

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач II курсу 271 М групи,
денної форми навчання
Спеціальності 051 Економіка
Освітньо-професійної програми
«Економіка»

Саган Роман Валентинович

Керівник: доктор економічних наук,
професор Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: директор ТОВ «КРОКС
ІНВЕСТ»

Алісевич С.В.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ	7
1.1 Поняття бенчмаркінгу та класифікація його видів.....	7
1.2 Характеристика етапів процесу бенчмаркінгу.....	14
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- МЕТОДИЧНИХ АСПЕКТІВ БЕНЧМАРКІНГУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1 Організаційні аспекти бенчмаркінгу у системі маркетингу.....	21
2.2 Методичні засади аудиту маркетингу як найважливішого етапу процесу бенчмаркінгу.....	31
РОЗДІЛ 3 МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА БАЗІ БЕНЧМАРКІНГУ	40
3.1 Діалектика проблем та можливостей розвитку підприємств.....	40
3.2 Розробка рекомендацій щодо формування та розвитку організаційних засад бенчмаркінгу.....	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність теми. Бенчмаркінг філософія бізнесу, що виявляється на стику менеджменту та маркетингу, і впровадження якої в практику надзвичайно сприятливо відбивається на результатах діяльності компаній. Бенчмаркінг є вихідною та невід'ємною базою оцінки та обґрунтування планів удосконалення та підвищення конкурентоспроможності багатьох успішних підприємств, кожне з яких прагне стати кращим за інших учасників ринку за тими чи іншими показниками або за їх сукупністю та зберегти отримані переваги протягом максимально тривалого часу, особливо у повоєнний період. Створення багатоукладної економіки та розвиток ринкових відносин в Україні ставить перед економічною наукою та практикою ряд завдань, без вирішення яких неможливо забезпечити заданих темпів зростання.

Впровадження системи бенчмаркінгу в маркетингову діяльність організацій є економічно ефективним і доцільним, оскільки в реальній практиці ця підсистема менеджменту, насамперед, має різні проблеми: стратегічні та поточні, кадрові та функціональні і в першу чергу вимагає пошуку методів та інструментів раціонального їх вирішення. У зв'язку з цим дослідження методологічних підходів до ефективної організації бенчмаркінгу та створення прикладних розробок, що полегшують його впровадження у маркетингову діяльність вітчизняних підприємств, видається своєчасним та актуальним.

Формування системи поглядів на сучасне управління підприємствами відбувається на основі великої кількості робіт науковців та спеціалістів у різних галузях менеджменту та маркетингу, в першу чергу, таких як М. Альберт, Г. Армстронг, У. Бреддік, П. Друкер, М. Мескон, Б. Мільнер, Г. Мінцберг, Ф. Тейлор, А. Томпсон, Х. Дж. Харрінгстон, Ф. Хедоурі, Б. Андрушків, І. Галасюк, А. Гончарук, М. Данилюк, О. Жилінська, Н. Карпенко, Н. Кирич, С. Ковальчук, О. Коцюба, О. Криворучко, І. Масюк та інші.

Недостатня розробленість теоретичних основ, проблем класифікації видів та формування організаційно-методичних аспектів системи бенчмаркінгу підприємствами для забезпечення їх ефективного розвитку в умовах ринку, наявність невирішених та дискусійних питань у даній галузі визначили вибір теми, мети, завдання та зміст кваліфікаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами
Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором здійснено дослідження тенденцій формування та застосування бенчмаркінгу у практиці вітчизняних підприємств в умовах сталого розвитку).

Метою дослідження є розробка на основі дослідження та вдосконалення теоретичних аспектів, організаційно-методичних основ процесу бенчмаркінгу в галузі маркетингової діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність, принципи, роль та місце бенчмаркінгу в системі ефективного управління підприємством;
- виділити пріоритетні ознаки класифікації його видів;
- визначити та узагальнити підходи до формування етапів бенчмаркінгу;
- узагальнити та розвинути методичні основи процесу бенчмаркінгу;
- дослідити тенденції формування та застосування бенчмаркінгу у практиці зарубіжних та вітчизняних підприємств у сучасних умовах;
- узагальнити проблеми та можливості розвитку бенчмаркінгу в галузі маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах;
- розробити регламенти щодо забезпечення організації процесу бенчмаркінгу;
- запропонувати модель процесу бенчмаркінгу в галузі

маркетингової діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку бенчмаркінгу як інструмента управління маркетингом на підприємствах різних форм власності та галузей економіки у повоєнний період.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні, управлінські відносини та процеси всередині господарських організацій, що виникають при здійсненні ними маркетингової діяльності.

Методи дослідження. Методологія дослідження базується на засадах діалектичної об'єктивності, єдності та відмінності, змісту та форми, позитивного та нормативного підходів, а також індуктивного та дедуктивного методів дослідження. При проведенні дослідження застосовувалися методи системного, ситуаційного, концептуального підходів та матеріалістичної діалектики, прийоми трансформації, економічного аналізу та синтезу, структурного та економіко-математичного моделювання, інші економічні та загальнонаукові методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних і практичних напрямів розвитку бенчмаркінгу на підприємствах та виробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх застосування в маркетинговій діяльності. Основні наукові результати, що виносяться на захист, полягають у наступному:

- уточнено зміст поняття бенчмаркінгу як різновиду організаційних методів, сукупності підходів, прийомів, правил, засобів та інструментів взаємодії та порівняння з об'єктами внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства та цілеспрямованого впливу на персонал, його функції та практичні навички для покращення їх результативності або якості з урахуванням елементів переваги;

- узагальнено та систематизовано ознаки класифікації видів бенчмаркінгу залежно від рівня управління (стратегічного, оперативного, операційного), спрямованості на зовнішнє та внутрішнє середовище, об'єкта порівняння та дослідження;

- розширено перелік принципів бенчмаркінгу, який запропоновано доповнити такими принципами, як оптимальність, автономність, прозорість та забезпечення спільної зацікавленості всіх учасників управління у досягненні цілей підприємства.

- запропоновано авторський підхід зокрема до формування організаційно-методичних основ бенчмаркінгу, методики аудиту маркетингу, як визначальної ланки та основи його інформаційної бази, що містить характеристику етапів його проведення, методику оцінки ефективності маркетингової системи підприємства.

Практичне значення одержаних результатів Практична значимість результатів дослідження полягає в уточненні теоретичних аспектів та розроблення організаційно-методичних рекомендацій щодо впровадження та використання сучасних прийомів бенчмаркінгу в умовах господарювання українських підприємств. Реалізація пропозицій щодо їх розвитку дозволить підвищити ефективність управління, забезпечити оптимальний взаємозв'язок стратегічних і тактичних цілей і планів у системі управління підприємства, довести до оптимального рівня продуктивність праці персоналу та використання всіх видів ресурсів, скоординувати та направити роботу підрозділів на пріоритетне досягнення цілей підприємства, забезпечити оперативність прийняття рішень, задоволеність працею.

Апробація результатів роботи Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 02-03 листопада 2023 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ

1.1 Поняття бенчмаркінгу та класифікація його видів

В епоху глобалізації бізнесу, багато компаній усвідомлюють необхідність всебічного та детального вивчення та подальшого використання кращих досягнень конкурентів з метою власного виживання. Часом народження бенчмаркінгу вважають кінець 50-х років минулого століття. Саме в цей період японські фахівці активно організували відвідування найбільш відомих компаній, в основному американських і західноєвропейських, з метою сприйняття ідей, які швидко реалізуються в практику. Незабаром використання найкращих світових технологій та ноу-хау, у галузі виробництва та менеджменту, якими донедавна володів лише Захід, японці зробили своїми конкурентними перевагами. Ретельно дослідивши західні товари та послуги, щоб виявити їх сильні та слабкі сторони, а потім зробити більш конкурентоспроможні модифікації, запропонувавши їх ринку за нижчими цінами. При цьому японці успішно переносили технології та ноу-хау з однієї сфери діяльності до будь-якої іншої.

Сам термін «бенчмаркінг» є англomовним і походить від слова *benchmark*, яке означає позначку на фіксованому об'єкті, наприклад, позначку на стовпі, що вказує висоту над рівнем моря. У найбільш загальному сенсі бенчмаркінг – це щось, що має певну кількість, якість і здатність бути використаним як стандарт або еталон при порівнянні з іншими подібними об'єктами. Бенчмаркінг являє собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку та навчання на кращих прикладах, незалежно від їх розміру, сфери бізнесу та географічного положення.

Відомий фахівець у галузі бенчмаркінгу Дж. С. Харрінгтон вважає, що бенчмаркінг – це безперервний процес, який відкриває, вивчає і оцінює все найкраще в інших організаціях з метою використання отриманих знань у роботі своєї організації [25, с. 78].

Зазвичай при здійсненні бенчмаркінгу співробітники працюють у командах, що складаються з представників різних підрозділів або навіть підприємств. Бенчмаркінг називають видом діяльності, який пов'язаний з клієнтами, технологією та культурою підприємництва і здійснюється при плануванні з орієнтацією на створення нових цінностей та розвиток компетентності персоналу. Проте більша частина вчених і фахівців дотримується думки, що бенчмаркінг означає особливий вид діяльності [3; 5; 6; 9].

На наш погляд, узагальнюючи численні існуючі визначення бенчмаркінгу, слід зробити висновок про необхідність його уточнення та розширення. Тобто, бенчмаркінг може бути визначений, як різновид організаційних методів менеджменту, сукупність або система підходів, прийомів, правил, засобів та інструментів взаємодії з об'єктами внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства та впливу на персонал, його функції та навички з метою покращення їх результативності або якості.

У науці та практиці бізнесу виділяють різні види та рівні бенчмаркінгу [3; 4; 6; 9; 11; 31]. Відправним пунктом вважається внутрішній бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що здійснюється всередині організації, зі зіставленням характеристик виробничих одиниць, схожих з аналогічними процесами. Це порівняння ефективності роботи різних підрозділів однієї організації, наприклад відділу збуту та закупівель.

За наявності високого рівня конкуренції ефективний бенчмаркінг конкурентоспроможності (конкурентний) – вимірювання характеристики підприємства та її зіставлення з характеристикою конкурентів; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу чи адміністративних методів підприємств-конкурентів своєї галузі. Особливістю бенчмаркінгу конкурентних переваг є отримання як інформації про конкурентів, так й думок клієнтів з питань критеріїв придбання тих чи інших нових товарів та послуг.

Зовнішній галузевий (поєднаний) бенчмаркінг порівнює підрозділ, для

якого проводиться бенчмаркінг, з аналогічними підрозділами найкращих світових організацій у рамках загальної промислової категорії. При зовнішньому міжгалузевому бенчмаркінгу процес поширюється за межі конкретної організації та галузі промисловості, охоплюючи й інші галузі.

Найбільш поширений підхід – комбінація внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінга. Вважається, що саме ця комбінація зазвичай дає найкращі результати (табл.1) [27, с. 34], оскільки, на наш погляд, саме комбінування кращого досвіду, незалежно від його походження, дозволяє найкращим чином удосконалити відразу кілька проблемних зон або функцій, процесів підприємства, витративши при цьому мінімум коштів і часу та забезпечивши підприємству максимум конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Порівняння різних видів бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Тривалість циклу	Партнери з бенчмаркінгу	Результати
Внутрішній	2-4 місяці	Усередині організації,	Значні поліпшення якості робіт (послуг),
Зовнішній конкурентний	3-12 місяців	Ні	Краще, ніж у конкурентів
Зовнішній партнеський	3-12 місяців	Партнери з бізнесу	Краще, ніж у партнерів
Зовнішній внутрішньогалузевий	3-14 місяців	У галузі	Творчий прорив
Зовнішній міжгалузевий, глобальний	3-24 місяці	Будь-які підприємства будь-якої галузі світової економіки	Найкращий у своєму класі
Комбінований	6-24 місяці	Будь-які	Генерування маркетингового розриву

Джерело: складено автором.

Функціональний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, який порівнює і розвиває певну функцію двох або більше організацій (підрозділів) у тому ж

секторі (фірмі). Бенчмаркінг процесу – діяльність з виявлення переваг та зміни певних показників та функціональності для їх зіставлення з підприємствами, характеристика яких є досконалою в аналогічних процесах.

Наприкінці 1980-х гг. відкривається нова сторінка в бенчмаркінгу починає функціонувати стратегічний бенчмаркінг, який розглядається як безперервний, систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій та удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств партнерів.

Глобальний бенчмаркінг – розширення стратегічного бенчмаркінгу, яке включає і асоціативний бенчмаркінг. Асоціативний бенчмаркінг – бенчмаркінг, що проводиться організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі (асоціації). Розрізняють загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, який порівнює певну функцію двох або більше організацій незалежно від сектора діяльності. На наш погляд, він є функціональним.

