

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра маркетингу

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «БЕНЧМАРКІНГ»

для підготовки магістрів

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 075 Маркетинг



КИЇВ-2023

Виноградова О.В., Дрокіна Н.І., Воскобоєва О.В., Іртлач М.О., Ігнатенко О.В. Методичні рекомендації для вивчення дисципліни «Бенчмаркінг» Київ, 2023. 90 с.

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни «Бенчмаркінг» складено відповідно до навчального плану, профілю освітньої програми другого (магістерського) рівня вищої освіти у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг».

Методичні рекомендації містять основні аспекти загальних принципів використання бенчмаркінгу в діяльності підприємств, технологічних засад проведення бенчмаркінгу та схеми здійснення бенчмаркінгу, особливості використання бенчмаркінгу у веб-маркетингу. Є теоретична складова: тезаурус та конспект лекцій, у якому розглядаються: поняття «бенчмаркінг»: суть, зміст, цілі і завдання; механізм бенчмаркінгових досліджень; конкурентна розвідка та промислове шпигунство; HR – бенчмаркінг; стратегічний бенчмаркінг; операційний бенчмаркінг.

Методичні рекомендації містять практичну складову: тести для самоконтролю, тематика індивідуальних завдань, питання до заліку. Наведена рекомендована література.

Рекомендовано Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

@ Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2023

@ Виноградова Олена Володимирівна, 2023

@ Дрокіна Ніна Іванівна, 2023

@ Воскобоєва Олена Володимирівна, 2023

@ Іртлач Михайло Олександрович, 2023

@ Ігнатенко Ольга Василівна, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕМА 1. Поняття «бенчмаркінг»: суть, зміст, цілі і завдання	5
ТЕМА 2. Механізм бенчмаркінгових досліджень.	15
ТЕМА 3. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство.	28
ТЕМА 4. HR - бенчмаркінг	34
ТЕМА 5. Стратегічний бенчмаркінг	45
ТЕМА 6. Операційний бенчмаркінг	54
ТЕЗАУРУС	63
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	69
ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ	81
ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ	85
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	88

ВСТУП

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні основи та практичний інструментарій бенчмаркінгу.

Мета викладання дисципліни - формування у студентів загальних і професійних компетентностей з основ бенчмаркінгу, вивчення загальних принципів використання бенчмаркінгу в діяльності підприємств, технологічних аспектів проведення бенчмаркінгу та схеми здійснення бенчмаркінгу, особливості використання бенчмаркінгу у веб-маркетингу.

Основними завданнями вивчення дисципліни є теоретична та практична підготовка студентів із питань:

- Поняття «бенчмаркінг»: суть, зміст, цілі і завдання
- Механізм бенчмаркінгових досліджень.
- Конкурентна розвідка та промислове шпигунство
- HR – бенчмаркінг
- Стратегічний бенчмаркінг
- Операційний бенчмаркінг

Результати вивчення дисципліни дозволять здійснити практичну підготовку та сформуванню ряд відповідних професійних і особистісних компетенцій.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати:**

- основні визначення бенчмаркінгу;
- історію бенчмаркінгу;
- етапи проведення бенчмаркінгу;
- причини використання бенчмаркінгу;
- мету та завдання бенчмаркінгу
- основні принципи бенчмаркінгу;
- види бенчмаркінгу
- об'єкти бенчмаркінгу;
- схему здійснення бенчмаркінгу;
- технологічні аспекти проведення бенчмаркінгу;
- підходи до бенчмаркінгу і конкурентного аналізу;
- програми покращень результатів бізнесу;

- зміст конкурентної розвідки, її методи і цілі;
- сутність та інструменти промислового шпигунства.
- способи отримання інформації про конкурентів;
- модель промислового шпигунства;
- етапи і методи дослідження конкурентного середовища
- сутність HR-бенчмаркінгу;
- способи визначення ефективності HR-служби;
- етапи формування HR-бенчмаркінгу ;
- сутність та етапи стратегічного бенчмаркінгу;
- український досвід впровадження бенчмаркінгу;
- стратегічний аналіз конкурентів;
- характеристику реінжинірингу бізнес-процесів;
- сутність та напрямки операційного бенчмаркінгу.

ВМІТИ:

- освоїти термінологію та основні поняття у сфері бенчмаркінгу,
- навчитися визначати основну мету та цілі застосування бенчмаркінгу,
- розрізняти види бенчмаркінгу
- визначати етапи проведення бенчмаркінгу на підприємствах, у т.ч. підприємствах телекомунікаційних послуг та напрямки його застосування та розвитку
- застосовувати Онлайн сервіси для проведення конкурентного аналізу Інтернет- маркетингу;
- освоїти етапи і методи дослідження конкурентного середовища ;
- розрізняти ділову розвідку та промислове шпигунство;
- визначати ефективності HR-служби
- застосовувати бенчмаркінг в стратегічному управлінні підприємством.
- проводити вивчення та аналіз собівартості і умов продажу продукції підприємства і конкурентів; застосовувати технологію розгортання функцій якості QFD
- приймати управлінські рішення щодо впровадження технологічних аспектів проведення бенчмаркінгу та освоїти схему здійснення бенчмаркінгу з врахуванням особливостей ринку телекомунікаційних послуг

ТЕМА 1. Поняття «бенчмаркінг»: суть, зміст, цілі і завдання

1. Поняття бенчмаркінгу та його місце в аналізі Інтернет-маркетингу
2. Історія бенчмаркінгу
3. Понятійний апарат бенчмаркінгу

1. Поняття бенчмаркінгу та його місце в аналізі Інтернет-маркетингу

Термін «бенчмаркінг» утворюється від англійського слова «benchmark» і не має однозначного перекладу. Дослівно цей термін означає оцінку на фіксованому об'єкті, наприклад, оцінку на стовпі, що вказує висоту над рівнем моря.

У найбільш загальному розумінні «benchmark» – це щось, що володіє визначеною кількістю, якістю і здатністю відігравати роль стандарту або еталону порівняно з іншими предметами.

Бенчмаркінг трактується як систематична діяльність, спрямована на пошук та ідентифікацію кращих фірм, незалежно від їхнього розміру, сфери бізнесу і географічного положення, а також на навчання на прикладах цих фірм. Таким чином, **бенчмаркінг** можна уявити собі *як мистецтво* виявлення того, що інші роблять краще, з наступним вивченням і застосуванням їхніх методів роботи у власній діяльності. Вперше за зазначеним змістом термін «бенчмаркінг» був введений в обіг Інститутом стратегічного планування Кембриджу (США) у 1972 році. Ця дослідницька і консалтингова організація, що в Європі відома як Pims (вплив маркетингової стратегії на прибуток), показала, що для досягнення ефективних рішень в області конкуренції необхідно вивчати, аналізувати і використовувати досвід кращих підприємств, що вже домоглися успіхів у різних видах діяльності.

Бенчмаркінг – це метод (процес), за допомогою якого компанії порівнюють свою ефективність з ефективністю своїх кращих конкурентів, аналізуючи всі процеси і функції обраних компаній.

Цей аналіз ґрунтується на еталонних показниках. Компанія може орієнтуватися на них, адаптувати до своєї ситуації і тим самим оптимізувати відповідні бізнес-процеси. Основна ідея полягає в тому, щоб визначити відмінності, їх причини та можливості для покращення.

Бенчмаркінг – це безперервне порівняння продуктів, послуг, а також процесів і методів з декількома компаніями. Отож, бенчмаркінг допомагає зробити певні області діяльності, процеси і завдання в компанії краще, ефективніше, успішніше і, перш за все, визначити виграшне співвідношення витрат і прибутків відповідно до зразкових компаній.

Основна мета бенчмаркінгу – вдосконалення роботи компанії, усунення конкурентних вад та досягнення ринкового успіху за рахунок впровадження передового досвіду інших організацій. Крім того, він має функцію мотивації, оскільки висока ефективність компаній з найкращою практикою може служити стимулом для власної реалізації.

Бенчмаркінг може мати багато цілей – визначення процесів, які краще працюють, у порівнянні з конкурентами, використання перевірених методів та їх адаптація або ж розгляд власної стратегії. Перелічені цілі приводять до утворення видів еталонного тестування (рис. 1).



Рис. 1. Види та цілі бенчмаркінгу

- *За елементами бізнес-середовища* виокремлюють внутрішній і зовнішній бенчмаркінг.

Внутрішній бенчмаркінг полягає в порівнянні подібних операцій, функцій і робіт, виконуваних підприємством, і у виявленні можливостей їхнього вдосконалення на основі передового досвіду. *Об'єктами внутрішнього бенчмаркінгу* є якість, характер та результати роботи структурних підрозділів, серед яких відділи, філії, виробничі, допоміжні та обслуговуючі підрозділи.

Зовнішній бенчмаркінг спрямований на порівняння діяльності підприємства з іншими конкурентними, галузевими, зарубіжними.

Залежно від обраного еталона для порівняльного оцінювання розрізняють конкурентний, галузевий, міжгалузевий, глобальний бенчмаркінг.

- *Відповідно до предмета дослідження* внутрішній бенчмаркінг можна поділити на процесний, функціональний і стратегічний.

Проведення внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу сприятиме отриманню більш точних та комплексних показників діяльності підприємства в мережі Інтернет.

Всі види бенчмаркінгу зосереджені на визначенні процесів, які необхідно поліпшити, пошуку конкурентів-лідерів, спрямовані на досягнення конкурентоспроможності, також пропонується «міст» від аналізу до дії.

Предмет бенчмаркінгу - виявлення і впровадження передового досвіду інших організацій.

Завдання бенчмаркінгу:

1. визначення конкурентних вад нашого підприємства (тобто напрямків діяльності, по яким ми поступаємось конкурентам);
2. пошук бенчмарків (визначення фірм з найефективнішою організацією процесів, які відповідають нашим конкурентним вадам);
3. партнерство з найкращими організаціями (започаткування співпраці із зазначеними фірмами для вивчення їх передового досвіду по даним процесам);
4. досягнення конкурентних переваг (впровадження передового досвіду найкращих організацій в свою діяльність та усунення конкурентних вад).

Бенчмаркінг передбачає постійний систематичний пошук та впровадження найкращого практичного досвіду різних організацій для підвищення ефективності діяльності нашого підприємства.

В цьому визначенні треба звернути увагу на наступні моменти:

- 1) постійний характер пошуку;
- 2) систематичний характер пошуку;
- 3) пошук саме найкращого досвіду;
- 4) зорієнтованість бенчмаркінгу саме на практичний досвід;
- 5) широкий спектр організацій як об'єктів дослідження;
- 6) націленість на підвищення ефективності діяльності нашого підприємства.

