
БЕНЧМАРКИНГЪТ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ В КРИЗИСНИ СИТУАЦИИ – ОТ ТЕОРЕТИЧНА РАМКА КЪМ ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ

Валентин ВАСИЛЕВ*

BENCHMARKING AS A CRISIS MANAGEMENT TOOL – FROM THEORETICAL FRAMEWORK TO PRACTICAL APPLICATION

Valentin VASILEV*

Abstract: *The use of new management techniques is an integral part of the work of modern organizations. A key difference is the huge pressure currently under which the organizing is currently being put. In this regard, the application and approbation of new techniques successfully applied in other organizations is likely to continue to expand and lead to better results and more hope for the future. Benchmarking as a modern management tool is increasingly necessary in the practice of modern organizations and its proper use is a kind of guarantee for the development of flexibility and adaptability of the structures of successful managers. The use of new management methods is an integral part of the reforming picture of management and is a key factor for competitiveness. On the other hand, a small number of organizations are conservative about changes in their activities, lack initiative on the part of employees in their work and lack flexibility in managing certain processes due to over-centralization of decision-making processes.*

Key words: *crisis situations, benchmarking, management, efficiency*

* Авторът е доцент, доктор в Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград.

* The author is an Associate Professor, Philosophy Doctor at the Southwestern University „Neofit Rilski“ – Blagoevgrad.

ЗА УПРАВЛЕНСКИЯ ИНСТРУМЕНТ БЕНЧМАРКИНГ

Новаторството и предприемчивостта при справянето с определени проблеми в някои държави доведе до създаването на поредица добри практики, които бързо намериха своите реализации и в други държави. Същевременно се наложи мнението, че изучаването на чуждия опит и неговото правилно „имплантиране“ в организационната „тъкан“ на организацията я правят по-ефективна и адаптивна към промените.¹

В условията на нарастващи изисквания на гражданите за повече и по-добри услуги въпросът за възприемане на методи от частния в публичния сектор и обратно, тяхното апробиране и внедряване е особено актуален.² Организацията от централната и местната изпълнителна власт все по-активно правят опити за повишаване на ефективността и ефикасността на работата си и на предоставяните от тях публични услуги, като се стремят успоредно с това да намаляват цената, която обществото плаща за тях.³ За да се достигне до ефективни крайни резултати в подобни сфери, публичните организации се обръщат с лице към методи, широко използвани в частната сфера – тотално управление на качеството, стандарти за качество, реинженеринг на бизнес процесите, управление по цели, аутсорсинг и др.

Овладеяването на бенчмаркинг техниката като инструмент за учене от опита на по-добрите ще позволи на организациите да го въведат в контактите си с други организации. Необходимо е да се идентифицират някои ключови фактори за успешното използване на бенчмаркинг инструментариума:

- Организацията като цяло са консервативни по отношение на промените в своята дейност. В такъв аспект бенчмаркинг техниките могат да бъдат ефективен инструмент за промяна единствено при условие, че се инициира и подкрепя от ръководителите на всички.⁴
- Организацията трябва да има своята стратегия и планове за развитие, както и ясна позиция и визия относно желаните резултати от своята дейност.

¹ Рибарска, Е., В. Василев. Публичен мениджмънт. Благоевград: БОН, 2009, с. 133 – 134.

² <https://www.thebalancecareers.com/overview-and-examples-of-benchmarking-in-business-2275114> (прегледан 9.01.2021)

³ Camp, R. Benchmarking – the search for best practices that lead to superior performance. 1989.

⁴ <https://www.humanresourcetoday.com/benchmarking/examples/?open-article-id=14662727&article-title=just-released--the-2020-hiring-benchmark-report&blog-domain=criteoriacorp.com&blog-title=criteria-corp> (прегледан 9.01.2021)

- Голяма част от ползите, които организацията създава чрез въвеждането и използването на техниката бенчмаркинг, трябва да се разделят и разпределят между служителите, ангажирани с внедряването и апробирането на добрите практики.

- Важно е да се отбележи още, че организацията не се нуждае от висока степен на зрелост, за да лансира бенчмаркинг приложението като управленски инструмент. В случая е по-важен обективният и професионален поглед върху това къде се намира организацията в своето развитие, като се изхожда и от тезата, че „самооценката“ и „самоанализът“ представляват между 50 и 70 % от основната работа за използването на бенчмаркинг техниката.