Далі наведено кілька параметрів порівняння, що використовуються при бенчмаркінгу якості: методи управління якістю (участь робітників, система контролю та інноваційні виробничі процеси); виробничий спад (відсоток виробів, визнаних непридатними або нижчими за стандарти після виготовлення); рівні переробки (відсоток виробів, перероблених після їх виробництва); витрати на гарантію (витрати на ремонт за гарантією); середній час повністю продукту (надійність); середній час ремонту. Важлива інформація надходить від клієнтів. Компанії, які проводять бенчмаркінговий аналіз, можуть за рахунок конкуруючих компаній та їх продуктів навіть розширювати свою клієнтську базу.

Бенчмаркінг рівня обслуговування клієнта очевидний за необхідності збільшення реалізації. У той же час це досить ємний напрямок аналізу, який може починатися з вивчення технологій ведення переговорів відділом реалізації з існуючими та потенційними клієнтами, охоплюючи аналіз роботи майстрів при технічному обслуговуванні продукту на території клієнта або,

наприклад, аналіз технологій отримання замовлень по телефону.

Типові складові аналізу: години роботи сервісного персоналу; час реакції на запит; час ремонту; швидкість доставки компенсуючого продукту в період гарантії; час від взяття замовлення до видачі товару після ремонту; рівень компетентності персоналу, який спілкується з клієнтом; наявність систем навчання клієнта; кількість скарг.

Бенчмаркінг іміджу виробника істотно впливає на досягнення конкурентної переваги. Цей параметр можна аналізувати у двох аспектах: оцінкою реакції клієнтів на імідж; аналізом того, як конкуренція допомагає побудові іміджу. Збираючи інформацію від споживачів, аналізують: рівень обізнаності клієнта про імідж; позитивний (негативний) імідж стосовно різних виробників; позитивний (негативний) імідж за напрямками. Крім того, виділяють: бенчмаркінг витрат, бенчмаркінг характеристики, стратегічний бенчмаркінг, оперативний та операційний бенчмаркінг [11, 27].

Фактори успіху, які визначають процес бенчмаркінгу, класифікують наступним чином: «жорсткі» (об'єктивні) фактори – визначення чітких меж проекту; точне планування часу; дотримання стандартів якості; облік бюджетних обмежень; «м'які» (суб'єктивні) фактори – гарний привід для співпраці; орієнтація на досягнення позитивного результату; усвідомлення важливості якості; зацікавленість всього персоналу; можливість творчого підходу; дотримання етики підприємництва.

У свою чергу, аналіз переваги – це, перш за все, погляд на внутрішні функції, діяльність та досвід з наступною метою: проаналізувавши свою роботу, використовувати методи, стратегії, інструменти та навички, виявити недоліки у функціонуванні; визначити найкращі результати у будь-якій галузі діяльності; встановити реальні орієнтири, цілі; усунути слабкі місця; створити мотивацію співробітників до постійного поліпшення; підвищити оперативну та стратегічну продуктивність підприємства; орієнтувати культуру підприємницької діяльності на такі цінності, як здатність до навчання, підвищення свого потенціалу та досягнень, що, у свою чергу, є

поштовхом для процесу розвитку.

Сфера застосування бенчмаркінгу всеосяжна і включає розробку стратегії та окремої операції, всі управлінські функції та конкретні прийоми та методи роботи персоналу. В рамках бенчмаркінгу підприємницькі функції аналізуються як процеси, що створюють товар чи послугу та просувають їх на ринок.

Розрізняють три основні типи аналізу: внутрішній аналіз переваги ведеться для порівняння всередині організацій, наприклад, між відділами, підрозділами або товарними групами; зовнішній аналіз переваги порівнює подібні види діяльності в різних галузях, наприклад, між конкурентами або колегами, які працюють на різних ринках, але виконують однорідні процеси; зовнішній функціональний аналіз переваги – це третій і, ймовірно, найцікавіший тип. Тут порівнюють схожі функції або процеси в різних галузях. На наш погляд, функціональний аналіз є не що інше, як різновид зовнішнього або внутрішнього аналізу. Можливості практичного застосування аналізу в концепції бенчмаркінга в систематичній формі як фрагмент наочно відображені нами в табл. 1.2.

При впровадженні бенчмаркінгу, окрім необхідності здійснити проєкт з аналізу переваги планомірно і крок за кроком, слід також обов'язково дотримуватися таких правил: хід проєкту має бути регламентований; керівники підприємства повинні брати в ньому безпосередню участь та бути поглинені ідеєю аналізу переваги; співробітники повинні бути проінформовані: про цілі проєкту, до них мають бути доведені нові показники роботи; робоча програма повинна мати просту та зрозумілу структуру; система контролю та стимулювання персоналу має бути адекватною цілям проєкту.

Дотримання такого способу дій тому має таке велике значення, що аналіз переваги часто ініціює важливі, інколи ж навіть драматичні зміни для підприємства. Навіть коли ці процеси в принципі вигідні, вони завжди приносять із собою певний занепокоєння (опір), іноді вимагають зміни

структури, обов'язків працівників. З іншого боку, аналіз переваги дає інноваційні імпульси процесу розробки нових методів діяльності. І при цьому відбувається не реформа, а практично революція, яка створює нові організації - підприємства, яким під силу вимоги конкуренції. Необхідність їх постійного вдосконалення та розвитку продиктована новими умовами господарювання, крайньою нестабільністю факторів довкілля.

Таблиця 1.2

Характеристика видів аналізу переваги

Вид аналізу	Об'єкт дослідження (фрагмент)	Можливий партнер-еталон
Внутрішній аналіз	<p>Оптимізація результатів фірми, підрозділу, робіт, процесів, проєктів. Продуктивність, віднесена до основних фондів та чисельності співробітників.</p> <p>Технологія, інструменти та методи прийняття рішень.</p> <p>Організація праці.</p> <p>Стандарти, норми, посадові інструкції, положення про підрозділи або плани роботи.</p>	<p>Підрозділи, співробітники підприємства</p>
Зовнішній аналіз	<p>Системи управління маркетингом, виробництвом, якістю, персоналом, фінансами, логістикою, інноваціями, інвестиціями, проєктами, плануванням тощо. Регламенти роботи.</p> <p>Програми навчання персоналу обслуговування клієнтів, новим методам та інструментам маркетингу, технологіям роботи тощо. Методи оптимізації політики закупівель. Використання зовнішніх постачальників (замість виробництва на даному підприємстві). Методи та механізми розвитку організації. Досвід впровадження ефективного методу, прийому, інструменту роботи. Спосіб підвищення ефективності рекламних заходів безпосередньо серед - споживачів.</p> <p>Досвід поділу обов'язків між працівниками.</p> <p>Прийоми поліпшення післяпродажного обслуговування, оформлення покупок, що здійснюються по телефону, через Інтернет.</p> <p>Досвід створення єдиної комп'ютерної мережі з покупцями, партнерами з бізнесу тощо.</p>	<p>Еталонні підприємства однієї галузі економіки.</p> <p>Підприємства інших галузей.</p> <p>Підприємства, які зіставляють показники балансу.</p> <p>Клієнти та постачальники.</p>

Джерело: складена автором.

На зміну узагальнення передового досвіду зробив крок бенчмаркінг – один з невід'ємних організаційно-розпорядчих методів менеджменту, який при систематичному та якісному застосуванні може бути основою управління конкурентним потенціалом підприємств, будучи грамотно доповненим іншими методами управління.

1.2. Характеристика етапів процесу бенчмаркінгу

Бенчмаркінг це постійний процес, спосіб вивчення та оцінки товарів, послуг та досвіду виробництва або виконання функцій своїх серйозних конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами у своїй галузі роботи. Бенчмаркінг – це пошук найкращого промислового досвіду, що веде до переваги у сфері виробництва. Важливо визначити його організаційні аспекти, насамперед зміст етапів, планування та реалізації бенчмаркінгу.

Етапи процесу бенчмаркінгу в науковій літературі продовжують інтенсивно обговорюватися [9; 10; 11; 27; 30]. Наприклад, відомий фахівець-експерт Джеймс Харрінгстон вважає, що реалізація даного методу в будь-якій організації може складатися з п'яти етапів з певним набором робіт у кожному (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

П'ять етапів та 20 видів робіт процесу бенчмаркінгу

Етап бенчмаркінгу	Види робіт
Етап 1. Планування процесу бенчмаркінгу та характеристика об'єкта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначте об'єкт бенчмаркінгу 2. Досягніть підтримки вищого керівництва 3. Розробіть план визначення показників 4. Розробіть план збору даних 5. Обговоріть плани з експертами філії 6. Охарактеризуйте об'єкт бенчмаркінгу

Етап II. Збір та аналіз внутрішніх даних	7. Збір та аналіз опублікованої (вторинної) внутрішньої інформації 8. Виберіть потенційні філії (об'єкти) для внутрішнього бенчмаркінгу 9. Зберіть первинну внутрішню дослідницьку інформацію 10. Проведіть інтерв'ю та анкетування 11. Створіть комітет з внутрішнього бенчмаркінгу 12. Завітайте до філій
Етап III. Збір та аналіз зовнішніх даних	13. Зберіть зовнішню опубліковану (вторинну) інформацію 14. Зберіть зовнішню первинну дослідницьку інформацію
Етап IV. Поліпшення якості роботи об'єкта	15. Визначте коригувальні дії 16. Розробіть план впровадження об'єкта 17. Отримайте схвалення вищого керівництва рішення щодо майбутнього стану 18. Здійсніть рішення про майбутній стан та оцініть його
Етап V. Постійне покращення	19. Підтримуйте та оновлюйте базу. Безперервне покращення даних з бенчмаркінгу 20. Здійсніть безперервне поліпшення якості роботи об'єкта

Джерело: складена автором на основі [25].

Наприклад, схема процесу бенчмаркінгу у відомій компанії ІВМ складається із 15 кроків. При цьому ніхто з практиків не акцентує увагу не на рівнях, не на видах бенчмаркінгу, не на методах вивчення об'єктів, не на правилах вибору інструментарію. При визначенні етапів бенчмаркінгового процесу, на наш погляд, слід врахувати, що він проводиться на трьох рівнях:

I. Стратегічний бенчмаркінг – це процес, метод забезпечення відповідності стратегії компанії стратегіям поведінки конкурентів, ключовим факторам успіху в галузі та за її межами.

II. Оперативний бенчмаркінг – процес, метод забезпечення ефективного функціонування діяльності підприємства шляхом пошуку та узгодження найбільш раціональних шляхів та засобів реалізації стратегії його розвитку.

III. Операційний бенчмаркінг більш детальний і спрямований на те, щоб окремі функціональні галузі діяльності підприємства (управління

маркетингом, кадрами, інноваціями), характеристики (ціна, собівартість виробництва, ефективність продажів тощо) були достатні для забезпечення переваги над конкурентами.

За 20 років існування цього колективного методу управління сформувався стандарт: визначення функціональних областей для аналізу за допомогою бенчмаркінгу; визначення факторів та змінних, які будуть аналізуватись; відбір лідерів галузі та поза нею у розрізі перших двох пунктів; збір та оцінка показників лідерів за обраними факторами; порівняння показників лідерів із власними показниками для визначення розривів; розробка програм дій у ліквідації цих розривів; впровадження та моніторинг.

Жоден із цих кроків не є «революційним». Найважливіша умова його успіху полягає у створенні постійно діючого механізму копіювання та адаптації досягнень інших до своєї фірми [14, с. 167]. У цьому представляє певний інтерес рис. 1.1.

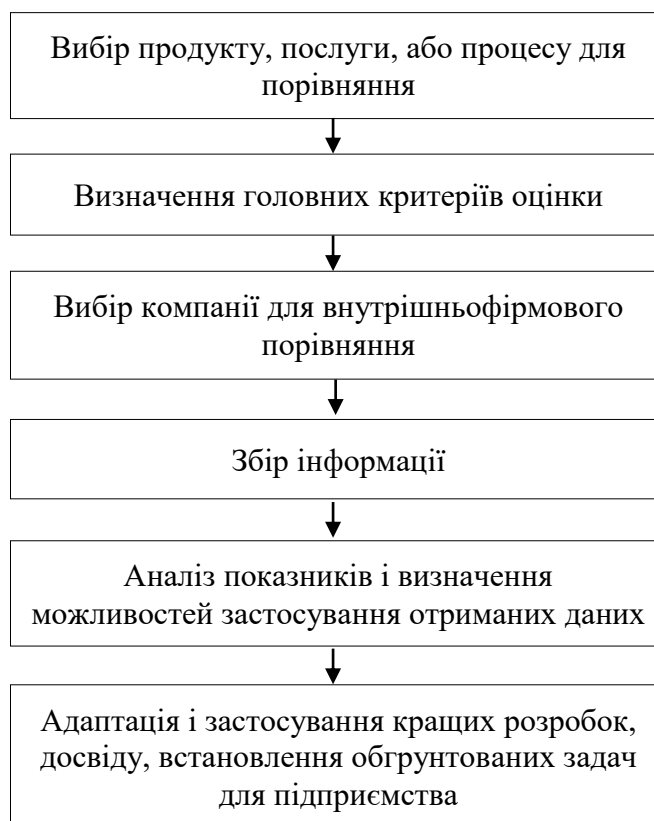


Рис. 1.1. Основні етапи бенчмаркінгу.