Постійний характер пошуку - бенчмаркінг являється безперервним процесом. Одноразове дослідження найкращої практики інших організацій не приносить довгострокового позитивного ефекту.

Приклад 1.1. На початку 90-х рр. XX ст. позиції автомобільної компанії Ford на ринку погіршилися. Щоб виправити ситуацію, вирішили провести бенчмаркінгове дослідження якості продукції 50 інших підприємств галузі (в т.ч. BMW, Opel). Вивчалися конструкційні та функціональні особливості їх автомобілів по 400 параметрам. Під загрозою звільнення управлінці та інженери Ford були зорієнтовані на пошук шляхів покращення автомобілів компанії в напрямку перевершення конкурентів. В результаті вдалося розробити нову модель легкового автомобілю - Ford Taurus, яка по 77% параметрів з-поміж 400 досліджуваних була кращою за машини інших компаній. Обсяги продаж даного автомобілю швидко досягли 400 тис. на рік, його було визнано «Автомобілем року» у США. Проте після досягнення успіху Ford згорнув бенчмаркінгове дослідження конкурентів, і дуже скоро, вже в кінці 90-х рр. XX ст., обсяги продажів Ford Taurus впали до 60 тис. автомобілів на рік, в 2006 р. взагалі припинилися. Після цього випадку в бізнес-середовищі вкорінилося розуміння бенчмаркінгу саме як постійного процесу, оскільки одноразове його використання не приносить довготривалого ефекту.

Систематичний характер пошуку - модель проведення бенчмаркінгу, яка сформувалася на підприємстві, є незмінною і передбачає регулярність досліджень по незмінній схемі.

Приклад 1.2. В консалтинговій компанії Innova Europe бенчмаркінгове дослідження завжди проводяться відповідно до наступних етапів:

- 1) виявлення бізнес-процесу нашого підприємства, який треба покращити (наприклад, рекламної діяльності);
- 2) виявлення потенційних бенчмарків, тобто взірців для порівняння (рекламна діяльність тих підприємств, де вона є найбільш ефективною);
- 3) розбиття на складові досліджуваного бізнес-процесу (для планування реклами це ідентифікація цільового ринку, визначення цілей реклами, складання бюджету реклами, розроблення рекламного звернення, вибір носіїв реклами, складання графіку виходу реклами, оцінювання її ефективності);
- 4) бенчмаркінговий цикл IVEM:
 - 4.1) identification - ідентифікація, тобто з-поміж потенційних бенчмарків ми обираємо найкращі взірці (з переліку підприємств з ефективною рекламною діяльністю ми відбираємо найкращих);
 - 4.2) validation - валідація, тобто збір інформації про організацію відповідного бізнес-процесу на підприємствах-«взірцях» та перспективи співпраці з ними (відбувається в ході зустрічі з представниками таких підприємств);
 - 4.3) engineering - інжиніринг, тобто розбиття бенчмарку (досліджуваного бізнес-процесу організації-партнера) на етапи та логічні кроки; після цього здійснюється його впровадження на нашому підприємстві (наприклад, ми деталізовано досліджуємо роботу рекламного відділу організації-«взірця», а потім впроваджуємо у себе виявлені підходи, методики, прийоми);
 - 4.4) monitoring - моніторинг (ми продовжуємо стежити за рекламною діяльністю на підприємствах-«взірцях» і її ефективністю).

Широкий спектр організацій як об'єктів дослідження - вивчається найкращий досвід не тільки конкурентів (як в прикладі 1), але й підприємств зовсім інших галузей, а також інших підрозділів нашої організації.

Приклад 1.3. «Південно-Західні авіалінії США» - лідер галузі. Проте компанія захотіла ще більш зміцнити свої конкурентні позиції. За результатами дослідження було виявлено, що ключове значення для поліпшення діяльності авіалінії відіграє зменшення кількості часу, який літак проводить на землі, але без зниження якості польотів. Проте компанія і так характеризувалася найменшим у галузі часом обслуговування літака.

Відповідно, досліджувати досвід інших підприємств галузі в цьому напрямку не було сенсу. Було вирішено вивчити досвід іншої галузі, де процеси організації роботи техніки хоча б частково подібні до тих, що наявні в сфері авіаперевезень. Такою «галуззю» виявилися автогонки. Організація обслуговування гоночної машини (наприклад, дозаправка) багато в чому подібна до обслуговування літака.

Тому спеціально відібрані співробітники Південно-Західних авіаліній США провели декілька тижнів на автодромі Індіанополісу, де вивчили спеціалізовану літературу на тему мінімізації часу обслуговування гоночної машини та безпосередньо розглянули, як це робиться на практиці. Зокрема, було досліджено спеціалізований інструментарій, роботу в автогончній команді «Формули 1», спеціальне навчання і завдання персоналу, що обслуговує гоночний автомобіль.

На основі цього було розроблено найефективніший та найкоротший за часом процес наземного обслуговування літака, який включав, зокрема:

- 1) жорсткий контроль кількості та розміру ручної поклажі, тому менше пасажирів переміщуються по проході, знімаючи з полиць свій багаж;
- 2) команда прибиральників очікує біля трапа ще до звільнення салону;
- 3) стандартні процедури роботи обслуговуючого персоналу, хронометраж;
- 4) візуальний сигнал наземному персоналу, що подається членом екіпажу, коли літак готовий прийняти пасажирів;
- 5) екіпаж активно керує розміщенням багажу на полицях;
- 6) список пасажирів несе із собою агент, що йде слідом за останнім пасажиром;
- 7) співробітник наземної служби чекає біля трапа і допомагає закрити люк.

В результаті було скорочено час наземного обслуговування літака з 48 до 29 хв. (а на сьогоднішній день - до 15 хв.).

Приклад 1.4. Корпорація AMP - світовий лідер по виробництву електронних і електричних роз'ємів та кабелів. Вона включає велику кількість заводів, які обслуговують 53 країни світу. На одному із заводів компанії - Hamilton Street - було виявлено, що процес переробки відбракованих деталей є занадто тривалим у часі. Користуючись внутрішньокорпоративними зв'язками, керівництво заводу Hamilton Street виявило, що найбільш ефективно процес відповідної переробки організовано на іншому дочірньому підприємстві компанії - заводі AMP Air. Досвід останнього було впроваджено на заводі Hamilton Street, що дозволило скоротити тривалість процесу переробки на 25%. *Об'єкт бенчмаркінгу* - передовий досвід інших організацій.

2. Історія бенчмаркінгу

Спочатку термін «бенчмаркінг» використовувався у геометрії та географії, де характеризував взаємне розміщення кількох точок на площині по відношенню до певної точки відліку. В економічному розумінні цей термін вперше застосували у 1972 р. Інститут стратегічного планування Кембриджу та консалтингова група PIMS. В такому випадку під точкою відліку розуміється певна організація, чий найкращий досвід наше підприємство хоче впровадити у свою діяльність. Синонімами терміну «бенчмаркінг» (в економічному розумінні) являються «метод еталонного порівняння» та «орієнтація на успішні компанії».

В кінці XIX ст. американський інженер Фредерік Тейлор проводить дослідження наукових методів організації праці. Окремі викладені ним ідеї багато в чому схожі на бенчмаркінгові і можуть вважатися основою для сучасного бенчмаркінгу в сфері управління персоналом.

Після II світової війни економіка Японії опиняється в стані глибокого занепаду. Задля швидкого її відновлення японські інженери та менеджери ретельно вивчають технологію і організацію виробництва товарів у Європі і США та впроваджують найкращі взірці у національне виробництво. Така політика японських підприємств отримує назву «dantotsu» (дантоцу) - «зусилля лідера стати ще кращим». Дантоцу виступає попередником бенчмаркінгу.

Протягом 60-х рр. XX ст. в країнах Заходу з'являються теорії, за якими для покращення власної діяльності фірмі доцільно орієнтуватись не тільки на конкурентів, але і на організації з інших галузей. В 1979 р. компанія «Хегох» проводить вивчення досвіду японських виробників копіювальної техніки, а відповідний проект називає «бенчмаркінг конкурентоспроможності». Позитивний результат проекту привертає значну увагу з боку інших американських компаній, що сприяє поширенню як ідей бенчмаркінгу, так і відповідного терміну.

Приклад 2.1. Протягом 70-х рр. XX ст. доходність активів компанії Хегох впала з 22% до 4% через японських конкурентів. Тому було вирішено дослідити досвід останніх. Для цього було використано японський філіал компанії - Fuji Хегох. Компанія співставляла процеси і витрати свої, свого японського філіалу та конкурентів. Для визначення вартості операцій конкурентів та виявлення областей, де вони демонстрували кращі фінансові показники, компанія Хегох використовувала інформацію про ринкові ціни на копіювальну техніку, окремі її складові і т.д. в Японії. В 1987 р. конкурентні вади компанії було подолано.

У 80-х рр. XX ст. бенчмаркінг починає систематично використовуватись у США, часто - як складова нової на той час концепції комплексного управління якістю (TQM), яка зорієнтовує усі складові бізнес-діяльності фірми на високий рівень якості. На сьогоднішній день 30% великих американських підприємств регулярно застосовують бенчмаркінг.

У США, Японії та ряді азійських країн діють державні програми підтримки бенчмаркінгу, оскільки вважається, що залучення якомога більшої кількості підприємств до обміну досвідом сприяє зростанню національної економіки. Всесвітня організація бенчмаркінгу (GBN) поєднує понад 25000 організацій з 18 країн світу. Вона допомагає знайти партнерів по бенчмаркінгу з метою ефективного обміну досвідом. Крім неї, на

сьогоднішній день існує ще декілька подібних регіональних та національних організацій. В межах таких організацій партнери, що обмінюються інформацією про свою діяльність, користуються «Кодексом поведінки», розробленим Європейським фондом управління якістю.

Приклад 2.2. Внутрішній бенчмаркінг. Корпорація «Hewlett-Packard» (виробник програмного і апаратного забезпечення) свого часу програвала японським конкурентам, оскільки вони швидше розробляли та виводили на ринок нову продукцію, при цьому притримуючись високого рівня її якості. Перед корпорацією «Hewlett-Packard» постало завдання знайти таку управлінську технологію, яка б дозволила прискорити виробничі процеси при незмінній якості. Вони провели бенчмаркінгове дослідження виробничих процесів на усіх своїх заводах, проаналізували показники терміну окупності їх нових проектів і визначили лідерів по швидкості виведення нової якісної продукції на ринок. Досвід найкращих заводів було узагальнено і подано у формі методики, директивно впровадженої в усіх виробничих підрозділах корпорації. Ця методика передбачала мінімізацію похибок (відхилень) технологічних показників у виробничих процесах.