- Културните и организационните особености на персонала, в частност традиционното отсъствие на инициативност, отношение към клиентите и търсенето на обратна връзка.

- Неефективното лидерство⁵, базиращо се на липса на инвестиции в управлението на човешките ресурси.

- Недостатъчните властови пълномощия на персонала в определени ситуации оказват негативно влияние върху редица нововъведения.

- Не на последно място свръхцентрализирането на някои структури, непозволяващо достатъчно инициативност и гъвкавост в управлението на подразделенията.⁶

Терминът „бенчмаркинг“ е англоезичен и няма еднозначен превод на български език. Той произхожда от думата „benchmark“, която означава „белег“, „знак“ на фиксиран обект. В най-общия смисъл това е нещо, притежаващо определено количество, качество и способност да бъде използвано като стандарт или еталон при сравняване с други предмети.

Според класическото определение „бенчмаркинг“ е начин на оценяване на стратегиите и целите на дейността на дадена организация в сравнение с първокласни, добре функциониращи релевантни организации за определяне на мястото ѝ в дадена област.⁷ Той

⁵ **Chankova, D., V. Vasilev.** Leadership and Deliberative Democracy in the Changing World: Compatible or Reconcilable Paradigms. – In: *Perspectives of Law and Public Administration*, Vol. 9, Issue 2, December 2020, p. 209-219. ISSN 2601-7830; ISSN-L 2601-783. International Conference „Perspectives of Business Law in the Third Millennium“; Xth edition, 13.11.2020. [online]. <http://www.adjuris.ro/revista/articole/an9nr2/13.%20D.%20Chankova.pdf>; <http://www.adjuris.ro/revista/an9nr2.html>

⁶ **Рибарска, Е., В. Василев.** Цит. съч., с. 135 – 138.

⁷ **Арсенова, И.** Бенчмаркингът: нови възможности за оценка на научния потенциал. – В: *Икономическа мисъл*, 2004, с. 100 – 116.

представлява систематична дейност, насочена към търсене, оценка и изучаване на добри примери независимо от техния размер, сфера на дейност и географско положение. На следващо място бенчмаркинг техниките са в тясна връзка и имат редица прилики с т.нар. „маркетингово разузнаване“, което означава постоянна дейност по събиране на специфична информация от текущ характер за състоянието и измененията във външната среда.⁸ Можем да го разгледаме като дейност, базирана на дългосрочното планиране на стратегията на дадена организация, която се основава при всички случаи на най-добрия опит на партньорите и конкурентите на различни равнища.

С оглед на глобализиращото се общество и промените, които съпътстват ежедневието на организациите, те са изправени пред специфичното и ново предизвикателство да се променят в движение, като се учат от опита на другите.

Трябва да добавим още, че „бенчмаркинг“ е дума с променящо се значение в различен контекст. Според някои автори (Lundvall, Tomlinson) той е нещо, което всички правим инстинктивно, като постоянно се сравняваме с другите, и че това е добър начин да се учим и развиваме.

Според „Merriam-Webster’s Dictionary“ бенчмаркинг е изучаването на продукта или бизнес практиката на конкурента с цел подобряване на представянето на организацията. Тук е необходимо да добавим, че той не трябва да се установи като самостоятелен управленски акт, а да бъде възприет като продължителен, тежък и систематичен процес на оценяване и сравняване на определени показатели за целта на организационното подобряване.

Важно е организацията, възприела бенчмаркинг инструментариума като управленски прийом, да приеме, че той не е само инструмент за събиране на някакво количество информация. Даже при прилагането му в ограничен вид той дава представа за собствените възможности; подпомага формирането на нов стил на работа, на нова стимулираща, „циркулираща“ и конкурентна организационна култура.

Понастоящем се счита, че владенето и ефективното прилагане на бенчмаркинг техниките са задължително условие за успех и просперитет на организацията. Според International Benchmarking Cleringhouse причините за популярността на бенчмаркинга са следните:⁹

⁸ Вж.: **Институт** по публична администрация и европейска интеграция. Бенчмаркингът в публичния сектор в България. 2003.

⁹ **Camp**, R. Op. cit., p. 343-348.