Джерело: складена автором.

На рис. 1.2 представлено методи вивчення західних аналогів.



Рис. 1.2 Методи вивчення зарубіжних фірм аналогів

Джерело: складена автором.

Враховуємо, що бенчмаркінг – це технологія, яка збирає в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз та аналіз конкурентів. А скоріше, на нашу думку, метод для: а) оцінки та порівняння «найкращих у класі» конкурентів по відношенню до ключових факторів успіху у Вашій галузі, а також за межами галузі (перенесення досвіду інших галузей); б) визначення, як найкращі в класі досягають своїх показників роботи або окремих характеристик; в) використання цих даних як основи визначення цілей, стратегій і тактики підприємства, і методів, і реалізації; г) оптимізації та координації взаємодії з об'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для підвищення конкурентоспроможності; д) впливу на персонал, його функції та навички з метою покращення їх результативності чи якості; є) для здійснення безперервного покращення якості роботи об'єкта порівняння. Фактично це альтернативний метод стратегічного планування.

Нам видається, що процес оперативного бенчмаркінгу можна розбити на шість етапів:

1. Аудит діяльності підприємства. Цей етап, нам здається, має

розпочинати процес бенчмаркінгу.

Оскільки, не освоївши ази аудиту своєї діяльності, не можна навчитися аналізувати елементи переваги інших. На даному етапі визначають сутність та призначення внутрішнього аудиту. Виявляються ситуації, що вимагають проведення аудиту, можливості для покращення або стримують процес поліпшення. Оцінюється доцільність комплексного аудиту. Визначають цілі та завдання аудиту, форму проведення: зовнішній та внутрішній аудит, самоаудит, порівняльний аналіз переваг та недоліків обох підходів. Вибирають підхід до проведення аудиту: самостійно або за допомогою сторонніх організацій, а також систему контролю процесу. Оцінюють результати аудиту маркетингу та роблять огляд основних внутрішньофірмових документів, що розробляються за підсумками проведення аудиту маркетингу.

2. Визначення об'єкта аналізу переваги. Тут потрібно встановити ті об'єкти та підприємства, які можна досліджувати за допомогою аналізу переваги, форму бенчмаркінгу. Існує можливість критично переглянути всі слабкі сторони підприємства загалом чи окремі складові. Більше того, треба вирішити, чи проводити аналіз переваги з внутрішньої чи зовнішньої точки зору, наприклад, з позиції сприйняття покупця.

3. Виявлення партнерів (фірм-стандартів) з аналізу переваги. Визначивши цілі, слід розпочати пошук кращих підприємств. Цей процес включає побіжний огляд кращого досвіду, при якому здійснюють поверхневий огляд наявних джерел інформації, а також збирають легко доступні дані. Тут же вибирають партнерів.

4. Збір інформації. Ця фаза включає не тільки збір якісних даних, але й вивчення змісту праці, процесів або факторів, (опис) які пояснюють їхню перевагу. Збір інформації передбачає такі підзавдання: визначення концепції формування опитувальних листів, що містить визначення та пояснення; підбір інформації про власне підприємство (сильні та слабкі сторони); збирання фактів про партнера з аналізу переваги; використання

додаткових джерел; документальне оформлення інформації; перевірка достовірності наявних даних.

5. Аналіз інформації. Цей крок висуває найвищі вимоги до творчих та аналітичних здібностей працівників, які беруть участь у процесі аналізу переваги. Аналізувати – це означає не тільки усвідомлювати подібності та відмінності, а й розуміти взаємозв'язки. Тут можна запропонувати такий спосіб дій: впорядкування та зіставлення отриманих даних; контроль якості інформаційних матеріалів; спостереження за факторами, що можуть спотворити порівняння; виявлення недоліків (розривів) у роботі порівняно з кращими методами.

б. Цілеспрямоване впровадження у практику роботи підприємства одержаних відомостей. Ця стадія включає не тільки впровадження розроблених шляхів, можливостей поліпшення, а й подальший розвиток системи управління підприємства.

Копіювати досягнення найкращих підприємств слід задля її подальшого інноваційного розвитку. Виявлений потенціал для поліпшення слід реалізовувати за допомогою конкретних заходів.

Таке цілеспрямоване інноваційне впровадження означає: систематичні, подальші роздуми про наслідки аналізу за переваги; подання звіту про результати зацікавленим особам; виявлення нових можливостей покращення; ув'язування зі звичайним планом робіт підприємства; розробка плану запровадження необхідних змін, його затвердження, доведення до всіх виконавців; реалізація плану практично; розуміння аналізу переваги як безперервного процесу; використання результатів для подальшого інноваційного розвитку.

Проте контроль за процесом при впровадженні результатів аналізу відбувається у двох площинах: по-перше, можна стежити за розвитком встановлених оціночних показників результатів роботи підприємств і, по-друге, необхідно перевіряти досягнення проміжних цілей та дотримання планів щодо ресурсів та термінів.

Таким чином, бенчмаркінг – найкоротший, економічний і успішно апробований багатьма закордонними компаніями шлях до успіху. Слід лише захотіти досягнути його методи, навчити та мотивувати персонал на постійний пошук об'єктів (областей) «переваги» та впровадження у практику своєї роботи кращих елементів та прийомів.

Нам видається, що процес бенчмаркінгу можна розбити на шість етапів: аудит діяльності підприємства, визначення галузі дослідження, виду аудиту або їх сукупності, об'єкта аналізу переваги, виявлення партнерів (фірм-еталонів) з аналізу переваги, збирання інформації, аналіз інформації, цілеспрямоване впровадження у практику роботи підприємства отриманих відомостей.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ АСПЕКТІВ БЕНЧМАРКІНГУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційні аспекти бенчмаркінгу у системі маркетингу

Система маркетингової діяльності підприємства охоплює практично всю управлінську діяльність. У маркетинговій діяльності підприємства значно підвищується роль методичного, аналітичного, інформаційного та правового забезпечення системи, оскільки існуючі проблеми необхідно прогнозувати і вирішувати на тривалу перспективу або приймати вкрай ризиковані рішення. Підвищуються вимоги до забезпечення системи висококваліфікованими фахівцями, менеджерами та консультантами.

У структурі системи маркетингової діяльності підприємства до компонентів «входу» системи належать: законодавчі акти; нормативно-методичні документи з різних питань розробки стратегічного та оперативного маркетингового управлінського рішення; інформація; необхідні ресурси для розробки стратегій підприємства та контролю за їх реалізацією. До компонентів «зворотного зв'язку» системи відносяться нові вимоги споживачів, їх рекламації, нова інформація у зв'язку з новими досягненнями науково-технічного прогресу та іншими факторами. На «виході» системи буде стратегія підприємства на певний період (наприклад, на 3 роки) у формі комплексного стратегічного плану, стратегічних планів за окремими напрямками маркетингової діяльності та програми реалізації стратегічних планів.

Ефективність маркетингу в цілому визначається, перш за все, обґрунтованістю методології, методів та моделей вирішення проблем. Місце і роль бенчмаркінгу в маркетинговій діяльності підприємства визначено вже в самому понятті його сутності, оскільки це один з невід'ємних колективних

організаційно-розпорядчих методів управління, що включає кращі способи і прийоми з виявлення та реалізації конкурентних переваг.

Удосконалення системи управління маркетингом вимагає проведення на кожному підприємстві його аудиту, щоб вчасно уникнути загроз і реалізувати наявні можливості. Маркетинговий аудит дуже ефективний засіб відстеження діяльності підприємства з погляду оптимізації та узгодження його цілей та засобів їх досягнення. Насамперед, бенчмаркінг при проведенні комплексу робіт з аудиту маркетингу пропонує розглядати основні складові ринкової ситуації компанії: маркетингове середовище, маркетингові цілі та стратегії, організація маркетингу, маркетингові системи, маркетингова ефективність та функції маркетингу [16; 20].

На наш погляд, аудит маркетингового середовища – як основи бенчмаркінгу проводиться у двох аспектах: аналіз параметрів макроекономічного середовища, які керівництво компанії не може контролювати та аналіз зовнішнього оточення самого підприємства, яке перебуває під контролем маркетингового керівництва компанії. Серед параметрів макроекономічного середовища найбільш важливими є демографічні, економічні, соціальні, науково-технічні, політичні та культурні фактори.

У економічних чинників оцінюються основні тенденції (зміни) у рівні цін, доходів населення, заощаджень та умови надання або отримання кредиту, які можуть вплинути на бізнес у майбутньому. А також прогнозується рівень інфляції, безробіття та швидкість економічного зростання [4; 5; 18]. Наступним етапом вивчається демографічна ситуація в регіоні, а саме можливі зміни в чисельності, структурі та регіональному розподілі населення. Багато сторін маркетингової діяльності залежать від політичного середовища: законодавчої діяльності держави в ринковій сфері, від принципів та методів оподаткування, порядку ціноутворення, державної політики в галузі регулювання ринкових процесів, від розвитку систем державної стандартизації та сертифікації, контролю за якістю товарів та порядком

торгівлі, а також юридичної захищеності бізнесу та споживачів. Дія політико-правового середовища вкрай неоднозначно, тому цей блок факторів дуже важко піддається аналізу і тим більше прогнозу.

Науково-технічне середовище створює передумови для вдосконалення виробництва та розподілу товарів, оновлення їх споживчих властивостей та появи якісно нових зразків. Крім того, вона впливає на теорію та практику маркетингу, дозволяє впроваджувати прогресивні методи збуту та торгівлі, сприяє повній комп'ютеризації маркетингової діяльності, використанню економіко-математичних методів моделювання та управління переміщенням та складуванням товарів і т.д.

Використання досягнень НТП науково-технічного середовища є складовим елементом інноваційної політики фірми. Їх вплив на маркетинг проявляється в різних формах: моральне старіння товару або способу обслуговування, що викликає необхідність їх заміни або модернізації; потенційна можливість створення якісно нового або кардинально вдосконаленого товару; вдосконалення технології, що дозволяє різко скоротити час виготовлення товару і що забезпечує економію виробничих витрат, що веде до зниження собівартості.

Культурне середовище здійснює певний вплив на структуру попиту. До його пріоритетів можна віднести, по-перше, попит на освіту; по-друге, соціальні послуги та послуги культурно-просвітницького характеру: по-третє, попит на різні духовні цінності, книги, комп'ютери тощо. Крім того, у цьому середовищі формується поняття споживчої культури.

Інформаційне середовище, ЗМІ впливають на маркетинг, який важко вловити та конкретизувати. Звичайно, це середовище формує громадську думку та ставлення споживачів як до виробників, так і до торгівлі. Крім того, ЗМІ – найважливіший провідник реклами.

Всі ці питання по суті так чи інакше пов'язані з визначенням можливих ризиків при здійсненні бізнесу та перевіркою готовності підприємства чи фірми подолати їх. Аналіз факторів макроекономічного плану дозволяє

також виявити нові можливості для розвитку, перепрофілювання чи диверсифікації бізнесу [6; 10; 12; 17]. У будь-якому випадку йдеться про кращу адаптацію підприємства до сформованих або складних умов ведення бізнесу в тому чи іншому регіоні. З метою отримання більш точного діагнозу слід оцінити більш конкретні параметри мікроекономічного середовища підприємства, визначити те коло завдань, які перед ним стоять.

Аналіз ринку, що полягає в систематичному на основі методів дослідження ринку виявленні всіх обставин, пов'язаних з реальними та потенційними партнерами підприємства, націлений на отримання вичерпної інформації про всі елементи ринку, в центрі уваги якої, як правило, знаходяться споживачі [9; 19]. Предметом аналізу є ринки або ринкові сегменти, які спочатку необхідно виділити, а потім дослідити, визначивши структуру та можливі тенденції розвитку [19, с. 77]. А також слід визначити ємність ринку та частку досліджуваного підприємства на даному ринку. Для аналізу використовується як наявна вже інформація, наприклад звіти служби збуту, листи клієнтів, отримані за допомогою методів дослідження ринку.

При аналізі споживачів першочерговими питаннями є: хто споживач, які його потреби задовольняє товар, наскільки повно, а також необхідно мати уявлення про особливості поведінки покупців, про фактори, що визначають їх поведінку та принципи сегментування [27]. Знання споживача дає змогу цілеспрямовано працювати з ринком, знижує витрати на збут за рахунок ліквідації непродуктивних витрат. Інформація про споживачів може бути отримана із аналізу статистики продажу підприємства.