Приклад 2.3. Конкурентний бенчмаркінг. Виробник газованого безалкогольного напою «Dr. Pepper» зіштовхнувся із жорсткою конкуренцією з боку брендів «Coca-Cola» та «Pepsi». Щоб вижити в цих умовах, виробник провів конкурентний бенчмаркінг, а саме вивчив потреби і проблеми роздрібних торговців, які продавали напої цих брендів. Після цього збутову політику підприємства було удосконалено так, щоб максимально врахувати інтереси торгових мереж. В результаті формування хороших відносин із посередниками вдалося суттєво збільшити частку ринку, яку займав «Dr. Pepper».

Приклад 2.4. Процесний бенчмаркінг. Корпорація «Хегох» вирішила підвищити ефективність функціонування своєї інфраструктури: складського господарства, транспортної системи та логістики. Проте конкуренти в якості об'єкту вивчення не підходили, адже, по-перше, вони на той момент не виявляли бажання бути партнерами по бенчмаркінгу і, по-друге, корпорація «Хегох» хотіла досягти показників ефективності, що були вищими за наявні у галузі. Тому в якості взірця було обрано підприємство галузі, де складське господарство, транспортне обслуговування та логістика мали фундаментальне значення. Це була фірма роздрібної торгівлі спортивними товарами, яка додатково надавала можливість клієнтам замовляти свої товари поштою - «L.L. Bean, Inc.». В ході процесного бенчмаркінгу «Хегох» детально порівняв методи складського господарства свого та партнера і виявив, що у компанії «L.L. Bean, Inc.» вони були в три рази більш ефективними (зокрема, за рахунок використання меншої кількості персоналу). Після цього «Хегох» впровадив у себе певні удосконалення (наприклад, максимізація використання складського простору шляхом більш компактного розміщення матеріалів і готових виробів, удосконалення системи преміювання працівників тощо). В результаті ефективність роботи Відділу логістики і дистрибуції «Хегох» зросла вдвічі.

Приклад 2.5. Асоціативний бенчмаркінг. «Global Intelligence Alliance» (GIA) - це група консалтингових компаній, які надають послуги з налагодження та удосконалення процесів маркетингових досліджень на підприємствах. В рамках надання своїх послуг GIA

організовує роботу бенчмаркінгових гуртків. В межах цих гуртків керівники підрозділів із маркетингових досліджень мають змогу зустрітись та обговорити між собою передові методи роботи в цій сфері. Починаючи з 1999 р. GIA провела понад 40 засідань бенчмаркінгового гуртка, які відвідали представники 30 компаній. Кожне засідання гуртка включає до чотирьох нарад тривалістю до 8 годин кожна, протягом яких за підтримки консультанта GIA обговорюються конкретні питання, обрані представниками компаній (по одному питанню на нараду). В ході таких нарад учасники ознайомлюються з прикладами використання методів маркетингових досліджень, вивчають позитивний та негативний досвід інших компаній, обмінюються ідеями з представниками інших фірм тощо.

Відповідно до етапів розвитку виділяються наступні покоління бенчмаркінгу:

- 1) **бенчмаркінг першого покоління** (до кін. 70-х рр. XX ст.) - це ретроспективний аналіз продукції конкурентів;
- 2) **бенчмаркінг другого покоління** (кін. 70-х рр. XX ст.) - пов'язаний із дослідженням різних аспектів діяльності конкурентів;
- 3) **бенчмаркінг третього покоління** (80-ті рр. XX ст.) - передбачає дослідження передового досвіду підприємств інших галузей;
- 4) **бенчмаркінг четвертого покоління** (90-ті рр. XX ст.) - сфокусований на безперервному і систематичному вивченні стратегій як конкурентів, так і підприємств інших галузей задля підвищення продуктивності праці, якості та зниження витрат;
- 5) **бенчмаркінг п'ятого покоління** - характерний для міжнародних компаній і включає в себе вивчення особливостей організації виробництва і збуту продукції в країнах присутності.

3. Понятійний апарат бенчмаркінгу

До основних понять бенчмаркінгу можна віднести наступні:

- 1) **партнер по бенчмаркінгу** - компанія-взірець для порівняння в певній сфері, де її діяльність є набагато ефективнішою, ніж на нашому підприємстві, яка погодилась співпрацювати з нами з метою обміну досвідом;
- 2) **розрив по результатам бенчмаркінгу** - це різниця між нашим підприємством та компанією-взірцем на користь останньої в певних показниках ефективності;
- 3) **передові методи роботи** - це методи роботи компанії-взірця, які формують у неї вищі показники ефективності порівняно з нашим підприємством;
- 4) **група спільних інтересів** - це спільнота осіб, що мають спільні інтереси в певній сфері та домовилися з приводу обміну досвідом;
- 5) **захист клієнта** - це роль, яка відводиться одному з учасників групи спільних інтересів і полягає у недопущенні в процесі бенчмаркінгу отримання партнером інформації, що виходить за попередньо узгоджені межі;
- 6) **інструмент реалізації** - це конкретний прийом, що дозволяє задіяти ключові фактори успіху в процесі реалізації передового методу роботи;
- 7) **перетворення** - це радикальна реорганізація бізнес-процесів, організаційних структур, методів управління та цінностей нашої організації в результаті впровадження передових методів роботи.

Основними поняттями конкурентного бенчмаркінгу виступають:

1) **ключові фактори успіху** - це сукупність чинників, які слугують спільними орієнтирами досягнення стратегічного успіху для фірм галузі:

1.1) *ринкового походження* - пов'язані із сприйняттям продукції та фірми споживачами;

1.2) *ресурсного походження* - пов'язані із особливостями функціонування підприємства і засновані на оригінальній комбінації ресурсів;

2) **ринкові фактори успіху** - це фактично реалізовані підприємством ключові фактори успіху ринкового походження;

3) **ключові компетенції** - це фактично реалізовані підприємством ключові фактори успіху ресурсного походження;

4) **конкурентні переваги** - це концентрований прояв переваги підприємства над конкурентами в певних сферах діяльності:

4.1) *зовнішні* - це ті, які характеризують перевагу над конкурентами за рахунок випередження по ринковим факторам успіху;

4.2) *внутрішні* - це ті, які характеризують перевагу над конкурентами за рахунок випередження по ключовим компетенціям.

Конкурентний потенціал підприємства - це сукупність ринкових факторів успіху та ключових компетенцій.

Приклад 2.6. Розглянемо взаємозв'язок цих понять (табл. 2):

Взаємозв'язок факторів успіху на умовному прикладі

Ключові фактори успіху - загальногалузеві орієнтири досягнення стратегічного успіху для підприємств		Конкурентний потенціал підприємства			
		Ринкові фактори успіху - реалізовані ключові фактори успіху ринкового походження	Ключові компетенції - реалізовані ключові фактори успіху ресурсного походження	Конкурентні переваги - випередження конкурентів за рахунок ринкових факторів успіху і (або) ключових компетенцій	
ринкового походження	ресурсного походження			зовнішні	внутрішні
висока якість продукту	низькі витрати	забезпечено високу якість	не реалізовано	за якістю ми кращі за конкурента	не реалізовано
позитивний імідж марки	висока кваліфікація персоналу	створено позитивний імідж марки	у нас наявний кваліфікований персонал	за іміджем ми поступаємось конкуренту	наш персонал є кращим, ніж у конкурента
швидка доставка	здатність до інновацій	не реалізовано	не реалізовано	не реалізовано	не реалізовано
гарантії покупцям	гнучкість виробництва	надаються гарантії	не реалізовано	наші гарантії менші	не реалізовано

Як ми бачимо з табл. 2, в галузі, де діє умовне підприємство, є вісім ключових факторів успіху. Чотири із них - висока якість продукту, позитивний імідж марки, швидка доставка товару покупцю, надання гарантій - відносяться до ключових факторів успіху ринкового походження. Вони формують позитивне відношення споживача до підприємства галузі. Інші чотири ключових фактори успіху - низькі витрати, висока кваліфікація персоналу, здатність до інновацій та гнучкість виробництва - ресурсного походження. Вони не цікавлять споживача, проте надають підприємству можливість зменшувати ціни у відповідь на зниження цін конкурентів, а також змінювати асортимент у відповідь до ринкових змін.

Підприємство з нашого прикладу реалізувало три із чотирьох існуючих у галузі ключових факторів успіху ринкового походження: розробило і пустило у виробництво товар високої якості, за допомогою реклами та інших заходів створило продукту позитивний імідж та надає покупцям певні гарантії. Це все - ринкові фактори успіху даного підприємства. З чотирьох ключових факторів успіху ресурсного походження наше підприємство реалізувало лише один - залучило кваліфікований персонал, який адаптувався до умов фірми і ефективно виконує свої обов'язки. Наявність такого персоналу - ключова компетенція нашого підприємства. Підприємству вдалося досягти лише двох конкурентних переваг: в сфері якості і персоналу.

Слід відмітити, що *конкурентні переваги* фірми проявляються лише при випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій. Протилежним до конкурентної переваги за значенням є поняття «*конкурентна вада*», що характеризує слабкість підприємства в певній сфері (у певному виді) діяльності порівняно з безпосередніми конкурентами.

ТЕМА 2. Механізм бенчмаркінгових досліджень.

1. Підходи бенчмаркінгу і конкурентного аналізу.
2. Технологічні аспекти проведення бенчмаркінгу.
3. Переваги і недоліки бенчмаркінгу
4. Принципи бенчмаркінгу відповідно до Європейського кодексу

1. Підходи бенчмаркінгу і конкурентного аналізу.

Поняття «бенчмаркетинг» є комбінацією термінів «бенчмаркінг» та «маркетинг» і використовується для того, щоб підкреслити тісний зв'язок між цими двома напрямками бізнес-діяльності. Бенчмаркінг - це один з напрямків сучасного маркетингу, а саме маркетингових досліджень. Він охоплює вивчення внутрішнього (виробництво, збут, менеджмент, маркетинг, фінанси) та мікросередовища (ринок, споживачі, конкуренти, посередники, постачальники) підприємства, зокрема, підприємств, які не є партнерами фірми.