- **глобалната и перманентна конкуренция** – в този момент организациите осъзнават необходимостта от подробно изучаване на успешните организации с основна цел собствения си успех и оцеляване;

- **т.нар. „възнаграждение за качество“** – все по-чести и разнообразни стават годишните награди за добри постижения в различни сфери на работата. Тези награди носят нов имидж, престиж, професионално удовлетворение, повишена мотивация. У нас различните организации започнаха да учредяват подобни съревнования, към които се проявява все по-голям „апетит“;

- **необходимостта от повсеместна адаптация** на световните постижения в областта на различни сфери на работа – през последните години в глобален мащаб, а и след разразяване на пандемията от Ковид-19 се установиха норми за работа, като постоянно учене, екипност, управление на промените – нещата, с които администрациите по света са свикнали и ползват ефективно в работата си;

- **с качество към нов имидж** – нова тенденция, към която организациите у нас се стремят с всички сили. Тук става за нови области в мениджмънта, като брендиране, управление на впечатленията, работа със заинтересованите страни и др.

Посочените дотук елементи излъчват явни сигнали за широка приложимост на техниката бенчмаркинг, като от самите организации и ръководствата им зависи да намерят подхода за трансфера на добри практики.

СИСТЕМЕН ПОДХОД ЗА ПРИЛАГАНЕТО НА БЕНЧМАРКИНГ НА ДОБРИ ПРАКТИКИ И РОЛЯТА МУ В МЕНИДЖМЪНТА НА КРИЗИ

Като базов подход за продължение и практическо осъществяване на бенчмаркинг може да се прилага шестстъпков модел за идентифициране и внедряване на добри практики по мениджмънт.¹⁰ Моделът е вдъхновен в определени елементи от популярния модел на Едуард Деминг за тоталното управление на качеството, като е адаптиран за условията и реалностите, съпътстващи работата на съвременните организации.¹¹

¹⁰ <https://www.examples.com/business/benchmarking-considerations-checklist.html> (прегледан 9.01.2021)

¹¹ **Andel**, T. You can't benchmark culture. – In: *Material Handling Engineering*, 1999.

Първа фаза

На етапа на предварително идентифициране на зоните, в които да се потърсят добрите практики, се прави подробно разглеждане на методическите материали, разработени и апробирани до този момент в предварителната работа. Целта е да се разберат критичните моменти и да се постави специален акцент върху тях. Тук това може да се използва изключително удачно при възникване на кризисни ситуации от всякакъв характер. Важен акцент е правилното определяне на проблемната област или области – обект на бенчмаркинг. Прецизното дефиниране води до спестяване на много усилия, време и средства и добавя стойност още през първия етап на прилагане на бенчмаркинг техниката.

Втора фаза

Добрата координация може да доведе до избор на конкретни методи, с които да се потърсят точните практики и да се идентифицират най-добрите от тях.

След дискусии и обсъждания за начините и техниките за идентифициране на добрите практики се стига до основни изводи. Примерни изводи, приложими при осъществяването на бенчмаркинг в кризисни за организацията моменти, могат да бъдат:

- особено подходящи за използване са интервютата (включително дълбинните) и фокус-групите, като те трябва да са задължително с персонал, пряко засегнат от организационни промени;
- провеждането на изследване и обобщаването на данните и извеждането на добри практики;
- интервютата с персонала да са структурирани, като включват задължително въпроси за състоянието на подбрения работен процес преди промяната; трудностите, свързани с провеждането на практиката; първите резултати и настоящото състояние на работата;
- при организирането на фокус-групите да се изхожда от правилото за спазване на стегнатост и краткосрочност, като се предоставя възможност на участниците да споделят своите мнения, опит и впечатления;
- където е приложимо, да се индикират добри практики и да се обвързват с конкретни управленски актове, приети с цел подобряване на работата;
- като източници на изследователската втора част от методиката трябва да се приемат и признаят като достоверни и следните показатели: спечелени награди от различни национални съревнования за добри практики; специализирани списания и публикации,

засягащи избраните администрации; материали от конференции; данни от професионални организации; вътрешни източници, като стратегически документи, закони и др.;

- формират се няколко фокус-групи, в които вземат участие служители на различни длъжности в администрацията. Всяка фокус-група се състои от 8 до 10 участници. Целта на дискусиата във фокус-групите е да се установи какви са според участниците в тях най-важните знания, умения, способности, личностни и делови качества за работата в общинската администрация, както и какви добри практики в сферата на публичния мениджмънт са подходящи за трансфер. Информацията от фокус-групите се използва за формиране на конкретни хипотези относно значимите знания, умения, способности, личностни и делови качества за работа на съответните длъжности и как да се развият по-добре.