Характеристика постачальників починається з аналізу мережі постачання, її можливих змін та ступеня їх впливу на становище підприємства, а також нових джерел поставок, опису цілей та стратегій та змін в організації продажів основних постачальників. Знання ринку постачальників дозволяє вибирати оптимальну якість, ціни, умови постачання продукції. Традиційно дослідженням ринку постачальників займається служба закупівлі, проте можливе дублювання його в маркетингу.

Аналіз розподілу охоплює суттєві зрушення в організаційно-технічній базі, привабливість каналів збуту, ідентифікацію методів фізичного розподілу та оцінку ролі та інтересів осіб, які приймають рішення, та агентів впливу в середовищі дистриб'юторів. Для проведення аналізу конкурентів необхідно однозначно визначити всі підприємства, які можна віднести до кола реальних або потенційних конкурентів.

Дослідження діяльності конкуруючих фірм здійснюється у три етапи: виявлення діючих та потенційних конкурентів; аналіз показників діяльності, цілей та стратегії конкурентів; виявлення сильних та слабких сторін діяльності конкурентів.

Аналіз конкуренції на ринку здійснюється в рамках загальної системи збору обробки інформації, що діє на фірмі. Існує велика кількість відкритих джерел інформації про діяльність конкуруючих фірм: рекламні проспекти, щорічні звіти та тексти виступів керівників компаній, огляди в комерційній періодиці, матеріали конференцій, торгові виставки та ярмарки, крім того, дослідження діяльності конкурентів має спиратися на оперативні джерела інформації, в тому числі на відомості, отримані від споживачів, експертів ринку, з державних правових та економічних установ, з біржі. Важливий метод отримання даних про діяльність конкурентів – опитування споживачів та їх дилерів зі збуту продукції на ринку.

Виявлення діючих та потенційних конкурентів проводиться, як правило, на основі одного з підходів: перший пов'язаний з оцінкою потреб, що задовольняються на ринку основними конкуруючими фірмами; другий орієнтується на класифікацію конкурентів відповідно до типів ринкової стратегії, що ними застосовується.

Аналіз показників діяльності, цілей та стратегії конкурентів найважливіший етап проведення дослідження конкуренції на ринку. Прогноз поведінки конкурентів будується на основі обліку наступних факторів: розміру, темпів зростання та прибутковості підприємств конкурента; мотивів та цілей виробничо-збутової політики; поточної та попередньої стратегії збуту;

структури витрат за виробництво; організації виробництва та збуту; рівня управлінської культури. На основі аналізу зазначених факторів формулюються висновки про сильні та слабкі сторони стратегії конкурентів. Зрозуміло, не всі фактори поведінки конкурентів на ринку можуть бути всебічно проаналізовані. Особливі труднощі представляє вивчення структури витрат і витрат конкурентів.

Визначення сильних і слабких сторін діяльності конкурентів – це кінцевий підсумок маркетингового дослідження конкуренції на ринку, в якому концентрується результат аналізу всіх аспектів менеджменту, виробництва, фінансів, збуту та стратегії фірм-конкурентів і формулюються висновки про рівень розриву можливих між найважливішими показниками діяльності способів його подолання.

Всебічний аналіз діяльності конкурентів, у тому числі виявлення їх сильних і слабких сторін, дозволяє фірмі, що проводить маркетинговий аудит, зробити висновки щодо можливих варіантів виходу на ринок або подальшого розширення ринкової частки. Результати аудиту маркетингового середовища дозволяють уточнити, із чого, власне, складаються загрози та можливості підприємства на ринку [19, с. 78; 22].

Аудит цілей і стратегій маркетингу покликаний показати спроможність і досяжність головної мети підприємства або фірми (місії) та основних цілей у галузі маркетингу, а також уточнити, чи правильним курсом рухається компанія, наскільки її стратегії хороші для реалізації поставлених цілей. Аудит організації маркетингу передбачає аналіз маркетингових структур, що лежать в основі маркетингової діяльності, відповідність організації маркетингу прийнятої стратегії та особливостям ринку, перевіряються вимоги до навчання маркетингу.

Функції маркетингу часто розподілені між структурними підрозділами підприємства. Іноді деякі з них виконуються недостатньо якісно, але передача їх та реорганізований підрозділ маркетингу може сприяти зростанню напруженості на підприємстві, виникненню конфронтації між службою маркетингу та відповідним підрозділом.

Рівень взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства далеко не повністю визначається організаційною структурою управління. Застосування схеми керуючого маркетингу полегшує налагодження взаємодії, оскільки завжди відповідальність прийняття рішень лежить на службі маркетингу. Для керуючого маркетингом актуальним залишається питання горизонтальної взаємодії, яка прямо не впливає зі структури і вимагає спеціального опрацювання.

Наступним етапом є аудит систем маркетингу. У рамках такого аналізу належить оцінити ефективність інформаційних систем маркетингу в компанії, систем планування та контролю за виконанням плану маркетингу, систем мотивації персоналу з досягнення маркетингових цілей.

Маркетингова інформаційна система – це сукупність інформації необхідної для виконання маркетингових заходів [16, с. 168; 19, с.77]. Її формування та функціонування спирається на систему інформаційного забезпечення маркетингу. Як правило, розвинена маркетингова інформаційна система включає такі підсистеми: внутрішньої інформації, зовнішньої інформації та інформації маркетингових досліджень.

Система внутрішньої інформації включає сукупність даних, що виникають на підприємстві у формі бухгалтерської та статистичної звітності, оперативної та поточної виробничої та науково-технічної інформації. Система зовнішньої інформації об'єднує відомості про стан зовнішнього середовища підприємства, ринку та його інфраструктури, поведінку покупців, постачальників, дії конкурентів, заходи державного регулювання ринкових механізмів та інших комерційних організацій.

Аналіз системи планування досліджує, чи достатньо добре розуміють працівники сенс системи маркетингового планування і наскільки ефективно вона використовується, чи дає прийнятні результати в плані збільшення продажів і часток ринку, зміцнення іміджу підприємства, а також можливості її подальшого розвитку [15; 19; 27].

При аналізі ефективності систем контролю оцінюється наскільки

процедури контролю забезпечують отримання досить чіткої картини реалізації стратегії, наскільки регулярно відображаються дані про виконання плану реалізації товарів, розвитку ринків, каналів збуту і як управління реагує на інформацію систем контролю.

Основними питаннями при аналізі системи розробки нових товарів є такі: Чи добре організована система збору, генерування та відбору ідей про нові товари? Чи достатньо проводиться досліджень, розробок та аналізів бізнесу перед тим, як у нові ідеї вкладаються гроші? Чи проводить компанія адекватне тестування товарів і ринків перед тим, як розпочати масовий випуск нової продукції? [10, с. 231]. Положення товару на ринку пов'язані з необхідністю проектувати його, чітко орієнтуючись на певну, заздалегідь виявлену групу потенційних покупців.

Обов'язковим елементом маркетингової діяльності під час створення товарів має бути і оцінка товарів фірмою, здійснювана зі зіставлення обсягів збуту і покриття витрат кожним товаром фірми. Одним з найважливіших напрямків розробки продукту є проектування упаковки та коректне застосування товарної марки [7]. Наступним етапом є аудит маркетингової продуктивності. Головне тут – проаналізувати, наскільки виправданими є витрати на різноманітні маркетингові заходи та роботи. Аналіз проводиться за принципом «витрати-вигода», тобто зіставлення отриманого прибутку та понесених при цьому витрат [10, с. 139]. Очевидно, що компанія має виміряти прибутковість своїх продуктів; територій, на яких здійснюється збут; груп покупців; сегментів ринку; маркетингових каналів та розмірів партій замовлень.

Аналіз прибутковості надає інформацію про вклад основних аспектів маркетингу в результуючий прибуток компанії. Аудит маркетингових функцій включає аналіз за наступними напрямками: товари, ціноутворення, розподіл, стимулювання збуту, реклама, просування товару та збутовий персонал. Аналіз товарів насамперед передбачає з'ясування цілей компанії щодо товарного асортименту і чи відповідає поставленим цілям поточний

асортимент продукції, чи потрібно розширити або скоротити його. Наступним етапом є з'ясування знань і ставлення покупців до якості, характеристик, стилю, торгових марок власних товарів і конкурентів і що в товарній стратегії та стратегії торгових марок вимагає поліпшення.

Оцінка політики ціноутворення фірми при маркетинговому аудиті має включати аналіз усього процесу ціноутворення: постановку цілей, вибір методу ціноутворення, розробку цінової стратегії, цінову диференціацію. Більше того, цілі ціноутворення є прерогативою вищого керівництва фірми, яке може вибрати, наприклад, такі цілі: виживання фірми, максимізація поточного прибутку, завоювання частки ринку чи пропозицію високоякісного товару.

Спектр застосовуваних методів та інструментів ціноутворення досить широкий: від методів «витрати плюс прибуток» та аналізу беззбитковості фірми до методів з орієнтацією на попит чи конкуренцію.

Після аналізу методу ціноутворення маркетинговий аудитор має провести оцінку стратегії ціноутворення. Ще більш гнучким порівняно зі стратегіями ціноутворення інструментом отримання додаткового прибутку є застосування тактичних прийомів ціноутворення. До тактичних прийомів слід віднести: довготривалість цін, відмінність цін за сегментами, модифікацію цін за географічним принципом, диференціацію цін через систему знижок, модифікацію цін стимулювання збуту.

У свою чергу, аналіз розподілу передбачає з'ясування цілей і стратегій компанії щодо розподілу, а також аналіз ефективності роботи дистриб'юторів, дилерів, представників виробників [10; 11]. Аналіз процесу руху товару покликаний показати, що краще: створювати власну систему руху товару шляхом контакту зі споживачами або діяти через посередників.

Слід зазначити, що вибір каналів товароруку є одним із ключових питань, оскільки, по-перше, коректний вибір торгових посередників забезпечує завершення процесу ціноутворення через систему торгових націнок; по-друге, на вибір каналів впливає значна кількість факторів. При

проведенні маркетингового аудиту належна увага має бути приділена контролю за станом дилерської мережі. Стійкі взаємовідносини фірми-виробника з дилерами є запорукою стабільного збуту виробленого товару.

У сучасних умовах споживача цікавить не лише технічний рівень та якість виготовлення продукції, а й комплекс сервісних послуг, які йому може надати виробник [3; 4; 8]. Сервісні послуги є потужним фактором у конкурентній боротьбі за покупця, тому виробник, що піклується про своє підприємство, сприяє тому, щоб очікування покупця виправдалися, і сервісна служба ефективно функціонувала. Стимулювання збуту та основної маси підприємств визнається за маркетингом у частині реклами, проведення конкурсів та презентацій, преміальних знижок.

Консультант з маркетингу повинен оцінити чи достатньо і наскільки ефективно проводяться заходи щодо стимулювання збуту – надання зразків, купонів, організація вітрин, торгові знижки, різноманітні конкурси та лотереї. Консультант може виробити і рекомендації щодо обґрунтованої структури стимулювання збуту, яка найбільш продуктивно використовує переваги різних форм стимулювання збуту.

Усі види просування, зокрема реклама, є витратними статтями діяльності підприємства міста і вимагають пильної уваги з боку аудитора. Аналіз планування просування повинен включати виявлення втрачених вигод при формуванні цілей, структури просування та його бюджету. Цілі просування можуть бути виділені з двох великих областей: стимулювання попиту та покращення іміджу підприємства. У структурі просування слід врахувати органічний взаємозв'язок всіх видів просування: реклами, персональних продажів, стимулювання збуту та формування громадської думки.

Найбільших фінансових вкладень, як правило, вимагає проведення рекламних кампаній, тому при маркетинговому аудиті необхідно досить детально проаналізувати планування реклами, включаючи встановлення цілей рекламної кампанії, визначення бюджету, вибір теми, а також створення

рекламного образу.

При консультуванні фірми необхідно також провести аналіз ефективності реклами, оскільки такий дорогий захід вимагає адекватної оцінки для планування майбутніх дій щодо просування товару. Під час проведення маркетингового аудиту консультант також може сформулювати свої рекомендації щодо підготовки та проведення торгових презентацій необхідних для просування продукції фірми.

При аналізі торгового персоналу оцінюються цілі торгових працівників, а також їх бажання та здатність працювати. Коли компанія починає вивчати ефективність торгового персоналу, вона завжди знаходить області, які потребують удосконалення. Необхідно встановити, чи достатній штат торгових працівників для досягнення цілей компанії, чи організований він за принципом спеціалізації.

Відповіді на ці та аналогічного плану питання дозволяють керівництву підприємства сконцентрувати свою увагу на найбільш гострих та важливих проблемах маркетингу на підприємстві. Маркетинговий аудит набуває особливого значення при складанні звітів про виконання інтегрованого плану маркетингу, вироблення рекомендації з коригування такого плану для успішного досягнення поставлених у ньому цілей і в цілому для визначення розвитку системи управління маркетингом на українських підприємствах.