Через свою спрямованість на усунення конкурентних вад бенчмаркінг також пов'язаний з теорією конкуренції. Особливо цей зв'язок є відчутним тоді, коли в якості об'єкту бенчмаркінгового дослідження виступають конкуренти. Проте навіть в цьому випадку конкурентний аналіз та бенчмаркінг достатньо сильно розрізняються (табл. 1):

Таблиця 1

Відмінності між конкурентним аналізом та бенчмаркінгом

Характеристики	Конкурентний аналіз	Конкурентний бенчмаркінг
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Передовий досвід конкурентів
Предмет вивчення	Продукція, показники, стратегічні цілі	Виявлення і впровадження досвіду конкурентів на нашому підприємстві
Мета	Аналіз стратегії конкурентів в цілях боротьби з ними	Формування конкурентних переваг у нашого підприємства за рахунок впровадженого досвіду конкурентів
Характер дослідження	Загальний	Деталізований
Джерела інформації	Експерти і аналітики	Конкуренти, споживачі

Як видно з табл. 3, конкурентний аналіз більш спрямований на боротьбу з конкурентами, в той час як бенчмаркінг - на усунення конкурентних вад і розвиток підприємства.

«Зовнішній бенчмаркінг в Інтернет-маркетингу» можна розглядати як методику порівняння конкурентів, веб-представництва яких знаходяться у топі пошукових систем з метою переймання його найкращих методів та інструментів Інтернет-маркетингу щодо його функціонування та просування. Зовнішній бенчмаркінг дає можливість зрозуміти, за рахунок чого лідирують сайти основних конкурентів, і як сайту підприємства стати рівноправним лідером в топі, досягнувши таких самих або більш високих результатів. Просування сайтів неможливо без вивчення конкурентів. Сьогодні практично немає сфери бізнесу, в якій відсутня конкуренція. Тому конкурентна розвідка – це обов'язковий етап розробки комплексної стратегії Інтернет-маркетингу. Але найчастіше все зводиться до вивчення торгового

пропозиції і прайсу конкурентів. Однак при правильному підході можна отримати набагато більше корисної інформації, визначити ефективну маркетингову стратегію та підвищити ефективність Інтернет-маркетингу.

Конкурентний аналіз – це збір інформації про діяльність компаній, які працюють у обраній ніші, ведуть схожий бізнес і можуть прямо або побічно впливати на прибуток компанії. Вивчення конкурентів допомагає зрозуміти ситуацію в конкретній сфері та визначити напрямок для розвитку бізнесу. Можна підглянути вдалі рішення суперників і виявити їх помилки, визначити популярні продукти і сформулювати унікальні пропозиції.

Головне завдання конкурентного аналізу – вивчення стратегії розвитку конкурентів з виявленням всіх переваг і недоліків. Конкурентний аналіз допоможе:

- сформулювати унікальну торгову пропозицію і вигідно виділитися поміж конкурентів або, як мінімум, не поступатися їм;
- оцінити основні джерела трафіку конкурентів і з самого початку сконцентруватися на тих, які генерують найбільший трафік;
- оцінити слабкі та сильні сторони функціоналу комерційного сайту конкурентів;
- дізнатися переваги та недоліки продукту і сервісу конкурентів, зібравши відгуки від покупців з відкритих джерел;
- проаналізувати топ органічної видачі пошукових систем з конкурентних запитів і виявити причинно-наслідковий зв'язок високих позицій тих чи інших конкурентів;
- сформулювати дорожню карту розвитку проекту.

2. Технологічні аспекти проведення бенчмаркінгу.

Слід зазначити, що існують різні підходи щодо виділення складових процесу бенчмаркінгу, зокрема, трьох-, п'яти- та десятиетапний. В принципі, кожне підприємство, яке займається бенчмаркінгом, самостійно структурує цей процес відповідно до специфіки своєї діяльності.

Бенчмаркінг універсально реалізується в Інтернет-представництві в цілому, або для таких каналів зв'язку, як пошук, соціальні мережі та e-mail маркетинг. Еталонне тестування онлайн-маркетингу націлене на вдосконалення діяльності і є важливим підходом для компаній, які серйозно ставляться до того, щоб максимально використовувати можливості Інтернет-каналів.

Конкуренти – це компанії чи підприємці, з якими доведеться боротися за увагу кінцевого споживача. Зазвичай при виході на офлайн-ринок компанія знає своїх основних конкурентів. Але при просуванні в Інтернеті важливо оцінювати онлайн-активність основних суперників, яких потрібно спочатку виявити. Тому, важливим етапом проведення конкурентного аналізу є виявлення ключових конкурентів. За результатами аналізу, треба оцінити від трьох до десяти сайтів, ранжированих вище сайту компанії. Саме для них буде проводитися подальший конкурентний аналіз.

Таблиця 2

Типові етапи конкурентного аналізу комерційних веб-сайтів

Етап	Характеристика етапу
Крок 1: Визначення всіх можливих конкурентів	Шукати конкурентів можна різними способами, наприклад, проаналізувавши, на які сайти потрапляє потенційний клієнт при пошуку товару / послуги; через запит у експертів ринку, кого вони вважають значущими представниками у ніші; виявлення у цільових споживачів, продукти яких компаній вони частіше купують; через галузеві огляди, де перераховані ключові гравці ніші.
Крок 2: Встановлення ключових конкурентів	Конкурентів, чії дії здатні впливати на збільшення або зменшення прибутку компанії, вважають ключовими. До них йде аудиторія, або від них клієнти приходять до компанії. Ключові конкуренти можуть працювати у такому ж або іншому ціновому сегменті, в тому числі вони можуть бути великими представниками ніші.
Крок 3: Пошук прямих ключових конкурентів	Наявний пул конкурентів поділяється на категорії за напрямками діяльності: прямі – це компанії, які пропонують аналогічний продукт на аналогічному ринку і працюють з цільовою аудиторією компанії; непрямі – це компанії, що працюють з цільовою аудиторією компанії, але пропонують інший товар як альтернативу продукту. Основну небезпеку для компанії представляють прямі конкуренти, що безпосередньо впливають на обсяг продажів.
Крок 4: Оцінка рівня суперників	Виявлених прямих конкурентів потрібно поділити на сильних і слабких. Треба оцінити суперників в порівнянні зі своєю компанією за такими показниками, як: масштаб бізнесу (частка ринку); підтримка продажів (здіянні канали); рівень впізнаваності продукції. Сильні конкуренти представляють безпосередню загрозу для бізнесу, оскільки саме до них можуть піти ваші клієнти. Слабкі конкуренти можуть стати джерелом росту, так як при правильній роботі можна переманити їх аудиторію. При конкурентному аналізі доцільно орієнтуватися на серйозних суперників.
Крок 5: Вибір конкурентів для аналізу	Треба використовувати онлайн-сервіси для визначення позиції конкурентів в пошуковій видачі. Можна перевірити рейтинг в Яндексі чи Google у розділі «Перевірка позицій сайту». За допомогою сервісів можна зробити оцінку всіх виявлених сильних конкурентів, перевіривши їх позиції в пошуку по основним ключовим запитам.

Загалом, в Інтернет-маркетингу не існує стандартів з досліджень конкурентів. Параметри для вивчення завжди вибирають індивідуально. Але традиційно виділяють п'ять базових характеристик для аналізу:

1. *Базова інформація*: вік домену, індекс цитованості, кількість проіндексованих сторінок.

2. *Трафік і поведінку користувачів*: відвідуваність за добу і місяць, час на

сайті, глибина переглядів і показник відмов.

3. *Ключові фрази*: пошукові запити, які використовують конкуренти.

4. *Нормативний профіль*: скільки сайтів посилаються, природні або покупні посилання, їх якість.

5. *Технічні параметри*: швидкість завантаження сторінок, коди відповідей серверів, кроссбраузерність, адаптивність дизайну.

Вивчення сайтів конкурентів допоможе дізнатися їх плюси і мінуси. За підсумками аналізу можна «підглянути» вдалі рішення або виявити вади суперників і поправити схожі помилки на власному веб-ресурсі. Також на підставі дослідження можна створити пропозицію, вигідно відрізняється від конкуруючих компаній.

Для проведення конкурентного аналізу сайтів, існує безліч онлайн інструментів. Розглянемо найбільш популярні, які використовують веб-компанії для оцінки конкурентного становища (табл.3).

Таблиця 3

Онлайн сервіси для проведення конкурентного аналізу Інтернет-маркетингу

Онлайн-сервіс	Напрями аналізу							Необхідність оплати	Наявність тріал версії
	Семантика	Аналіз видачі	Структура	Відбір конкурентів	Позиції	Аналіз трафіку	Швидкість завантаження сайту		
Keys.so	+		+	+				+	+
Ahrefs	+	+		+				+	+
Serpstat	+	+		+				+	+
Semrush.com	+	+		+				+	+
Tools.pixelplus	+	+	+	+				+	+
Topvisor.com	+				+			+	+
Spywords	+	+		+				+	+
Similarweb		+				+		+	+
xseo.in/indexed					+			-	-
RDS bar	+	+	+	+	+	+		-	-
istio.com	+							-	-
content-watch	+							+	+
gtmetrix.com							+	-	-
Google speed insight							+	-	-

Таким чином, наданий підхід до проведення конкурентного аналізу Інтернет-маркетингу та використання онлайн інструментів допоможе підвищити позиції в пошуковій видачі, розширити цільову аудиторію, залучити додатковий трафік і збільшити продажі.

На основі отриманої інформації можна спланувати оптимальну стратегію просування Інтернет-маркетингу. Загалом, можна виділити два види конкурентного аналізу залежно від інструментарію, який використовується в ході аналізу: експертний (неавтоматизований) та сервісний (автоматизований) (рис. 1).