Трета фаза

Третата фаза на наблюдение на добрите практики в действие е в непосредствена свързаност с втората фаза. В нея на място се оценява ефективността и се придобиват преки впечатления за степента на подобрене на работата.

В тази фаза се пристъпва към непосредствената съвместна работа по трансфера на добри практики. В тази фаза:

- може да се сключи т.нар „benchmarking agreement“, или да се уточнят условията по трансфера на практиките;

- се уточняват планът и точните параметри на бъдещата работа;

- се уточняват експертите, които ще изследват и представят добрите практики.

Четвърта фаза

Основната идея е намиране на най-ефективен и безболезнен начин на апробиране и внедряване на добрите практики. Често такъв източник са специализирани семинари или форуми. Чрез семинара могат да се представят идентифицираните добри примери от работата на организациите, съответните изводи и препоръки, да се разиграят чрез подходящ тренинг основните решения. Друг вариант е провеждането на специализирани тренингови сесии за представяне и апробиране на добрите практики.

Пета фаза

Като процес и техника за подобряване на функционирането на организацията, учейки се от опита на другите, бенчмаркинг техни-

ката изисква, както всяко нововъведение, повече схеми за управление на промените. Ключовите техники за мениджмънт на промените, които са особено полезни в случая, са:

- широко комуникиране на всички нива на намерените добри практики; своеобразни рекламни „спотове“ за прилагането на бенчмаркинг в организацията;
- използване на ефективни вътрешни комуникации;¹²
- включване в реализацията на крос-функционален екип от служители;
- превод на „достъпен“ език и в няколко основни пункта – и принципа на практиките, с оглед на улесненото им възприемане;
- бърза адаптация на новите практики към стратегическите планове и действия на организацията.

Адаптирането към промените и въвеждането на добри практики, особено от други държави, трябва да е съобразено с редица други характеристики.

Именно адаптацията към новостите и конкретно към резултатите от прилагането на бенчмаркинг може да бъде много трудна стъпка за организациите. Ръководителите трябва да развият умения за справяне с промените и да изберат стратегия, в която задължително има място за обратна връзка.

Шеста фаза – с перманентно действие

В тази заключителна фаза се установяват новото състояние и начин на работа, базирани на запознаването и адаптирането на добри практики. Основното правило е трансферираните практики да са в постоянна динамика, т.е. ръководствата на организациите да продължават да прилагат бенчмаркинг техниките като инструментариум в своята работа. Много често практиката показва, че организацията не успява да „задържи“ нововъведенията. Това се дължи на редица причини. Основната трудност е може би липсата на специализирани звена, отговорни за този вид дейност. Подходяща стъпка в тази посока е установяването на правила за работа, съответстващи на новите предизвикателства в организацията.

Ето някои индикативни примерни „правила“ за работа:

- търсене на промените и ориентация към действие;
- отвореност за нови идеи;

¹² **Василев, В., В. Арабаджиева.** Вътрешни комуникации и публични политики. – В: *Право, политика, администрация, Правно-исторически факултет, ЮЗУ „Неофит Рилски“*, том 7, бр. 1, 2020, с. 43 – 44. ISSN 2367-4601. [онлайн]. http://www.lpajournal.com/wp-content/uploads/2020/03/V.-Vasilev_V.Arabadzhieva_-%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%8E%D0%BC%D0%B5-%D0%91%D0%93.pdf

- опознаване на себе си преди опознаването на другите;
- фокус върху подобряването на добрите практики;
- предоставяне на подходящи ресурси за самообучение и само-развитие;
- търсене на перманентна консултантска помощ;
- въвличане на най-добрите служители в процеса на обучение;
- награди и поощрения за тези, които участват;
- нови мотивационни подходи към хората, базирани на индивидуализация на потребностите.

Така представен, общият преглед на бенчмаркинг техниката като управленски процес може да бъде полезен начален сигнал за работа и развитие на умения в тази посока.

ИМА ЛИ ПРЕЧКИ ПРЕД ПРИЛОЖЕНИЕТО НА БЕНЧМАРКИНГА

Съществуват няколко тенденции, с които ръководителите трябва да се съобразяват при прилагането на този управленски инструмент.