2.2. Методичні засади аудиту маркетингу як найважливішого етапу процесу бенчмаркінгу

Удосконалення системи управління на основі бенчмаркінгу передбачає насамперед ефективне проведення аудиту. Управлінський аудит поєднує переваги управлінського та аудиторського підходу до вирішення економічних проблем. Аудит передбачає дослідження та оцінку всіх внутрішніх сфер діяльності або оперативних ресурсів, що знаходяться під прямим контролем вищого менеджменту підприємства відповідно до прямо не підконтрольних

зовнішніх або ринкових факторів, що включають характеристики господарської ніші підприємства та його конкурентного оточення. У функціональному плані види аудиту поділяються на виробничий, фінансовий, аудит персоналу та маркетинговий. Координація та інтеграція результатів різних видів аудиту формує комплексний бізнес-план, в якому головну роль відіграють процеси маркетингу, що впливають на прийняття рішень про те, які товари і для яких ринків слід виробляти. Ці рішення цілком певно впливають на такі сфери діяльності компанії, як виробництво, фінанси та кадри, а їхня успішна реалізація залежить від загальної узгодженості функціонування компанії в кожній з цих областей. У вирішенні управлінських проблем нині дедалі частіше на перший план висувається маркетинговий аудит. Він дозволяє застосовувати концепцію аудиту до комплексного контролю та аналізу актуальних проблем маркетингу підприємства.

Підприємцю необхідно знати загальну ситуацію на ринку, щоб об'єктивно оцінювати власні можливості, силу проти дії конкурентів, виділяти найбільш перспективні напрямки свого розвитку. Маркетинговий аналіз служить цілям формування інноваційної політики, розробки довгострокової маркетингової стратегії, прийняття конкретних оперативних маркетингових рішень та забезпечення ефективності діяльності в цілому. Його результати дозволяють оцінити небезпеку конкурентної загрози, визначити сильні та слабкі сторони конкурента, передбачати стратегію конкуренції. Розробка стратегії маркетингу базується на оцінках та висновках, отриманих у ході аналізу.

Маркетинговий аудит, по суті, це оцінка комерційної спроможності бізнесу, за позовом відповіді на запитання: чи є перспективи у даного підприємства чи фірми на ринку? Тому мета маркетингового аудиту сформулювати запити, куди необхідно отримати відповіді, обговорити їх з тим, щоб виявити наявні проблеми та намітити шляхи їх усунення.

У рамках бенчмаркінгу маркетинговий аудит – це систематизоване, критичне та об'єктивне вивчення на регулярній основі стану зовнішнього

макро та мікро середовища підприємства, його цілей і стратегій у сфері маркетингу, зокрема маркетингових заходів, що здійснюються на підприємстві, рівні організації та інформаційного забезпечення маркетингу тим, щоб визначити можливі проблеми, існуючі та перспективні можливості для господарської діяльності підприємства, розробити еталонні показники, план дій, за допомогою якого можна покращити становище підприємства.

Особливістю маркетингового аудиту є його однакове застосування як до діючих підприємств, до вже існуючих видів бізнесу, так і до нових проєктів. При цьому не важливо, чи йдеться про великий чи дрібний бізнес. Комерційна спроможність того й іншого може бути предметом пильної уваги. Перевага бенчмаркінгу в тому, що аудит можна в принципі проводити стосовно підприємства в цілому, окремому структурному підрозділу, інвестиційному проєкту або комерційній пропозиції, тобто вирішувати одну або кілька проблем. Завдання маркетингового аудиту – забезпечення визначення цілей та стратегій підприємства на всіх рівнях менеджменту. А саме встановлення: цілей та стратегій фірми та її підрозділів; цілей і стратегій маркетингу, ціноутворення, стимулювання продажів, реклами, зв'язків з громадськістю, оптимізації відповідних витрат і видів контролю щодо існуючих продуктів на існуючих ринках збуту, нових продуктів на існуючих ринках збуту, нових продуктів на нових ринках; цілей конкурентної стратегії, що концентрується навколо трьох основних позицій (Споживач - Конкуренти - Підприємство), задля досягнення фірмою максимально позитивних відмінностей.

Бенчмаркінг передбачає такі риси маркетингового аудиту: комплексність, системність, незалежність, періодичність, послідовність. Припустимо, що в ході проведення аудиту розглядаються всі основні напрями маркетингу підприємства, а не лише «проблемні місця». Якщо ж проводиться лише дослідження організації маркетингу, системи ціноутворення чи інших напрямів маркетингової діяльності, такий аудит називається функціональним. Надмірна плинність кадрів, наприклад, у відділі збуту, може бути симптомом

не низької кваліфікації торгових працівників або їх невдоволення рівнем оплати, психологічним кліматом у колективі, а недоліком продуктів компанії та низької ефективності заходів щодо їх просування тощо.

Системність передбачає впорядковане вивчення макро- і мікро маркетингового середовища підприємства, її рекламних цілей і стратегій.

Незалежність потребує визначення способу проведення аудиту. Виділяють шість способів проведення маркетингового аудиту: самоаудит, поперечний аудит, аудит зверху; аудит, що проводиться аудиторською службою підприємства; аудит, який проводиться спеціальною групою працівників; зовнішній аудит.

Самоаудит може виявитися дуже корисним, проте більшість експертів погоджуються, що в цьому випадку перевіряючим бракує об'єктивності та незалежності. Найкращий аудит, як правило, – це аудит, що проводиться зовнішніми фахівцями-консультантами, що відрізняються об'єктивністю і великим досвідом роботи в різних галузях і повністю присвячують свій час лише аудиту систем управління.

Зазвичай до маркетингового аудиту звертаються тільки після зниження обсягу продажів або виникнення інших проблем. Однак багато підприємств потрапляють у кризові ситуації частково тому, що не змогли вчасно проаналізувати переваги та помилки маркетингу, щоб уникнути цього визначають періодичність його проведення. Як будь-яке управлінське консультування, маркетинговий аудит повинен спиратися на послідовність дій. У практичному плані доцільно використовувати п'ятифазну модель аудиту: підготовка, діагноз, планування дій, впровадження та завершення (рис. 2.1).

В цілому немає сумніву в тому, що аудит маркетингу є важливою складовою частиною процесу системи управління маркетингом з використанням такого методу, як бенчмаркінг. За результатами аудиту і на основі отриманих даних коригується загальна стратегія маркетингу, розробляються плани-сценарії його розвитку, забезпечується прибутковість і

довгострокове виживання фірми, оптимізуються поточні цілі та завдання.

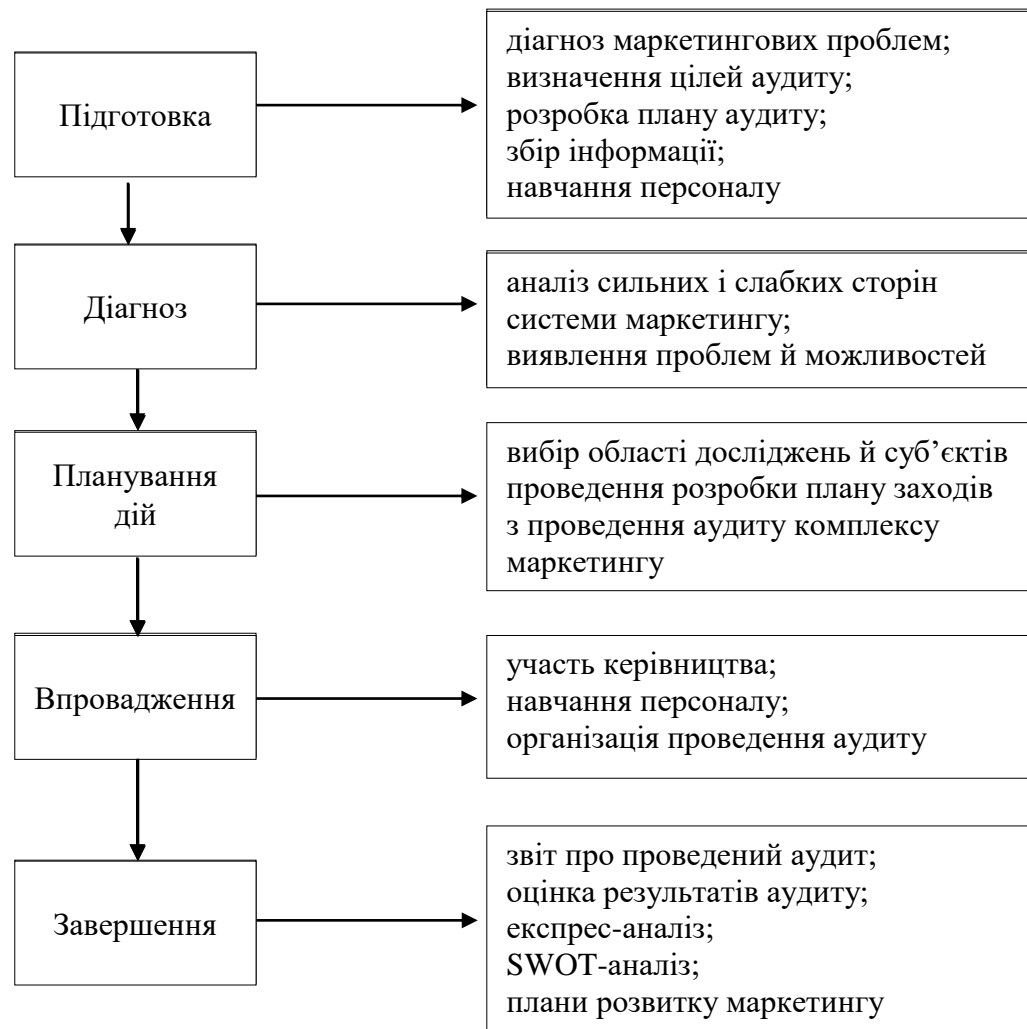


Рис. 2.1 П'ятифазна модель аудиту.

Джерело: складена автором.

У сучасній літературі використовуються різні терміни для значення процесу моніторингу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства: його називають аудитом, дослідженням та аналізом діяльності підприємства, самоаналізом, бізнес-діагностикою, аналізом проблем, управлінською або організаційною діагностикою, дослідженням систем управління [3; 4; 5; 8; 12; 19; 23; 24]. Залежно від масштабу проблеми, що вивчається, цілей і завдань дослідження систем управління він може носити глобальний і локальний характер.

Найчастіше основним інструментом дослідження проблем та напрямів

розвитку маркетингу на підприємстві, служить маркетингова ревізія або аудит [4; 5; 9; 7; 11]. Незалежно від того, проводиться маркетинговий аудит стосовно фірми, її підрозділів або окремої комерційної ідеї, головним методологічним прийомом маркетингового аудиту є перелік питань, на які потрібно шукати відповіді. Від того, наскільки повним і правильним буде цей перелік, багато в чому залежить ефективність процедури аудиту. При цьому, виходячи з напрямків аудиту маркетингу, всі питання можна розділити на дві основні категорії: аудит зовнішнього господарського середовища бізнесу; внутрішній аудит маркетингу.

Аналіз макрооточення включає аналіз факторів, які не можуть контролюватись фірмою і тому є трудомістким і носить скоріше описовий характер. Аудит мікрооточення доцільно розбити на аналіз ринку споживачів, аналіз постачальників, аналіз конкурентів, аналіз маркетингових посередників.

При аналізі ринку споживачів спочатку встановлюються основні споживачі послуг, а також їх потреби, які задовольняються даними послугами. Останнім часом все більшого застосування отримує такий загально відомий показник, як ступінь задоволення клієнтів. Процес вимірювання ступеня задоволення клієнта включає розробку анкети для вимірювання ступеня задоволення за вибраними критеріями, відбір клієнтів, у яких слід брати інтерв'ю, а також аналіз та інтерпретацію результатів. У результаті такого аналізу може бути отримана цінна інформація не тільки про ступінь задоволення клієнтів, але й ефективність роботи збутового персоналу, причини переходу клієнтів до інших постачальників. На основі статистичних даних визначається ємність ринку, обчислюється частка досліджуваного підприємства, за такою формулою:

$$Д = R_{п}/R_{о}-100\%, \text{ де } (2.1)$$

$R_{п}$ – обсяг реалізації досліджуваного підприємства;

$R_{о}$ – обсяг реалізації в галузі.

Потім розглядаються основні сегменти ринку та профілі груп

споживачів. Аналізується опрацьований апарат критеріїв сегментації та визначаються потреби всередині кожного сегмента. Визначаються сегменти, що представляють найбільші можливості, а також оцінюється ймовірність появи нових сегментів та зміни вже існуючих.

