvedenie v benchmarking / «Povolzhskij vestnik kachestva» 2,2006 [Elektronnyj resurs] / URL: [http://www.poria.ru/journal/pvk2\\_2006.pdf](http://www.poria.ru/journal/pvk2_2006.pdf).

13. Vse, chto nuzhno znat' o benchmarkinge [Elektronnyj resurs] / URL: <http://mamarama.ru/viewby/user/id/31344> (data obrashheniya 16.02.2014).

14. Deberdieva, E.M. Korporativnaja strategija razvitija neftegazovoj kompanii. Monografija / E.M. Deberdieva, O.V. Lenkova. Novosibirsk: IJeOPP SO RAN, 2011. 168 p.

15. Ivanova E.A., Razorvin I.V. Benchmarking kak jef-fektivnaja marketingovaja tehnologija sravnitel'nogo analiza jef-fektivnosti [Tekst] / Nauchnyj vestnik Ural'skoj akademii gosudarstvennoj sluzhby no. 2(7) ijun', 2009.

16. Kjotc A.G. «Benchmarking» i krugi obmena informaciej – instrumentarii dlja provedenija regional'noj administrativnoj reformy [Tekst] / A.G.Kjotc // Voprosy gosudarstvenno go i municipal'nogo upravlenija. 2007. T. 2. no. 2–3. pp. 125–136.

17. Lenkova O.V., Deberdieva E.M. Restrukturizacija predpriyatij neftegazovogo profila: teoretiko-metodologicheskie aspekty. Tjumen': TjumGNGU, 2007. 152 p.

18. Lenkova O.V. Benchmarking neftegazovyh kompanij: teoretiko-metodicheskie osnovy / O.V. Lenkova, E.M. Deberdieva. Germany, Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. 80 p.

19. Lenkova, O.V. Korporativnoe upravlenie restrukturi-zaczej biznesa predpri-jatij neftegazovogo profila: dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomi-cheskih nauk / O.V. Lenkova. Tjumen': TjumGNGU, 2006.

20. Pashutin S. Benchmarking: biologicheskaja podrazhatel'nost' v biznese [Elektronnyj resurs] / URL: <http://marketinginform.ru/publications/benchhmarking/> (data ob-rashheniya – 20.01.2014)/

21. Rejder R. Benchmarking kak instrument opredelenija strategii i povyshenija pribyli / R.Rejder // RIA «Standarty i kachestvo», 2006.

22. Hjjerri M., Shreder R. 6 SIGMA. M.: JeKSMO, 2003. 464 p.

23. Shegorcov V. Promyshlennyj shpionazh ili prosto ljubopytstvo? // Gazeta. no. 7 (47) ijul' 2004 goda [Elektronnyj resurs] / URL: <http://www.eprussia.ru/epr/47/3108.htm>.

24. Danilov I.P. Benchmarking kak osnova sozdaniya konkurentosposobnogo predpriyatija / I.P. Danilov, T.V. Danilova // M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2005.

## Рецензенты:

Волынская Н.А., д.э.н., профессор, директор ООО «Топливо-энергетический независимый институт», г. Москва;

Головина Л.А., д.э.н., профессор кафедры менеджмента в отраслях ТЭК ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», г. Тюмень.

Работа поступила в редакцию 06.03.2014.