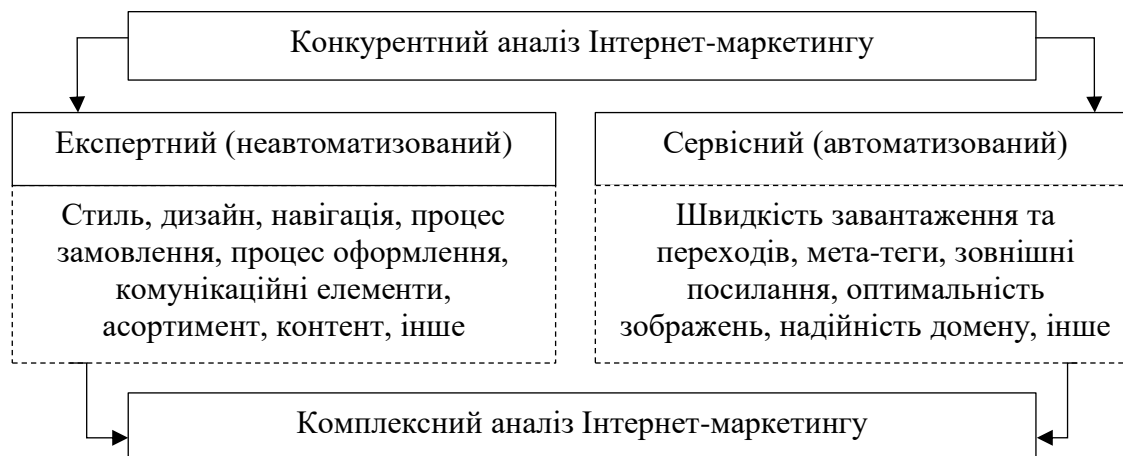


Рис.1. Види конкурентного аналізу Інтернет-маркетингу

Для проведення конкурентного аналізу Інтернет-маркетингу, доцільно використовувати комплекс як експертного, так і сервісного аналізу.

Першим етапом конкурентного аналізу Інтернет-маркетингу є визначення цільових конкурентів у мережі Інтернет. Для пошуку конкурентів застосовують такі підходи як: пошук по ключовим запитам в режимі інкогніто; думки аудиторії в спеціалізованих сервісах (наприклад, маркетингові групи у соціальних мережах); опитування менеджерів з продажу; галузеві рейтинги (табл. 5.9). Підходом з найменшою суб'єктивністю виступає пошук конкурентів за ключовими словами в запитах пошукових систем.

В Інтернет-маркетингу дуже важливі еталонні показники. Якщо інший веб-сайт з аналогічною метою значно кращий, то необхідно досліджувати причини. Порівняльні критерії представлено у табл. 4.

Таблиця 4

Типові порівняльні критерії бенчмаркінгу в Інтернет-маркетингу

Елементи	Для яких цілей проводиться бенчаркінг	Критерії порівняння
SEO	допомагають дізнатися запити, по яких просуваються конкуренти і позиції, на яких вони знаходяться, перевірити які посилання використовують і де розміщують, якість контенту та інші SEO показники. Деякі інструменти, які використовуємо - RDS-bar, Yazzle, Xenu, Ahrefs, Megaindex.ru, KeyCollector, Solomon, PageWeight тощо	Вік домену. Ahrefs Rank. Moz Rank. Семантичне ядро на сторінці і по сайту. Трафік на сайт і кожну окрему сторінку. Видимість сайту в пошуковій системі. Походження IP-адреси. Вхідні зворотні посилання. Індексовані сторінки. Оптимізація на сторінці (наприклад, мета-теги). Чистий код
Соц мережі (SMM)	за допомогою аналізу профілів і активності конкурентів в соціальних мережах дізнаємося, які використовуються майданчики і який вони забезпечують результат, збираємо інформацію про цільову аудиторію і використовуваних рекламних повідомленнях, аналізуємо які дії конкурентів впливають на їх інформаційне поле марення тощо	Коефіцієнт залучення (Engagement rate). Охоплення та зростання підписників. Reach and Follower Growth). Залучення клієнтів (Acquisition). Пряма і асоційована конверсія (Conversion)

Е-mail маркетинг	для розуміння, який контент конкуренти висилають користувачам, проведіть аналіз їх поштової розсилки. Якщо це інтернет-магазин, то, зробивши тестову покупку, відстежите алгоритм відправки листів і їх зміст. Також корисно зробити запит на комерційні пропозиції і проаналізувати оформлення листів, комерційних пропозицій, презентацій, стиль спілкування менеджерів тощо	Відсоток відкриттів. Кліки за посиланнями. Відсоток тих, що відмовились. Коефіцієнт конверсії. Динаміка зростання кількості передплатників. Відправлено у спам. Прибуток за каналом.
Блоги та публікації (контент)	проводимо аналіз контенту, який компанія публікує в своєму блозі і на сторонніх ресурсах. Визначаємо тематику контенту, періодичність розміщення, рівень якості, рівень віральності тощо	Унікальні відвідування сторінок. Час, проведений на сторінці. Кількість переглядів сторінок. Показник відмов. Видимість по ключових словах. Соціальні реакції. Коментарі
Контекстна реклама	для виявлення запитів, за якими конкуренти ведуть контекстні і медійні кампанії, можна скористатися сервісом serpstат.	ROI - показник окупності. Конверсія або CR. Клікабельність і привабливість оголошення. Показник відмов і закриття сторінки. Глибина перегляду сторінок

Бенчмаркінг – це головний інструмент управління для досягнення цілей бізнесу і усунення прогалин в продуктивності. Навіть якщо сайт втратив позиції в результатах пошуку або конкурент швидко піднявся в пошуку, проводиться тест, щоб виявити причини. З цією метою власний сайт і конкурентний порівнюються і виявляються відмінності. У своїй статті Н. Гоч підкреслює що, найважливішим еталоном, який необхідно встановити на початку будь-якої кампанії SEO – кількість органічного трафіку, яку веб-сайт отримує. Також важливим є реферальний трафік, тому що він тісно взаємопов'язаний з органічним зростанням. А Р. Фишкін розкриває особливості показників для перевірки перед початком взаємодії з SEO. Якщо на веб-сайті були виявлені слабкі місця, можна створити еталонний показник. Це дозволяє проводити послідовні поліпшення на сайті. Порівняння власних проектів з успіхами інших сайтів показує потенціал поліпшення і створює основу для кращого ранжування. Як тільки в рейтингу пошукових систем відбуваються негативні зміни, компанії, що займаються Інтернет-маркетингом, завжди повинні запитувати, що інші роблять краще або інакше. Бази даних бенчмаркінгу дозволяють проводити регіональні та міжнародні порівняльні аналізи. Прямі порівняння з конкурентами компанії особливо вигідні, але партнер по бенчмаркінгу повинен погодитися з цим порівнянням.

3. Переваги і недоліки бенчмаркінгу

Перевагою бенчмаркінгу є дуже висока імовірність формування конкурентних переваг у нашого підприємства при правильному використанні методу.

Недоліками бенчмаркінгу виступають:

- 1) закритість інформації про діяльність компаній - потенційних взірців;
- 2) якщо в сфері бенчмаркінгу у підприємства немає досвіду, спочатку воно нестиме значні витрати при проведенні відповідних досліджень;
- 3) перетворення, обумовлені впровадженням передових методів роботи інших компаній, можуть зустріти значний спротив з боку персоналу нашого підприємства;
- 4) завдяки недолікам існуючої системи обліку у відкритому доступі наявні не всі

важливі показники діяльності конкурента;

5) окремі передові методи компанії-взірця з іншої галузі можуть носити занадто загальний або ж, навпаки, специфічний для цієї галузі, характер, і тому бути не дуже придатними для впровадження на нашому підприємстві.

Слід зазначити, що в розвинених країнах Заходу окремі підприємства роблять загальнодоступним значний масив даних про свою діяльність. З одного боку, вони таким чином демонструють свої досягнення, успішність тощо, що сприяє формуванню відповідного іміджу серед ділових партнерів та споживачів. А з іншого - це прояв нової філософії ведення бізнесу, націленої на розвиток підприємств галузі шляхом обміну інформацією, а не на руйнівне протистояння «замкнених у собі» суб'єктів господарської діяльності.

Приклад 2.7. Компанія «General Motors» створила та зробила загальнодоступною базу даних про свою діяльність (хоча цей захід першочергово спрямований на полегшення процесів планування виробництва постачальниками).

Приклад 2.8. Чеське автомобілебудівне підприємство «Skoda» одним з перших в країні колишнього «соціалістичного табору» зуміло успішно адаптуватися до ринкових умов господарювання. Для цього воно вдалося до скорочення кадрів, концентрації ресурсів на випуску профільної продукції, оптимізації системи управління персоналом. Після цього підприємство не стало робити «таємниці» із свого успішного досвіду модернізації та зробило відповідну інформацію загальнодоступною.

Фактори успіху бенчмаркінгу поділяються на дві групи:

1) жорсткі (об'єктивні):

1.1) наявність чітких меж проекту (наприклад, часових, фінансових тощо);

1.2) деталізоване планування часу;

1.3) контроль за дотриманням вимог системи якості;

1.4) врахування існуючих і потенційних бюджетних обмежень;

2) м'які (суб'єктивні) фактори:

2.1) психологічний клімат в колективі наших працівників та співробітників партнера, що сприяє співпраці;

2.2) оптимістичний, зорієнтований на засвоєння нової настрої працівників нашого підприємства;

2.3) креативність та зацікавленість у результатах бенчмаркінгу керівництва нашого підприємства;

2.4) дотримання бенчмаркінгової етики в ході співпраці з партнером (недопущення промислового шпигунства).

Для успішності бенчмаркінгу слід дотримуватись наступних рекомендацій:

1) передовий досвід інших компаній не повинен сліпо копіюватись, оскільки не відповідає діловому оточенню, продукції, ринку або корпоративній культурі організації; він слугує лише відправною точкою для створення власних методів, методик, інструментів, підходів тощо;

2) передовий досвід, перейнятий у інших компаній, має використовуватись не одноразово, а постійно, тобто бути спрямованим у майбутнє;

3) для еталонного співставлення слід використовувати ті показники, які відображають

ключові фактори успіху (в галузі).

До основних помилок в бенчмаркінгу можна віднести наступні.

1. *Концентрація уваги на кількісних показниках.* Бенчмаркінг має бути спрямований на вивчення методів, прийомів, операцій, інструментів тощо, які призвели до формування певних значень показників. Якщо ж ми просто провели дослідження, в ході якого виявили відставання нашого підприємства від еталонного по певним показникам, то це навряд чи принесе нам яку -небудь практичну користь.

Умовний приклад 3.1. Ресторан німецької кухні «Тевтонік» вирахував середній час очікування клієнтом офіціанта, готового прийняти замовлення. Було виявлено, що у нашого ресторану - це 4 хвилини, у головного його конкурента - 3 хвилини. Але причини, що обумовили такий розрив, не виявлено. Тому з позицій бенчмаркінгу таке дослідження є неповним.