Аналіз конкурентів розпочинається з виявлення всіх фірм, що діють у регіоні на ринку, фірм, які можуть вийти на цей ринок, тобто потенційних конкурентів. Наступний етап – поділ всіх конкурентів за основними типами і, виходячи з отриманої інформації, виявлення основних конкурентів. Потім проводиться аналіз показників діяльності, цілей та стратегій конкурентів. Прогноз поведінки конкурентів будується на основі обліку наступних факторів: розміру, темпів зростання та прибутковості підприємств-конкурентів; мотивів та цілей виробничо-збутової політики; поточної та попередньої стратегії збуту; структури витрат на виробництво; організації виробництва та збуту; рівня управлінської культури.

Аналіз постачальників включає оцінку вибору тих чи інших постачальників, а також критеріїв вибору. Прогнозуються можливі зміни над ринком постачальників. При аудиті допоміжних і маркетингових фірм оцінюється ефективність наданих ними послуг, як вони вплинули на прибутковість досліджуваного підприємства.

При реалізації бенчмаркінгової стратегії внутрішній аудит рекомендуємо регламентувати. Для розробки подібного роду регламентів можуть бути використані вже існуючі методики, ряд яких успішно випробуваний на практиці вітчизняних підприємств.

Нам є більш прийнятним стосовно особливостей господарювання вітчизняних підприємств аудит проводити згідно з методикою, запропонованою Ф. Котлером, який передбачає оцінку ефективності маркетингу за п'ятьма основними складовими маркетингової орієнтації, доповненою нами окремими уточнювальними питаннями.

Суть використовуваної методики полягає в тому, що ефективність маркетингу оцінюється за допомогою опитувальних листів, що містять

перелік питань, наприклад, по п'яти складових маркетингової діяльності: спрямованість на покупця, організація маркетингу, інформаційне забезпечення, стратегічна орієнтація та операційна ефективність; шкалу оцінками кожного питання і загальної ефективності маркетингу. Для зручності отримані дані пропонується систематизувати за складовими, наприклад, як в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка ефективності системи маркетингу

Перелік питань	Бал
Спрямованість на покупця	
1. Чи розуміє керівництво, спираючись досвід фірм - еталонів важливість задоволення потреб споживачів?	
2. Чи розробляє керівництво різні пропозиції, плани маркетингу та рекламні кампанії для різних сегментів ринку?	
3. Чи використовуються підприємством заходи щодо стимулювання збуту, з урахуванням еталонних прийомів?	
4. Чи організовано для підприємства сервісне обслуговування?	
5. Плануючи бізнес, чи бере керівництво до уваги всю маркетингову систему (постачальників, канали розподілу, конкурентів, покупців, довкілля) загалом?	
Організація маркетингу	
6. Чи високі маркетингова інтеграція та контроль над основними - маркетинговими функціями в компанії?	
7. Чи добре узгоджена робота між співробітниками різних відділів підприємства (адміністрація, відділ продажу, відділ маркетингових досліджень, реклами, технічний відділ тощо), які займаються маркетингом?	
8. Наскільки високий професійний рівень співробітників, які виконують маркетингові функції?	
9. Як організовано процес розробки маркетингових заходів ?	
Інформаційне забезпечення	
10. Чи добре організована система маркетингової інформації ?	
11. Коли востаннє проводилося дослідження якості інструментів, що застосовуються, та методів формування інформаційної бази?	
12. Чи добре керівництво знайоме з потенціалом збуту та прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, видів послуг, каналів та обсягів споживання?	
13. Чи проводиться аналіз ефективності витрат для різних рівнів та типів витрат маркетингу?	
Стратегічна орієнтація	
14. Якою мірою проводиться маркетингове планування?	

15. Чи достатньо уваги при маркетинговому плануванні приділяється інструментам і методам, що застосовуються (бенчмаркінгу зокрема)?	
16. Яке враження справляє поточна маркетингова стратегія ?	
17. Якою мірою враховуються та плануються поліпшення , що базуються на еталонному досвіді?	
Оперативна ефективність	
18. Чи ефективно керівництво розподіляє свої маркетингові ресурси?	
19. Чи здатне керівництво швидко і негайно відреагувати на виявлені можливості покращувати ситуації, процеси, характеристики, функції?	
20. Чи висока ефективність маркетингових заходів?	
Загальна кількість балів	

Джерело: складена автором.

Заключним етапом аудиту маркетингу є складання звіту за його результатами. Результати аудиту маркетингу – це основоположні висновки, які можуть стати приводом до перевизначення місії підприємства і стати основою для розробки альтернативних планів-сценаріїв з удосконалення елементів усієї системи управління. І запропонована методика – один із інструментів його проведення є невід’ємною частиною механізму реалізації процесу бенчмаркінгу, адаптованої до умов функціонування вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 3

МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА БАЗІ БЕНЧМАРКІНГУ

3.1. Діалектика проблем та можливостей розвитку підприємств

Маркетинг ефективний, коли за його допомогою планується діяльність компанії, і він стає об'єднуючою функцією. Але спроба вирішувати за допомогою маркетингу лише «гострі» проблеми не тільки демотивує співробітників, а й стає серйозною загрозою ефективності довгострокових заходів. У загальному випадку служба маркетингу працює виходячи з того, що стратегічні цілі підприємства вже чітко визначені і являють собою деяку даність, вихідні умови для розробки маркетингових стратегій. А у разі незгоди зі стратегічними цілями, побачивши нову перспективу або виявивши фактори, що роблять цілі нездійсненними, служба маркетингу може і повинна спробувати вплинути на зміну стратегічних цілей. І існують інструменти такого впливу насамперед у галузі маркетингових комунікацій.

Як показує практичний досвід і численні дослідження, незалежно від сценарію освіти служби маркетингу можуть мати різні проблеми: стратегічні та поточні, структурні та функціональні, комунікаційні та кадрові [5; 9; 11; 13; 15; 31]. Найбільш часто зустрічаються і найбільш глобальні проблеми – стратегічні, відсутність у персоналу уявлення про цілі та завдання відділу маркетингу, тобто відсутність бачення його ролі в майбутньому успіху підприємства. Дослідження проблем слід розпочинати вже з формування служб маркетингу на вітчизняних підприємствах.

Поява відділів маркетингу на підприємствах відбувається найчастіше за одним із сценаріїв: 1. За аналогією. 2. З метою вирішення поточних проблем. Потрібні нові ідеї, стратегії «прориву». 3. З метою утримання позицій над ринком. 4. З метою організації нового бізнесу [16, с. 169].

Проведені нами дослідження підтверджують висновки та інших вчених-

аналітиків про те, що причини неефективної роботи відділу маркетингу найчастіше криються у структурних проблемах, зокрема:

- у нераціональній підпорядкованості маркетингу (50% опитаних). Для ефективності ринкової діяльності необхідно, щоб такі ключові підрозділи, як фінанси, збут та маркетинг разом приходили до загального бачення, загальної стратегії. А консенсус можливий лише серед рівних;

- у відсутності відповідності структури та стратегії (40% опитаних). Структура відділу маркетингу має відповідати стратегії фірми. Зі зміною стратегії має переглядатися питання відповідності та структури.

Що стосується функціональних проблем, то в компаніях, де маркетинг створювався еволюційним шляхом, розподіл функцій компанії часто досить хаотичний. Частина з них цілком може бути навіть в інших відділах (40%), а частина, іноді дуже значна, виконується особисто керівником (53%) і часто не якісно. Найчастіше завантаженість управлінськими проблемами, низький рівень кваліфікації в цій галузі не дозволяє керівнику компанії приділяти достатньо уваги маркетинговим проблемам (40% керівників не мають відповідної кваліфікації). І передати ці функції в рамки служби маркетингу серйозна реорганізаційна проблема, як, до речі, і проблема розподілу функцій усередині відділу маркетингу, створення регламентів та процедур його роботи.

Являє собою серйозну проблему та внутрішню взаємодію, а саме відсутність структурованих керованих інформаційних потоків. Маркетинг задихається без оптимальної інформаційної бази. Нормальне функціонування служби маркетингу вимагає налагоджених інформаційних комунікацій насамперед усередині компанії. За відсутності відповідної служби істотну частку завдань відділу інформаційних технологій (ІТ) маркетинг змушений брати на себе, а також займатися створенням та регламентацією інформаційних потоків усередині компанії.

Практика показує, що справжнє бенчмаркінгове дослідження зазвичай займає близько шести місяців. Керівники, які ініціюють бенчмаркінг, повинні усвідомлювати, що коротшого шляху немає. Якщо потрібні швидкі зміни,

краще вибрати інший спосіб. Інформаційні агенції надають платні послуги з надання даних офіційної звітності як відкритих, так і закритих компаній.

Вивчення інформаційних потреб користувачів передбачає виявлення необхідної періодичності поставок та умов отримання інформації. 56% опитаних вважають за краще отримувати інформацію щомісяця. 18,2% щотижня, 5,8% щоквартально, 7,2% хотіли б одержувати інформацію в міру необхідності. Вивчення малих компаній експертами Шеффільдського університету [14] показало, що в малому та середньому бізнесі знайшов своє застосування як стратегічний, так і процесний бенчмаркінг. Цифри даного дослідження наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники, що використовуються для еталонного зіставлення на малих та середніх підприємствах

Показник / об'єкт еталонного зіставлення	% компаній, що використовують цей показник	% компаній, які вважають цей показник ефективним
Фінансові показники	42	74
Задоволеність споживачів	40	95
Якість продукції /послуг	39	92
Маркетингова інформація	31	81
Навчання працівників	31	87
Інновації продуктів/послуг	26	85
Комунікації	24	96
Задоволеність працівників	22	86
Ставлення до якості	21	90
Інновації процесів	21	86
Командний дух	19	89
Рівень стресів	10	90
інше	2	-
Жоден із зазначених	37	-

Джерело: складена автором.

Наведені дані в табл. 3.1 не викликають здивувань – малі фірми переважно використовують для зіставлення показники, які відображають проблеми, що лежать «на поверхні» і мають підходи до вимірювання, що

склалися, такі як фінансовий стан, якість. Більш гнучкі і менш відчутні показники, такі як командний дух або рівень стресів організації, використовуються рідше, тому що важко визначити кінцевий об'єкт зіставлення та провести нормалізацію інформації.

На наш погляд, використання малими компаніями легковимірюваних показників при проведенні еталонного зіставлення продиктовано динамічним конкурентним середовищем, в якому знаходяться малі та середні підприємства. Тому об'єктом для еталонного зіставлення частіше за інших стають показники, що корелюють з ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі. Дані досліджень Шефільдського університету, наведені в табл. 3.2, показують, за якими основними позиціями конкурують малі та середні підприємства різних галузей.

Таблиця 3.2

**Індикатори конкурентного порівняння (ключові фактори успіху)
для малих та середніх підприємств**

Індикатор	Вага у конкурентній боротьбі, %
Ціна	62
Якість	55
Турбота про клієнтів та сервіс	2
Зворотній зв'язок із споживачем	49
Доставка	29
Різноманітність продукції	27
Нові продукти та послуги	30

Джерело: складена автором на основі [22].

Ці дослідження підтверджують переважну роль стандартних індикаторів для бенчмаркінгу МСП. Приділення уваги менш відчутним показникам – це питання часу та розвитку культури вдосконалення.

Наскільки часто малі компанії насправді вдаються до цього еталонного зіставлення? Дослідження «Купере та Лібранд» охоплюють 1000 компаній, з яких 67 відсотків заявляють про застосування бенчмаркінгу в тій чи іншій його формі. За даними досліджень 63 відсотки компаній малого та середнього бізнесу Європи залучені до процесу еталонного зіставлення, тоді як 37

відсотків респондентів ніколи не використовували такого методу. У табл. 3.3 наведено структуру середніх витрат на розробку та впровадження такого оргпроекту.

Таблиця 3.3

Структура середніх витрат на розробку та впровадження оргпроекту

Етап розробки оргпроекту	Питома вага витрат, % до підсумку
Складання дерева цілей	-
Передпроектна підготовка	10
Розробка заходів, документації та їх узгодження	35
Організаційний етап	30
Впровадження проекту	25
Весь оргпроект	100

Джерело: складена автором на основі [21].

У практиці роботи витрати не враховуються, на наш погляд, крім випадків виконання подібних робіт іншими фірмами. Таке угруповання витрат потрібне для обґрунтованого використання в розрахунках ефективності, потреби в різних джерелах фінансування поточних витрат, кредитування, коштів спеціальних фондів організації. Однак, як це не парадоксально, малі компанії мають набагато більший потенціал для конкурентного бенчмаркінгу, ніж вважається на практиці.