На първо място, ръководителите ще се сблъскат с **нежеланието на голяма част от служителите да се промени статуквото в работния процес**. Приложението на бенчмаркинг в работата е малка брънка от цялата верига промени, съпътстващи глобалните и дълбоки промени, протичащи в организацията.¹³

Друга посока на разсъждение е и **нежеланието на редица ръководители да признаят, че някъде и от някои нещата се правят по-добре**. Липсата на желание за промяна е гибелна и лакмусът, наречен „конкуренция“, е притъпил желанието за сравнение с най-добрите. През следващите няколко години лидерите трябва да съсредоточат усилия именно в посока на апробиране на промените и тяхната улеснена адаптация.

На следващо място, особено значим е проблемът с **постояното подобряване на качеството на работа**. Това, което до вчера е вършело работа, утре е много вероятно да е безкрайно остаряло. Бенчмаркинг инструментариумът е подходящ индикатор за подобни нововъведения.

Борбата за цялостно подобрен имидж сякаш на много места е едва в своето начало. Информацията за работата и резултатите ще бъде обект на все по-критично отношение от страна на медиите, клиентите, гражданското общество. Колкото и да звучи за

¹³ <https://content.wisestep.com/benchmarking-types-features-purpose-limitations/> (прегледан 10.01.2021)

някои още „еретично“, гражданското общество придобива своя облик и развитието на различните неправителствени организации го доказва. Неслучайно в книгата си „Революционно богатство“¹⁴ семейство Тофлър извежда неправителствените организации (НПО) като вторите по бързина, сила и гъвкавост спрямо промените организации заедно с предприемаческите. Така например приложението на бенчмаркинг е инструментът, който позволява при тясно сътрудничество между отделните градове да се подобрява работата на администрацията, като с това да се подобрява и имиджът им. Още повече че в същността си концепцията за бенчмаркинг съдържа елементи, като видима прозрачност на резултатите, бързина и оперативност, повишена отговорност на служителите при равняването с най-добрите.

Друго важно предизвикателство е **борбата за кадри и за тяхното задържане**. Изглеждащо доскоро далечно, особено в публичната сфера, тази битка ще бъде с особено тежки последствия в определена ситуация.¹⁵ Ръководителите, които вярват, че кандидати за работа винаги ще има, са потенциално обречени на неуспех. Качествата на новите служители излизат на все по-преден план. Особено важен е моментът за пренос и обмен на добри практики в тази посока. Защото не е далече времето, когато и у нас ще се сключват договори с ръководители и отдели за определени резултати. В подобна ситуация най-добрият опит в това отношение е задължителен и необратим като бъдещ управленски прийом.¹⁶

Все по-важното **„скулптиране“** на работата на служителите излиза на преден план. С този термин Уълдроп и Бътлър¹⁷ определят проектирането на работните места при съответствие на „дълбоковкоренените житейски интереси“. Тук става дума за идентифицирането по най-правилния начин на тези дълбоковкоренени в човешката природа на индивида вътрешни подбуди за работа.

¹⁴ **Тофлър, А., Х. Тофлър.** Революционно богатство. София: ЛИК, 2007, с. 565 – 570.

¹⁵ **Vasilev, V., D. Ognjanski.** The New Face of Public Management – About The „Smart City“ and its Impact on The Future Development of Society. – In: *Knowledge International Journal*, Vol. 42, № 1, 2020; **The Power of Knowledge.** Institute of Knowledge Management, Skopje, 2020, p. 93. ISSN: 1857-923X (Printed); ISSN: 2545-4439 (Online). [online]. <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/4515>

¹⁶ <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/benchmarking-in-business> (прегледан 10.01.2021)

¹⁷ **Waldroop, James, and Timothy Butler.** The Twelve Bad Habits That Hold Good People Back. New York: Currency/Doubleday, 2000, p. 121-124.

Това са малка част от специфичните предизвикателства, съотнесени към използването на трансфера на добри практики в модерната организация.

Основен извод, който можем да направим въз основа на изложеното, може да бъде, че бенчмаркинг техниките не бива да се приемат като еднократен акт на „модерност“ от служители и ръководители. Напротив, те трябва да се превърнат в част от всекидневната работа, защото могат да донесат редица положителни аспекти в подобряване на функционирането и ефективността.

Особено важни елементи са настоятелността и упоритостта при усвояването на бенчмаркинг инструментариума като управленска техника. Без подобен подход резултатите ще изглеждат и ще бъдат изкуствени и непродуктивни по своя характер.