2. *Ідеалізація партнера та досягнутих ним значень показників.* З одного боку, можлива ситуація, коли в галузі з'явиться нове, ще більш успішне підприємство із вищими значеннями показників. В такому випадку, наша «прив'язаність» до партнера, який вже поступається «новачку» за своїми показниками, зіграє проти нас. З іншого боку, наш партнер може діяти в умовах, де досягнення високого значення певних показників є цілком можливим, в той час як в наших умовах ми цього зробити не можемо.

Умовний приклад 3.2. Для скорочення середнього часу очікування клієнтом офіціанта, готового прийняти замовлення, київський ресторан німецької кухні «Тевтонік» вирішив вивчити досвід інших підприємств щодо організації обслуговування клієнтів. Було знайдено партнера - ресторан зі Львова, де тривалість відповідного очікування офіціанта складала 3 хв. Уклавши партнерську угоду, два ресторани почали постійно обмінюватися досвідом, при цьому якість обслуговування на обох підприємствах набагато зросла. Ресторану «Тевтонік» вдалося потіснити конкурентів, але ненадовго. В київській мережі ресторанів «Джокер», куди входили також ресторани німецької кухні, провели автоматизацію процесів виклику офіціантів (через кнопку на пульті, що розміщувався на кожному столику). Це, в сукупності із іншими заходами, направленими на покращення організації обслуговування клієнтів, дозволило скоротити час очікування офіціанта, готового прийняти замовлення, до 1,5 хв. Подібні конкурентні переваги «німецьких» ресторанів мережі «Джокер» призвели до погіршення ринкових позицій ресторану «Тевтонік», адже він занадто «захопився» вивченням досвіду львівського партнера і своєчасно не відреагував на заходи своїх прямих конкурентів. Ще однією помилкою ресторану «Тевтонік» було те, що він не врахував належним чином відмінностей ринку ресторанних послуг м. Львіва від м. Київ. В столиці переважають ресторани, що входять до мереж і мають значні фінансові ресурси, в той час як в м. Львів істотно місце займають невеликі приватні ресторани.

3. *Зниження уваги до одних ключових факторів успіху на тлі посиленої уваги до інших.* Підприємство може занадто захопитися вивченням досвіду щодо зниження витрат і ціни і при цьому не звертати належної уваги на показники якості і обслуговування клієнтів. Або ж, навпаки, надмірна увага до досвіду партнера щодо впровадження систем контролю якості може призвести до втрати контролю над зростанням витрат і т.д.

Умовний приклад 3.3. Намагаючись «наздогнати» конкурента по швидкості обслуговування клієнтів, ресторан «Тевтонік» також провів автоматизацію виклику

офіціанта. Але цей захід обійшовся ресторану в значну суму коштів і призвів до зростання середнього рівня цін. В той же час, ресторани, що входили до складу мережі «Джокер», завдяки ефекту економії на масштабі мали змогу забезпечити собі нижчу собівартість страв порівняно з рестораном «Тевтонік» і, відповідно, нижчі ціни. Чутливі до цін клієнти відреагували на це, і падіння доходів ресторану «Тевтонік» продовжилося.

4. *Великі масштаби бенчмаркінгового проекту.* Доцільно проводити бенчмаркінг одного або двох процесів. Якщо ми розпочнемо бенчмаркінг одразу усіх процесів на нашому підприємстві, через свою масштабність і комплексність робота може вийти з-під контролю.

Умовний приклад 3.4. Імпульсивний власник ресторану «Тевтонік» вирішив будь-якою ціною потіснити на ринку ресторани мережі «Джокер» і встановити контроль над сегментом німецької кухні на ринку ресторанних послуг м. Київ. Для цього він вирішив здійснити радикальний крок - вивчити досвід сімейного ресторану німецької кухні «Людендорф» (м. Токіо), який характеризувався невисокими цінами та якісними стравами, а тому був лідером у своєму сегменті у японській столиці. Було укладено угоду про співпрацю, представники ресторану «Тевтонік» виїхали до Японії. Було детально вивчено процеси приготування страв, усі чинники ціноутворення і т.д., а також інтер'єр, організацію обслуговування клієнтів тощо. Після цього було розпочато реконструкцію ресторану «Тевтонік», яка була розрахована на 6 місяців. Але вийшло так, що закуплене в Німеччині нове обладнання для приготування страв через недобросовісність вітчизняного посередника «затрималось в дорозі», через що тривалість реконструкції подовжилася на 1 місяць. Після того, як воно було доставлено, виявилось, що технологи ресторану «Тевтонік» не мають достатнього досвіду для роботи на такому «сучасному» обладнанні, і їх прийшлося відправляти на спеціальні курси, що призвело до затримки відкриття ресторану ще на 2 місяці, а також до зростання витрат. Оскільки з початком реконструкції офіціантів було звільнено, то напередодні повторного відкриття ресторану виникла необхідність їх повторного найму. Але на ринку праці м. Київ в цей період почався підйом, безробітних офіціантів було мало, а тих осіб, які відгукнулися на оголошення ресторану, прийшлося тренувати, і все рівно, вони ще довгий час не могли обслуговувати клієнтів на тому рівні якості, як це робили попередні офіціанти. Таким чином, масштабність проекту призвела до низької його керованості та неспроможності врахувати «дрібниці», що стосувалися окремих процесів: технологічного оновлення і кадрового забезпечення.

5. *Неузгодженість процесу, який є об'єктом бенчмаркінгового дослідження, із загальною стратегією підприємства.* Якщо темою бенчмаркінгу буде процес, який виходить за межі загальної стратегії, то це призведе до «розпилення» фінансових ресурсів організації. Бенчмаркінг завжди має узгоджуватися із загальною стратегією бізнесу.

Умовний приклад 3.5. Із занадто затратної реконструкції ресторан «Тевтонік» вийшов із значними фінансовими заборгованостями, що негативно позначилося на середній ціні його страв та напоїв. Він так і не став лідером на «німецькому» сегменті ринку ресторанних послуг м. Києва. Проте завдяки новому директору, якого найняв власник ресторану, було розроблено достатньо успішну стратегію проникнення на інший сегмент ринку - елітний. Ресторан було перейменовано на «Кайзер», оновлено меню (до традиційних німецьких страв додано також страви інших європейських країн). Заклад позиціонував себе як «елітний ресторан німецької кухні для серйозних і пунктуальних людей, що досягли успіху в житті завдяки чесній праці». При цьому ціни були, хоча і

високі, проте нижчі, ніж в інших елітних ресторанах. Через три роки достатньо успішного функціонування, коли кредити було погашено і отримано перші значні прибутки, у власника ресторану з'явилася ідея «впровадження у випуск нового товару» - пива пшеничного. Директор цю ідею не схвалив і став наполягати на розробці програм лояльності для постійних клієнтів, адже очікувалося проникнення на ринок ресторанних послуг м. Києва нового конкурента - мережі елітних німецьких ресторанів «Бісмарк». Проте вирішальне слово було за власником, і в результаті директор та головний технолог відправилися у Німеччину вивчати досвід виробництва пшеничного пива «Kristallweizen» у чергового партнера ресторану. В цей період в м. Київ відкрився перший елітний ресторан мережі «Бісмарк». Виявилось, що пшеничне пиво входить до його меню, але подається як один із другорядних напоїв, без акцентування уваги на ньому. В результаті заходи ресторану «Кайзер» щодо популяризації свого пива пшеничного не дали достатнього ефекту, а частина його клієнтів - в першу чергу з числа «споживачів-новаторів» - перейшла до ресторану «Бісмарк», адже програму лояльності так і не було реалізовано в повній мірі.

6. *Занадто розмите формулювання завдання бенчмаркінгу.* Для бенчмаркінгу слід обирати процес, що піддається чіткому вимірюванню. Розмиті межі завдання, складність ідентифікації відповідальної за процес особи можуть призвести до провалу проекту бенчмаркінгу.

Приклад 3.6. Після втрати значної частки клієнтів у зв'язку із успішним проникненням ресторану «Бісмарк» на ринок м. Києва, власник ресторану «Кайзер» звільнив директора та особисто очолив своє підприємство. Перед менеджерами було поставлене завдання перепрофілювати ресторан з німецької кухні на австрійську. Проте воно не було конкретизоване, в результаті чого всі заходи обмежилися лише частковими змінами в інтер'єрі та меню, що не врятувало ресторан від подальшого падіння доходів. В результаті усіх цих невдач ресторан в кінці-кінці закритися.

7. *Партнера знайдено до того, як було проаналізовано власний процес, що підлягає удосконаленню.* Треба спочатку ретельно вивчити організацію на підприємстві та параметри того процесу, що підлягає удосконаленню, а потім шукати підприємство-еталон, де такий процес організовано на високому рівні.

4. Принципи бенмаркінгу

До основних принципів бенчмаркінгу відносять:

1) **взаємність** - партнери по бенчмаркінгу повинні попередньо узгодити діапазон інформації, яким будуть обмінюватися, та порядок обміну даними, і при цьому не вдаватися до шпигунства;

2) **аналогія** - процеси, які порівнюються, мають бути схожими, тобто використовувані у партнера технології, методи та підходи повинні бути придатними для впровадження на нашому підприємстві;

3) **вимір** - необхідно чітко ідентифікувати показники, які будуть порівнюватися у партнерів, та їх пріоритетність;

4) **вірогідність** - бенчмаркінг проводиться на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не на базі інтуїції.

Принципи бенмаркінгу відповідно до Європейського кодексу

Європейський кодекс з бенчмаркінгу визначає *бенчмаркінг* як процес виявлення та освоєння передової практики інших організацій.

Призначенням Європейського кодексу виступає підвищення етичності та ефективності бенчмаркінгу з урахуванням вимог законодавства про конкуренцію (адже існують окремі види взаємодії між підприємствами- конкурентами, які заборонені у європейській моделі антимонопольного законодавства). При цьому сам Європейський кодекс не носить характеру юридичного документу, його дотримання є справою суто добровільною, яка позитивно впливає на імідж підприємства та довіру до нього з боку потенційних партнерів по бенчмаркінгу.

До принципів підготовки до процесу бенчмаркінгу відносяться наступні:

- 1) час, який виділяє партнер на співпрацю з нашим підприємством, має бути витрачений ним ефективно, тобто наша компанія має забезпечити організацію бенчмаркінгової взаємодії на високому рівні, і для цього слід попередньо підготуватись;
- 2) перш, ніж направляти уповноважених осіб до підприємства-партнера, попередньо слід підготувати та відправити туди деталізований перелік питань, за якими проводитиметься вивчення досвіду і передових практик зазначеної компанії;
- 3) перш, ніж відправляти деталізований перелік питань підприємству-партнеру, слід попередньо проконсультуватись з його представниками з приводу того, по яким саме сферам діяльності і наскільки глибоко вони готові ділитися із нами досвідом.