Теоретично вони завжди мають перед очима масу прикладів, яких слід прагнути. Практично ж, методи, які використовують провідні компанії або недоступні, або невідомі. Крім цього, застосуванню бенчмаркінгу в малих компаніях перешкоджає ще ціла низка факторів або бар'єрів. Крім стандартних причин відмови від еталонного зіставлення: «не вистачає часу і коштів», деякі перепони для МСП виглядають істотними, особливо на тлі великих компаній. По-перше, малі компанії, в силу обмеженості ресурсів, не прагнуть залучати фахівців з боку та користуватися послугами консультаційних фірм, коли є заміна у формі різних посібників та книг про успішні бізнес-рішення. По-друге, все менше фахівців з великих компаній зі

знанням та досвідом застосування сучасних методів управління переходять на роботу в малі фірми.

Неможливо реалізувати програму маркетингу без підтримки всього колективу компанії загалом та керівництва зокрема. У роботу з клієнтами залучено набагато більше персоналу, ніж працює у відділі продажів. І створити єдину команду для реалізації місії підприємства – завдання служби маркетингу. Розробивши програму маркетингу, необхідно затвердити її у керівництва.

Кадрові проблеми сьогодні виходять на передній план. Кожен аспект маркетингової роботи вимагає серйозної підготовки від виконавців. Маркетологи-аналітики, маркетологи-фахівці з реклами та PR, фахівці з міжнародного маркетингу, збуту, фахівці з маркетингових досліджень – у кожного з них своя роль, і заміни чи спроби об'єднання функцій рідко бувають ефективними. Звичайно, зустрічаються і маркетологи-універсали, але вони виправдовують себе лише у невеликих компаніях [19]. Ефективність діяльності, яка визначається мотивацією керівника (клієнта) та психологічним станом працівника, згідно з експериментальними даними залежно від величини емоційного збудження та успішності практики, спочатку збільшується з досягненням граничного значення, а потім зменшується.

Особливого рішення потребує проблема керівного персоналу. Керівництво підприємства, у тому числі й керівник служби маркетингу у нас у країні часто має у своєму підпорядкуванні велику кількість персоналу, часто виключно функціональних фахівців, і не має помічника, особистого секретаря. Така ситуація призводить насамперед до неефективного перерозподілу робочого часу.

Маркетологи не тільки повинні сприяти об'єднанню всіх співробітників компанії в ім'я досягнення спільної мети, успіху на ринку, а й самі потребують мотивування. Індивідуальну роботу маркетологів оцінити досить складно. І багато маркетингових кроків принесуть відчутні плоди не в найближчому майбутньому. Ефективним мотивуванням може вважатися проєктний підхід

до роботи відділу і, відповідно, системі заохочень за успішне завершення кожного організаційного проєкту. Тут, на наш погляд, першорядним має стати проєкт бенчмаркінгу, який значно підвищує з мінімальними витратами маркетинговий потенціал підприємства.

3.2. Розробка рекомендацій щодо формування та розвитку організаційних засад бенчмаркінгу

Дослідивши теоретичні та методичні аспекти процесу бенчмаркінгу стосовно маркетингової діяльності підприємства, основні проблеми організації маркетингу в сучасних умовах господарювання, можна запропонувати низку рекомендацій щодо його формування та розвитку. Насамперед вони стосуються формування інформаційної бази підприємств. Ідея ефективного використання інформації полягає в тому, що компанії мають зробити щось більше, ніж прораховані вкладення в інформаційні технології та їх грамотне застосування. Менеджери повинні навчити свої підприємства ефективно скористатися інформацією, тобто раціонально управляти інформаційними потоками, вміти створювати цінності, для чого необхідно навчати спеціальним навичкам обробки інформації персонал компанії.

Такі спроби є на багатьох зарубіжних підприємствах, так на основі статистичного опитування 1009 топ-менеджерів різних компаній була розроблена нова модель управління – «Інформаційна забезпеченість», що складається з трьох так званих «унікальних» інформаційних можливостей, які мають бути виявлені і використані менеджерами при управлінні компанією (рис.3.1).

1. Інформаційні цінності та навички роботи з інформацією: здатність компанії створити цінності та виробити навички у своїх співробітників для ефективного використання інформації. Менеджери повинні створювати і підтримувати єдність, чіткість і прозорість процесу обробки інформації, зняти всі бар'єри, що обмежують інформаційні потоки, а також створити умови для

активного, «орієнтованого на завтрашній день» використання інформації в компанії.

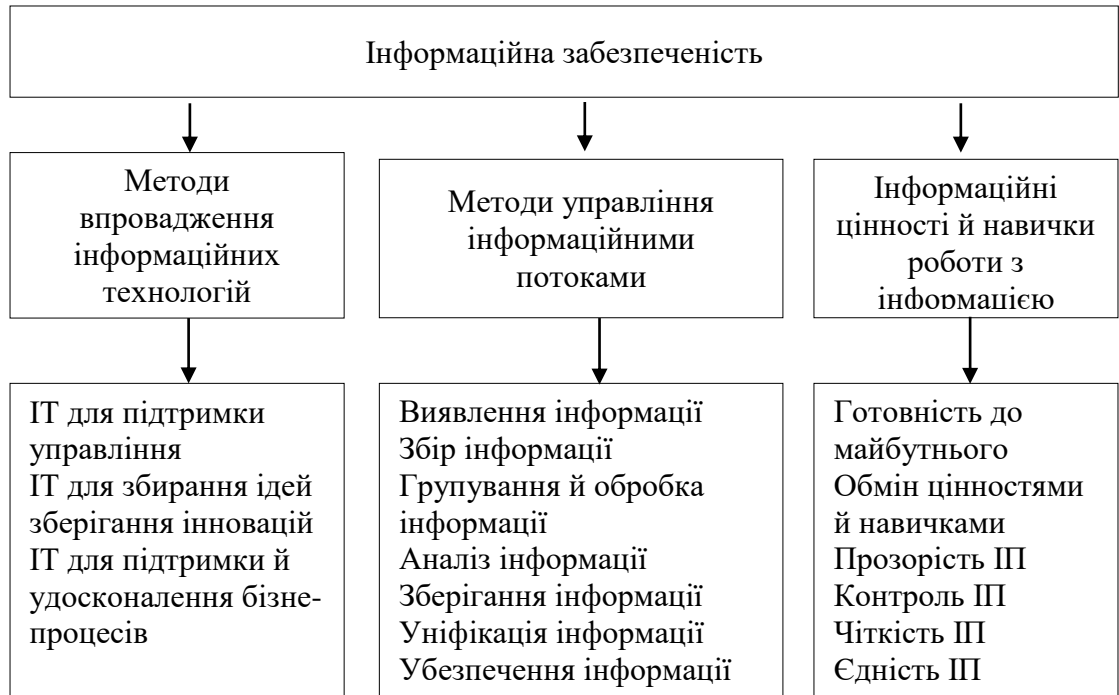


Рис. 3.1 Модель інформаційної забезпеченості процесу бенчмаркінгу

Джерело: складена автором.

2. Методи управління інформаційними потоками: здатність компанії ефективно керувати інформацією на всіх стадіях інформаційного циклу: виявлення, збирання, угруповання, обробка, аналіз, зберігання та забезпечення безпечної інформації.

Менеджери повинні вміти чітко організувати нижчезазначені процеси, навчити співробітників і взяти на себе відповідальність за управління інформаційними потоками, своєчасно забезпечивши тим самим процес прийняття рішень достовірною інформацією.

Це допоможе: уникнути «інформаційного навантаження»; підвищити якість інформації, доступної співробітникам та клієнтам; розширити інформаційну базу компанії для прийняття управлінських та інших рішень.

3. Методи впровадження інформаційних технологій: здатність компанії ефективно використовувати відповідні ІТ-додатки та ІТ-

інфраструктуру для підтримки комунікаційних процесів та процесів прийняття оперативних і стратегічних рішень.

У успішних компаніях менеджери повинні, по-перше, узгодити бізнес ІТ-стратегії з основними цілями компанії, по-друге, використовувати ІТ-додатки та ІТ-інфраструктуру з метою забезпечення стабільності всіх бізнес-процесів та створення умов для впровадження інновацій та постійного підвищення якості управління, у тому числі маркетинговою діяльністю. Безперечно, орієнтація на інформаційну забезпеченість: шлях до успіху будь-якого підприємства. Вимірювання ступеня інформаційної забезпеченості також є однією з проблем сучасного підприємства.

Наприклад, сьогодні у великих компаніях нерідко виділяється спеціальний напрямок діяльності, метою якого є збір закритої інформації про ринок і роботу конкурентів. Зазвичай воно існує у рамках відділу маркетингу чи стратегічного планування. У певних сегментах без подібної служби компанія різко втрачає свої конкурентні переваги. Вона виявляється ізольованою від ринку, а в деяких випадках випередження конкурентів у процесі впровадження нового продукту чи послуги навіть зовсім незначний термін багато в чому виявляється вирішальним для успіху проєкту. Іноді, щоб зібрати необхідну інформацію, компанії організують собі щось на кшталт контрольного матчу. «Замовник звертається до спеціальної дослідницької компанії. Вона виходить на організацію, яка збирається шукати собі страховика. За винагороду їй пропонується включити до числа претендентів низку компаній – замовника дослідження та його конкурентів. Проходить тендер і страхова компанія, яка організувала цей контрольний забіг і стала власником пропозицій конкурентів, отримує можливість порівняти, як виглядає її становище на ринку» [6].

У дослідженнях зарубіжних вчених, наприклад Марчанда Д. відзначено, що для компаній, що складаються з великої кількості підрозділів, не завжди характерний однаковий рівень інформаційного забезпечення для всіх підрозділів [18]. Компанії здатні самотійно усунути «слабкі місця» і

підвищити рівень ІО за умови, що вони знають, де ці «слабкі місця» знаходяться і в чому вони складаються.

Розглянемо це з прикладу фірми Х. Структура ІО компанії Х показує оцінки для кожної з трьох «унікальних» ІО можливостей на основі заздалегідь сформованої бази даних, що постійно оновлюється. Ця компанія за загальним показником інформаційного забезпечення входить до 3-5% найбільш інформаційно забезпечених компаній (35% «верхніх» компаній у базі даних) та до 20% найбільш успішних компаній. Для подальшого покращення економічних показників необхідно підвищити рівень інформаційних цінностей та навичок роботи з інформацією (за цим показником компанія Х входить до 35% «нижчих» компаній), т.к. успіх компанії складається з пропорційного поєднання всіх трьох ІО можливостей. Занепокоєння також викликають єдність, формальність та прозорість інформаційного простору підприємств.

До цих видів можна віднести статистичну, комерційну, науково-теоретичну, методичну, внутрішньофірмову, загальноекономічну, фінансову, науково-технічну, нормативно-технічну, патентну, правову інформацію.

Статистична інформація використовується як для вироблення довгострокової стратегії роботи в цілому та за окремими напрямками, так і для оцінки ефективності своєї діяльності та діяльності конкурентів.

Маркетологами затребувана статистична інформація різного ступеня обробки: первинна статистика – відомості економічного, демографічного, соціального характеру, зібрані в обстежених об'єктах, статистична інформація, підготовлена для проведення економічних досліджень, економічні дослідження, що відображають поточний стан об'єкта, прогнозують можливі варіанти його розвитку.

Комерційна інформація використовується в маркетинговій діяльності для дослідження ринку, визначення стратегії підприємницької діяльності, пошуку ділових партнерів, оцінки партнерів і конкурентів, оцінки підприємства як об'єкт інвестицій, здійснення маркетингу продукції. До

комерційної інформації відносяться відомості про виробників продукції, кон'юнктуру ринків товарів і послуг, діяльність підприємств, товари, ціни, постачальників, посередників, конкурентів.

Понад 60% опитаних заявили, що використовують у роботі науково-теоретичну та методичну інформацію. Найбільш популярними є наукові та навчальні видання з методики проведення маркетингових досліджень, організації рекламної кампанії, можливостей застосування в маркетингу сучасних інформаційних технологій, монографії вітчизняних та зарубіжних учених, які містять методичні рекомендації, приклади вирішення різних маркетингових завдань. Затребувані методичні матеріали з різних процесів маркетингу: позиціонування товару, продажу, вивчення споживачів, просування продукції, зв'язків з громадськістю.

На діяльність підприємства істотно впливають чинники політичного, економічного, екологічного, демографічного та іншого характеру. У зв'язку з цим важливе значення при здійсненні маркетингових досліджень мають відомості про довкілля функціонування підприємства. До найважливіших даних відносяться оперативні відомості про загальну соціально-економічну ситуацію в країні, характеристику сучасного стану та тенденцій розвитку світової економіки, стан справ у різних галузях господарства, політику держави в галузі економічної діяльності, ставлення до підприємництва, становище та взаємовідносини всередині приватного сектора, ситуації на різних товарних та фінансових ринках, правових питаннях наказу економічної діяльності. Фінансова інформація, потрібна користувачами, включає аналіз поточної ситуації на фінансових ринках, котирування валют, цінних паперів та ін.