Използването на информацията за водещия световен опит в бъдеще ще стане главно средство за постигане на бизнес съвършенство, което ще бъде възможно само посредством електронно обучение на сътрудниците и развитие на интелектуалните активи на организациите от публичната сфера. Необходими са целенасочени усилия и развиване на капацитет за прилагане на бенчмаркинга методично и етапно, за да бъде организацията в унисон с променящата се среда.

Ще завършим с думите на Ювал Ноа Харари: „В свят, заливан с ненужна информация, яснотата е сила. На теория всеки може да се включи в дебата за бъдещето на човечеството, но да имаш ясна визия, е много трудно. Често ние дори не си даваме сметка, че се води дебат или кои са основните въпроси. Милиарди от нас едва ли могат да си позволят лукса да се задълбочат, защото имаме да вършим неотложни неща, да се грижим за децата си или за възрастните си родители. За жалост, историята не прави отстъпки. Ако решението за бъдещето на човечеството бъде взето във ваше отсъствие, тъй като сте прекалено заети с това децата ви да са нахранени и облекчени, и вие, и те ще бъдат засегнати от последиците“¹⁸.

Литература

1. **Арсенова, И.** Бенчмаркингът: нови възможности за оценка на научния потенциал. – В: *Икономическа мисъл*, 2004.

2. **Василев, В., В. Арабаджиева.** Вътрешни комуникации и публични политики. – В: *Право, политика, администрация, Правно-исторически факултет, ЮЗУ „Неофит Рилски“*, том 7, бр. 1, 2020, с. 41 – 52. ISSN

¹⁸ Харари, Ю. Н. 21 урока за XXI век. София: Изток – Запад, 2019, с. 4.

2367-4601. [онлайн]. http://www.lpajournal.com/wp-content/uploads/2020/03/V.-Vasilev_V.Arabadzhieva_-%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%8E%D0%BC%D0%B5-%D0%91%D0%93.pdf

3. **Институт** по публична администрация и европейска интеграция. Бенчмаркингът в публичния сектор в България. 2003.

4. **Рибарска**, Е., В. Василев. Публичен мениджмънт. Благоевград: БОН, 2009.

5. **Тофлър**, А., Х. Тофлър. Революционно богатство. София: ЛИК, 2007.

6. **Харари**, Ю. Н. 21 урока за XXI век. София: Изток – Запад, 2019.

7. **Andel**, T. You can't benchmark culture. – In: *Material Handling Engineering*, 1999.

8. **Самр**, R. Benchmarking – the search for best practices that lead to superior performance. 1989.

9. **Chankova**, D., V. Vasilev. Leadership and Deliberative Democracy in the Changing World: Compatible or Reconcilable Paradigms. – In: *Perspectives of Law and Public Administration*, Vol. 9, Issue 2, December 2020, p. 209-219. ISSN 2601-7830; ISSN-L 2601-783. International Conference „Perspectives of Business Law in the Third Millennium“. Xth edition, 13.11.2020. <http://www.adjuris.ro/revista/articole/an9nr2/13.%20D.%20Chankova.pdf>; <http://www.adjuris.ro/revista/an9nr2.html>

10. <https://www.thebalancecareers.com/overview-and-examples-of-benchmarking-in-business-2275114> (прегледан 9.01.2021)

11. <https://www.humanresourcestoday.com/benchmarking/examples/?open-article-id=14662727&article-title=just-released--the-2020-hiring-benchmark-report&blog-domain=criteriacorp.com&blog-title=criteria-corp> (прегледан 9.01.2021)

12. <https://www.examples.com/business/benchmarking-considerations-checklist.html> (прегледан 9.01.2021)

13. <https://content.wisestep.com/benchmarking-types-features-purpose-limitations/> (прегледан 10.01.2021)

14. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/benchmarking-in-business> (прегледан 10.01.2021)

15. **Institute** of Knowledge Management. The Power of Knowledge. Skopje, 2020. ISSN: 1857-923X (Printed); ISSN: 2545-4439 (Online). [online]. <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/4515>

16. **Vasilev**, V., D. Ognjanski. The New Face of Public Management – About The „Smart City“ and its Impact on The Future Development of Society. – In: *Knowledge International Journal*, Vol. 42, № 1, 2020.

17. **Waldroop**, James, and Timothy Butler. The Twelve Bad Habits That Hold Good People Back. New York: Currency/Doubleday, 2000.