Принципи взаємодії включають в себе наступне:

- 1) слід поважати корпоративну культуру партнера і працювати виключно в рамках попередньо узгодженої процедури взаємодії;
- 2) вивчення досвіду партнера слід здійснювати виключно через уповноважену ним контактну особу;
- 3) із зазначеною контактною особою слід попередньо узгодити порядок комунікації та поведінки наших представників на її підприємстві.

Принципи обміну інформацією полягають у наступному:

- 1) слід проявити готовність поділитися із партнером інформацією того ж типу і рівня, якою він ділиться із нашим підприємством;
- 2) обмін інформацією не повинен деградувати до рівня промислового шпигунства, тобто слід дотримуватись принципу законності;
- 3) надавайте партнеру достовірну і повну інформацію у поставлені строки, без штучних затримок.

Принципи конфіденційності включають у себе наступне:

- 1) передовий досвід партнера, який наша компанія засвоїла в ході бенчмаркінгового дослідження - це його конфіденційні дані, і вони не можуть бути передані третім особам без дозволу партнера;
- 2) якщо наша компанія має намір поділитися передовим досвідом партнера із третіми особами, слід отримати його дозвіл і при цьому чітко вказати, якою саме інформацією і з ким ми збираємося ділитись;
- 3) сам факт участі компанії-партнера у нашому бенчмаркінговому дослідженні також являється його конфіденційною інформацією і не може бути озвучений нами третім особам без його дозволу.

Принципи використання включають у себе наступне:

- 1) інформацію, надану партнером по бенчмаркінгу, слід використовувати виключно у цілях, які з ним були узгоджені з самого початку;
- 2) про те, що нами засвоєно передовий досвід саме даного партнера ми можемо повідомляти третім особам виключно з його дозволу;
- 3) списки контактів потенційних партнерів, отримані у асоціаціях з бенчмаркінгу, можна використовувати виключно у цілях бенчмаркінгу.

Правові принципи полягають у наступному:

- 1) слід уникати участі у промисловому шпигунстві і поширенні передового досвіду партнера без його дозволу, навіть якщо ми виступаємо як консультант чи партнер у третьої особи, зацікавленої у подібній інформації;
- 2) не обговорювати з партнером по бенчмаркінгу інформацію про інші компанії, отриману ним в ході бенчмаркінгових досліджень, проте поширювану без їх дозволу, або ж одержану незаконним шляхом;
- 3) перш, ніж починати бенчмаркінгову діяльність, слід проконсультуватись із юристом з приводу дотримання норм конкурентного законодавства в ході запланованої нами взаємодії із партнером.

Слід зазначити, що відповідно до українського законодавства до антиконкурентних форм взаємодії між підприємствами відносяться **наступні узгоджені дії між конкурентами**:

- 1) встановлення цін на товари;
- 2) встановлення умов придбання чи реалізації товарів;
- 3) обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або ж намагання встановити над ними контроль;
- 4) розподілу ринків чи джерел постачання за будь-яким принципом, в т.ч.:
 - за територіальним принципом;
 - асортиментом товарів;
 - обсягом реалізації (придбання) товарів;
 - за колом продавців або покупців;
- 5) спотворення результатів аукціонів, торгів, в т.ч. державних закупок;
- 6) спотворення результатів конкурсів;
- 7) усунення з ринку або обмеження доступу до ринку інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;
- 8) застосування різних умов до рівнозначних угод із іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у невігідне становище в конкуренції;
- 9) укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом не стосуються предмета цих угод;
- 10) будь-які інші схожі дії (бездіяльність) суб'єктів господарювання, які можуть призвести чи призвели до недопущення, обмеження або усунення конкуренції на ринку товару.

Якщо в ході бенчмаркінгового дослідження відбудеться обмін інформацією, який може бути розтлумачений як «антиконкурентна взаємодія», це призведе до виникнення адміністративної чи кримінальної відповідальності керівництва обох підприємств.

Принципи взаєморозуміння наступні:

- 1) слід зрозуміти, що саме хоче покращити в своїй діяльності партнер, та допомогти йому в цьому напрямку;
- 2) слід дізнатися, як саме отримана нами інформація буде використовуватися з точки зору партнера, та не обманювати його очікувань;
- 3) бенчмаркінгове дослідження припиняється за взаємною згодою обох партнерів, коли поставлені цілі досягнуто обома сторонами.

Бенчмаркінг, де в якості партнера виступають наші **конкуренти**, відповідно до Європейського кодексу має спиратися на наступні принципи:

- не робіть запити щодо отримання інформації поза межами узгодженого обсягу бенчмаркінгового дослідження;
- не створюйте ситуацій, за яких у партнера може виникнути відчуття, що він має надати якісь конфіденційні дані, що виходять за межі узгодженого обсягу;
- отриману від партнера інформацію супроводжуйте угодою, де зазначте обсяг матеріалу, що підлягає захисту, і умови доступу до нього третіх осіб.

Протокол бенчмаркінгу передбачає проведення зібрання після укладання угоди із партнером про співпрацю. На це зібрання запрошуються представники підприємств нашого та партнера.

Відповідно до Європейського кодексу, стосовно цього зібрання рекомендується дотримуватись наступних вимог:

- 1) розробити порядок денний зібрання;
- 2) на зібранні бути професійним, чесним, ввічливим і швидким;
- 3) на початку зібрання оголосити усіх його учасників і причини їх присутності;
- 4) під час зібрання дотримуватись порядку денного;
- 5) виступаючи на зібранні, не використовувати жаргон;
- 6) впевнитись, що представники партнера не висвітлюють конфіденційної інформації про своє підприємство на зібранні без дозволу його керівництва;
- 7) на зібранні описати загальні особливості процесу, який є об'єктом вивчення нашого партнера;
- 8) в кінці зібрання висловити готовність сприяти майбутньому візиту представників партнера на наше підприємство;
- 9) в кінці зібрання узгодити графік взаємовідвідувань та контактних осіб від обох сторін, які відповідатимуть за організацію бенчмаркінгових досліджень;
- 10) в кінці зібрання висловити подяку представникам партнера за участь їх підприємства в бенчмаркінговому дослідженні.

ТЕМА 3. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство.

1. Зміст конкурентної розвідки
2. Співвідношення конкурентної розвідки та бенчмаркінгу
3. Впровадження служби конкурентної розвідки в діяльність підприємства
4. Сутність та інструменти промислового шпигунства

1.Зміст конкурентної розвідки

Конкурентна розвідка - це постійна циклічна послідовність дій, в результаті якої підприємство отримує дані, що мають суттєву цінність для прийняття управлінських рішень.

Значення конкурентної розвідки полягає в тому, що в більшості випадків вона:

- 1) покращує ринкові позиції тих підприємств, що її використовують, порівняно з тими, які нею нехтують;
- 2) підвищує рівень захисту підприємства від ризиків банкрутства в результаті дій конкурентів або впливу спаду економіки.

Конкурентна розвідка передбачає використання таких *методів*:

- 1) традиційні методи маркетингових досліджень конкурентів, зокрема:
 - 1.1) вивчення прайс-листів, технологій, постачальників конкурентів та іншої доступної інформації про них;
 - 1.2) опитування споживачів з приводу сильних та слабких сторін продукції та послуг конкурентів;
- 2) «напівзаконні методи» збирання інформації про конкурентів (наприклад, «вербування інформаторів» з-поміж співробітників конкурента).

Конкурентна розвідка найчастіше використовується для таких *цілей*:

- 1) випередження конкурентів на конкурсах, тендерах, виставках;
- 2) оцінки потенційних ризиків і найбільш вірогідних сприятливих можливостей при інвестиціях, капіталовкладеннях;
- 3) випередження або суттєвого зниження ефективності маркетингових кампаній конкурентів за допомогою продуманих превентивних заходів;
- 4) отримання найбільших вигод від злиттів і поглинань;
- 5) виявлення спроб незаконно заволодіти нашими комерційними таємницями.

Розвідувальний цикл обробки інформації включає чотири ступені:

- 1) виявлення цілі, якої хоче досягти фірма в результаті використання конкурентної розвідки (CINs - Critical Intelligence Needs);
- 2) збирання інформації для досягнення поставлених цілей;
- 3) аналіз, обробка та оцінка знайденої інформації;
- 4) формулювання висновків для прийняття управлінського рішення.

Принципи конкурентної розвідки наступні:

- 1) зорієнтованість на вивчення конкурентів (вважається, що саме конкуренти, а не природний хід подій, обумовлюють поточну ринкову ситуацію, тому саме їх діяльність і потрібно вивчити у найкоротший строк);
- 2) чітка постановка завдань перед розвідкою (вважається, що це 50% успішного результату);

- 3) створення банку даних про основних конкурентів та його регулярне оновлення (вважається, що це є запорукою грамотного планування політики нашого підприємства);
- 4) співставлення і аналіз слабко пов'язаних між собою коротких часових інтервалів та дій конкурентів протягом цих періодів.

Характерними рисами інформації як об'єкту конкурентної розвідки виступають наступні:

- 1) цільова спрямованість - це не просто сукупність даних, а конкретні відомості, необхідні для вибору шляху або прийняття певного рішення (збільшення нецільової інформації, отриманої в ході конкурентної розвідки, ускладнює формулювання чітких рекомендацій для прийняття управлінських рішень);
- 2) вивчення виключно змін ринкових показників (якщо ситуація в галузі є стабільною, то в такому випадку конкурентна розвідка перевіряє, чи це дійсно так і чи надовго);
- 3) зорієнтованість на вивчення зміни ринкових показників саме у короткому часовому періоді (тобто чим швидше будуть помічені певні обумовлені діяльністю конкурентів зміни у галузі - наприклад, зменшення ціни, - тим краще; динаміка змін показника за декілька років конкурентну розвідку не цікавить).

2. Співвідношення конкурентної розвідки та бенчмаркінгу

Конкурентна розвідка тісно пов'язана із *конкурентним бенчмаркінгом* та використовується на всіх його етапах. Для такого бенчмаркінгу **конкурентна розвідка шукає наступну інформацію:**

- 1) параметри і критерії діяльності (процеси), по яким конкуренти є кращими за наше підприємство;
- 2) організації, які є кращими за наших конкурентів по цим же параметрам і критеріям діяльності;
- 3) «секрети успіху», які обнародують в маркетингових цілях (для створення іміджу чи самореклами) відомі компанії та бізнесмени, і наступна адаптація і використання цих відомостей у діяльності нашого підприємства (особливо, якщо воно відноситься до сфери малого бізнесу).