Аналіз документів, які використовуються в процесі вирішення маркетингових завдань, показав, що найбільш затребуваними є матеріали довідкового характеру: статистичні, вітчизняні та зарубіжні ділові довідники, адресні, довідники енциклопедії, словники галузевого та тематичного профілю. Одним із основних джерел ділової інформації в ході дослідження

було названо інформаційно-пошукові системи. Найбільш затребуваними є інформаційно-пошукові системи, що містять відомості про виробників товарів та послуг. Як правило, вони поєднують кілька видів інформації – різноманітні дані про виробників продукції, товари, цінах, комерційних пропозиціях тощо.

Відповіді респондентів на питання про види затребуваних документів виявили великий попит на інформацію оперативного характеру, зокрема статті, що включають кон'юнктурні огляди ринків товарів і послуг, стан галузей господарської діяльності, аналіз діяльності підприємств, відомості про товари, технології виробництва тощо.

Основними каналами отримання маркетингової інформації є професійне спілкування, ресурси Інтернету, засоби масової інформації, реклама, бібліографічні ресурси. Дослідження додатково показали, що створення цінностей і вироблення навичок у персоналу в процесі обробки інформації є найважчим аспектом діяльності менеджерів. На це є ряд причин. По-перше, ця сфера діяльності менеджерів пов'язана з низькою функціональною відповідальністю. По-друге, запровадження змін часто призводить до порушення існуючих підвалин, що може бути неохоче зустрінuto персоналом компанії. Тільки вміння ділитися інформацією навіть з тими співробітниками, які знаходяться поза зоною безпосередньої відповідальності кожного конкретного менеджера, конструктивний підхід до вирішення проблем, надання персоналу необхідної інформації та забезпечення єдності цих процесів сприяють створенню сприятливої ділової атмосфери в компанії. Але якщо лідери компанії не виявлять ініціативу і не візьмуть на себе відповідальність за створення цінностей і вироблення навичок для ефективного використання інформації, то не слід очікувати, що хтось інший першим зробить подібний крок. Ті компанії, які не бачать переваги ІО моделі бізнесу, програють або вже програли конкурентам, які зробили ставку на виявлення, розвиток та управління ІО можливостями.

А тут, на наш погляд, першорядним має стати проєкт бенчмаркінгу.

Успіх проєкту бенчмаркінгу великою мірою залежить від визначення того, що буде порівняно. Проблем у підприємств завжди багато, і у керівників виникає бажання покращити все відразу, а вибір показників для порівняння переважно охоплює проблеми, що лежать «на поверхні» і вже мають підходи до вимірювання, що склалися, такі як фінансові результати діяльності, характеристики товару, ціна. Більш гнучкі і менш відчутні показники, такі як командний дух або задоволеність працівників організації своєю діяльністю, використовуються рідше: важко визначити кінцевий об'єкт зіставлення та провести нормалізацію інформації. Факт використання підприємствами при бенчмаркінгу показників, що легко вимірюються, продиктований динамічним конкурентним середовищем у бізнесі. Тому об'єктом для зіставлення частіше стають показники, пов'язані з ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі, а бенчмаркінг набуває форми конкурентного аналізу.

Серед керівників, хоча б знайомих з бенчмаркінгом, існує думка, що бенчмаркінг придуманий консультантами для консультантів, що це марна трата часу та ресурсів. Однак, як це не парадоксально, навіть малі компанії мають набагато більший потенціал для еталонного зіставлення, ніж прийнято думати. Теоретично їхні керівники мають перед очима безліч прикладів (орієнтирів, бенчмарків), яких слід прагнути. Практично ж методи, які використовують провідні компанії, або недоступні, або невідомі.

І так, застосуванню бенчмаркінгу в маркетинговій діяльності малих і середніх компаніях перешкоджає ціла низка факторів, таких як:

1. Нестача часу у керівників та спеціалістів.
2. Обмеженість ресурсів і, як наслідок, відсутність можливості залучити фахівців із бенчмаркінгу. У найкращому разі консультантів замінюють статті, книги, Інтернет-публікації.
3. «Закритість» бізнесу, особливо малого та середнього.
4. Відсутність висококваліфікованих кадрів. Працівники великих компаній зі знанням та досвідом застосування сучасних методів управління, у

тому числі бенчмаркінгу, все рідше переходять на роботу в середні та малі фірми.

5. Членство в будь-якому з бенчмаркінгових клубів досить дороге для малих компаній.

Існують ще й питання в галузі здійснення аудиту, діагностики та планування контролю та бюджетування. Для їх усунення ще належить вітчизняним підприємствам знайти можливості, наприклад, попрацювати над удосконаленням процесу бенчмаркінгу, його регламентів, моделей, методик і алгоритмів роботи.

В умовах ринку мета аудиту – сформулювати питання, які можна обговорити для майбутнього планування підприємства, як стратегічного, так і тактичного; виявити перелік проблем, що стоять перед системою управління та галузях, у яких підприємство має провести удосконалення або усунення недоліків. Зрозуміло, що ці проблеми зовсім не завжди є специфічними тільки для відділу маркетингу. Це скоріше симптоми загальних проблем розвитку бізнесу в цілому. Просто маркетинг у разі виступає як індикатор негативних процесів фірми. Отже, і маркетинг повинен мати структуру, яка чітко відповідає стратегічним цілям розвитку бізнесу; функції, що дозволяють досягати цієї мети; кваліфікований персонал із чітко розподіленими повноваженнями та колом відповідальності; систему планування, включаючи і розвиток персоналу, а значить і бюджетування та контролю; і окрім функціональних обов'язків у служби маркетингу є і неформальна – бути носієм успішної філософії, яка орієнтує підприємство на висококонкурентний ринок. Імідж самої ідеї маркетингу визначається ефективністю використання його переваг, а це завдання бенчмаркінгу.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дозволили зробити ряд висновків та практичних рекомендацій:

Найважливіший фактор забезпечення підвищення результативності та стійкості діяльності підприємства в повоєнний період це розвиток бенчмаркінгу. Сьогодні українським підприємствам належить створювати таку систему менеджменту і маркетингу, підбирати такі принципи, інструменти та методи управління, які дозволяти б забезпечувати їх конкурентоспроможність, безпеку на зовнішніх і внутрішніх ринках і гармонізацію стандартів систем управління.

Існуючі множинність тлумачення сутності бенчмаркінгу та різні підходи до класифікації його видів ускладнюють завдання вибору тих з них, які будуть більш ефективні при вирішенні конкретних управлінських завдань. У роботі зроблено спробу впорядкування всієї їх сукупності шляхом класифікації за певними критеріями. Насамперед, склад і зміст видів бенчмаркінгу, що використовуються на підприємстві, залежить від рівня управління, спрямованості на елементи внутрішнього середовища або зовнішнього, від самого об'єкта дослідження.

В основному в практиці управління одночасно застосовують різні види бенчмаркінгу або їх поєднання. Узагальнюючи і доповнюючи ряд запропонованих у науковій літературі визначень бенчмаркінгу, ми вважаємо, що його можна визначити як різновид організаційних методів менеджменту, сукупність або систему підходів, прийомів, правил, засобів та інструментів взаємодії з об'єктами внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства та впливу на персонал, його функції та навички з метою покращення їх результативності або якості з урахуванням еталонів переваги.

Як і будь-яка інша діяльність, бенчмаркінг здійснюється відповідно до певних принципів, тобто правил. Вони можуть бути спільними для всіх його

видів або можуть належати до деяких або одного з його видів. Дотримання принципів забезпечує успіх, недотримання може призвести до серйозних невдач та збитків.

На підставі узагальнення численних думок щодо змісту процесу бенчмаркінгу, розроблено модель процесу проведення бенчмаркінгу, засновану на інтеграції переваг існуючих методик, що передбачає його початок з проведення аудиту маркетингової діяльності підприємства, що включає встановлення галузі дослідження, вибір суб'єктів, регламентацію процесу його проведення, затвердження форми подання результатів, планування самого процесу, збирання та аналіз інформації, цілеспрямоване впровадження елементів переваги в практику роботи.

Розроблено серію методик, що забезпечують підвищення результативності застосування бенчмаркінгу на підприємстві, що включає методику аудиту маркетингу та вибору фірми еталона, партнера з бенчмаркінгу. Можливості практичного застосування концепції бенчмаркінгу у систематичній формі значно зростають, якщо розпочати процес з аудиту власної діяльності.

Рекомендується при впровадженні бенчмаркінгу, крім необхідності здійснити проєкт з аналізу переваги планомірно і крок за кроком, також обов'язково дотримуватись наступних правил: хід проєкту регламентується, для чого в роботі пропонується ряд заходів; керівники підприємства повинні брати в координації безпосередню участь і бути поглинені ідеєю аналізу переваги; співробітники повинні бути поінформовані: про цілі та необхідність проєкту, до них мають бути доведені їх нові показники роботи та створена сучасна модель інформаційної забезпеченості процесу, проведено їх навчання; робоча програма повинна мати просту та зрозумілу структуру; система контролю та стимулювання персоналу має бути адекватною цілям проєкту.

Керівництву підприємств слід врахувати, що дотримання подібного способу дій тому має таке велике значення, що аналіз переваги часто ініціює

важливі, а іноді навіть драматичні зміни на підприємстві. Навіть коли ці процеси в принципі вигідні, вони завжди приносять із собою певний занепокоєння (опір), іноді потрібні зміни структури, обов'язків працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бровкова О.Г., Манакова О.І. Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2010. № 2. С. 39–45.
2. Герасимчук Л.М., Паньковська Л.С. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т.3. С. 99–103.
3. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
4. Друкер П.Ф. Ринок: як вийти у лідери. Практика та принципи. 2006.
5. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 448 с.
6. Касаткіна М.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств хімічної промисловості: методичний аспект. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3 . Т. 2. С. 159–164.
7. Кирич Н., Шведа Н. Дослідження моделей бенчмаркінгу [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 286–296. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>
8. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. К, 2004. 496 с.
10. Котлер Ф., Армстронг Р. та ін. Основи маркетингу. К. 2001. 994 с.
11. Котлер Ф., Тріас де без Ф. Нові рекламні технології. Методики створення геніальних ідей/За ред. Т.Р. Теор. К, 2004.
12. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Основні положення бенчмаркінгу

бізнес-процесів АТП. Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. 2012. Вип. 20. С. 78–89.

13. Макарчук О.Г., Мартиненко О. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] – URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf.

14. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Х., 2004.

15. Нагаївська Д. Використання бенчмаркінгу з метою підвищення соціальної відповідальності вітчизняних підприємств. Підвищення науково-технологічного рівня економіки та її ефективності: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2017. С. 78–81

16. Нагаївська Д., Якубовський С. Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. О., 2017. С. 167–170.

17. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг: навч. посіб. Бліщук К. М., Крупник А. С., Матвійшин Є. Г. та ін. Київ: КІС., 2014. 120 с.

18. Чейз, Річард, Би., Еквілайн, Ніколас, Дж., Якобе, Роберт, Ф. Виробничий та операційний менеджмент. Пров. з англ.: Х: Вид. будинок «Віль ямі», 200. 704 с.

19. Чекаловська Г.З. Бенчмаркінг як метод підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 76–79.

20. Шевченко О.М., Братусь Ю.М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. № 4. С. 64–67. http://www.business-inform.net/pdf/2014/4_0/64_68.pdf

21. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінг: новаторське і компетентне створення цінності. *Зарубіжні маркетингові дослідження*. 2005. № 3. С. 9–11.

22. Darrell K. Rigby Management tools. Boston.: Bain&Company, Inc. 2013. P. 14–15.

23. Benchmarking for Process Improvement. Xerox Quality Solutions, Rochester. NY 1994.
24. Halal WE The new management. San Fransisco: Berrett-Rjthler Publishers, 1998.
25. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Busi ness Revolution. NY: HarperCollins, 1993.
26. Penzel H.-G Klare Strategie und Zielausrichtung: Erfolgsfaktoren fuer das Post-merger-Management in Banken, ZiO 2000, pp. 25-36.
27. Rob J. Thomas. New Product Development Managing and Forecasting for Strategic Success,-NY John Wiley&Sons, 1993.
28. Robert 3 Benchmarking: Search far Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press, Milwaukee, Wise, 1989
29. Strategic Information Systems: A European Perspective. NY: John Wiley & Sons, 1994
30. 10. Prof. Dr. Wildebrandt H.O. «Benchmarking fur Umsetzung». Prof. Dr. H.O. Wildebrandt. Universitat Sankt Gallen, Schweiz, 2002. p. 543.
31. Rao A. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective / A.Rao, L. P. Carr, I. Dambolena, R. J. Kopp, J. Martin, F. Rafii, and P. F. Schlesinger. John Wiley & Sons, NewYork NY, 1996. 656 p.