Конкурентна розвідка також використовується і в *бенчмаркінгу процесу*, коли вдалося домовитись із іншим підприємством (в т.ч. з конкурентом) з приводу обміну досвідом.

В такому випадку **спеціалісти із конкурентної розвідки виконують наступні функції:**

- 1) «візують» рішення бенчмаркінгу, або, іншими словами, вони перевіряють актуальність тої інформації, що нам надає партнер (адже це можуть виявитись застарілі технології та недієві організаційні рішення);
- 2) якщо в результаті впровадження передового досвіду партнера у нашу діяльність ми отримали значно кращі або гірші порівняно з ним результати, зазначені спеціалісти контролюють, щоб наш партнер про це не дізнався (особливо, якщо він з числа конкурентів, адже він може відповідну інформацію використати для підвищення своєї конкурентоспроможності або ж для атаки на наші слабкі місця);
- 3) відслідковують, щоб до партнера не потрапила «зайва» інформація про діяльність

нашого підприємства, яка виходить за рамки договору про обмін передовим досвідом;

- 4) якщо за даними конкурентної розвідки наш партнер по бенчмаркінгу в майбутньому з високою імовірністю може стати конкурентом, то інформацію про наше підприємство, яка йому надається, слід обережно відкоригувати (з одного боку, партнер має отримати весь обсяг інформації відповідно до укладеної угоди, а з іншого - він не повинен нічого дізнатися про плани, перспективи, можливості розвитку нашого підприємства на майбутнє та фактичний стан його справ в поточний момент).

Основні відмінності між конкурентною розвідкою і бенчмаркінгом процесу зазначено у табл. 1:

Таблиця.1

Порівняння конкурентної розвідки і бенчмаркінгу процесу

<i>Характеристика</i>	<i>Бенчмаркінг процесу</i>	<i>Конкурентна розвідка</i>
Об'єкт вивчення	Орієнтований на передову практику (методи)	Орієнтований на показники діяльності
Загальна ідея в основі діяльності	Прагнення до постійного вдосконалення діяльності нашого підприємства	Підтримка сильних сторін або швидке виправлення слабких у нашого підприємства
Засоби	Обмін інформацією на договірних засадах заради двосторонньої вигоди	«Шпигунство», а також пошук первинної і вторинної інформації з різних джерел
Необхідність	Відділ бенчмаркінгу часто є необхідним виживання фірми в умовах жорсткої конкурентної боротьби	Керівникам часто просто «приємно мати» Відділ конкурентної розвідки, адже це надає певних «войовничих» рис підприємству

Як видно з табл. 1, Відділ бенчмаркінгу більш зорієнтований на партнерські стосунки, а Відділ конкурентної розвідки - на боротьбу із конкурентами. Але, знову ж таки, в табл. 1 іде мова про «традиційний» вид бенчмаркінгу - процесний, який базується на співпраці з іншою стороною. Якщо ж в силу специфіки галузевої ситуації та ринкової стратегії наша фірма орієнтується в більшій мірі на конкурентний бенчмаркінг, то конкурентна розвідка виступатиме невід'ємною складовою останнього.

3. Впровадження служби конкурентної розвідки в діяльність підприємства

Існує три підходи щодо впровадження служби (Відділу) конкурентної розвідки:

- 1) вертикально-зорієнтований;
- 2) еволюційний;
- 3) ентузіастів.

При *вертикально-зорієнтованому підході* ініціатива іде від керівництва фірми, яке директивно створює Відділ конкурентної розвідки.

Приклад. В компанії Motorola в 70-х рр. ХХ ст. було створено Відділ конкурентної розвідки, який очолили топ-менеджер Роберт Гелвін та колишній співробітник ЦРУ Йен Херрінг. Відповідний відділ функціонує і по сьогоднішній день.

Створенню відділів конкурентної розвідки у західних підприємствах сприяло завершення холодної війни на початку 90 -х рр. ХХ ст., коли на ринку праці з'явилося багато колишніх співробітників державних розвідницьких структур. Свої навички вони знову змогли реалізувати у структурах комерційних.

Еволюційний підхід щодо створення Відділу конкурентної розвідки є найбільш розповсюдженим, затягнутим у часі і відбувається у наступному порядку:

- 1) на підприємстві з'являється спеціаліст, який характеризується творчим мисленням та глибокими знаннями в області економіки, програмування та високим рівнем загальноосвітньої підготовки;
- 2) закуповується спеціальне програмне забезпечення для обробки інформації про ринок та конкурентів на комп'ютері та з Інтернету;
- 3) вищезгаданий спеціаліст переходить від стандартної обробки величезного масиву інформації, отриманої різними способами, до цілеспрямованого збору конкретних даних про конкурентів із застосуванням зазначеного програмного забезпечення.

Підхід *ентузіастів*, на відміну від попередніх двох, передбачає «ініціативу знизу», тобто хтось із співробітників починає самостійно акумулювати і відслідковувати інформацію про конкурентів, що при сприятливому збігу обставин підтримується керівництвом підприємства, яке з часом допомагає відповідній особі розвинути її діяльність до масштабів нового відділу.

При заснуванні Відділу конкурентної розвідки звичайно зіштовхуються з наступними обмеженнями:

- 1) обмежений бюджет для здійснення відповідних функцій (для отримання додаткових коштів треба довести важливість та ефективність конкурентної розвідки);
- 2) обмежений інструментарій для збору інформації (спеціальне дороге програмне забезпечення для пошуку та обробки інформації про ринок та конкурентів поки ще відсутнє);
- 3) обмежена кількість співробітників (спочатку в цій сфері на підприємстві працює лише один працівник), які мають здійснювати весь розвідувальний цикл обробки інформації, що досить складно;
- 4) обмежений досвід співробітників в сфері конкурентної розвідки (за винятком випадків, коли це колишні розвідники).

При прийнятті рішення щодо організації конкурентної розвідки на підприємстві слід дотримуватись наступних порад:

- 1) на маленьких підприємствах доцільно не створювати Відділ конкурентної розвідки, а обмежити виконання відповідної функції однією особою;
- 2) якщо планується регулярно проводити конкурентну розвідку, то краще створити відповідний відділ, ніж звертатися до послуг сторонніх спеціалізованих фірм, які можуть інформацію про Ваше підприємство потім надати конкурентам.

4. Сутність та інструменти промислового шпигунства

Промислове шпигунство - це форма недобросовісної конкуренції, яка полягає у

отриманні технології іншого підприємства протизаконними методами. Промислове шпигунство використовується з метою наздогнати або не допустити відставання від конкурента з мінімальними витратами часу і коштів шляхом використання розроблених ним перспективних «секретних» технологій.

До основних інструментів промислового шпигунства відносять:

- 1) підкуп осіб, які мають доступ до потрібних інформації чи взірців продукції;
- 2) шантаж зазначених осіб;
- 3) крадіжка потрібних фірмі документів, обладнання, взірців продукції;
- 4) введення шпигуна до персоналу компанії-конкурента заради доступу до потрібних фірмі документів, обладнання, взірців продукції;
- 5) втручання у роботу засобів зв'язку (прослуховування телефонних ліній, проникнення до комп'ютерної мережі конкурента).

Промислове шпигунство вважається кримінальним злочином, але не завжди жертви роблять позови до суду з цього приводу. По-перше, є ризик, що на вимогу суду прийдеться розкрити які-небудь комерційні таємниці. По-друге, компанія не хоче сформувати собі імідж «жертви» (серед споживачів і партнерів). Підприємства, які заволоділи чужими технологіями, через небажання мати проблеми із законом також не демонструють усім свого «успіху». Взагалі, найбільш успішним промислове шпигунство вважається тоді, коли «жертва» навіть не здогадалася, що її технологією заволодів конкурент.

На відміну від промислового шпигунства, бенчмаркінг є цілком законним видом діяльності. Він передбачає або співпрацю із підприємством-еталоном, або ж отримання інформації про нього з відкритих джерел (наприклад, балансу та звіту про фінансові результати з сайту цієї фірми), в т.ч. шляхом опитування споживачів про сильні та слабкі сторони інших компаній, вивчення прайс- листів конкурентів тощо.

Вважається, що причиною поширення промислового шпигунства в Україні виступає низький рівень володіння технологіями конкурентної розвідки та незначні можливості щодо бенчмаркінгу (через «комплекс комерційної таємниці», від якого страждають вітчизняні підприємства).

Розглянемо історичні приклади промислового шпигунства.

Приклад 1. Промислова революція у США розпочалася з промислового шпигунства. Американські колонії, а пізніше - США економічно залежали від Великобританії. Остання постачала фабричні товари з високою доданою вартістю, а в американців купувала сировину, сільськогосподарські продукти, хлопок та тютюн по відносно низьким цінам. Така ситуація склалася через свідому заборону британським урядом на еміграцію спеціалістів з текстилю, експорт фабричного обладнання та його креслень до американського континенту. Проте винахідливий англієць Самуель Слейтер запам'ятав креслення ткацького верстату, втік до США та по пам'яті сконструював там аналогічний пристрій. Це дозволило відкрити у 1789 р. у США першу текстильну фабрику та подолати залежність країни від британської легкої промисловості.

Приклад 2. У XIX ст. Бразилія характеризувалася достатньо високим рівнем добробуту населення завдяки повній зайнятості. Остання спиралася на каучукову

промисловість (пов'язана з випуском гуми). Бразилія володіла монополією на виробництво каучуку завдяки тому, що її спеціалісти знали секрет його видобутку (з каучуконосних рослин, вивіз яких за межі країни був суворо заборонений). Британці незаконно вивезли декілька каучуконосних рослин і поставили у спеціальних теплицях на них експерименти з метою визначення оптимальних умов для їх вирощування. Через деякий час вони виявили, що такі умови існують у британській колонії - Малайї. Дуже швидко було створено плантації з вирощування каучуконосних рослин у відповідній країні і після виходу «англійського» каучуку на світовий ринок економіка Бразилії отримала важкого удару і опинилася в кризі.

Приклад 3. Банкірський дім Ротшильдів створив систему конкурентної розвідки і промислового шпигунства, яка свого часу набагато випереджала навіть державну розвідку у Британії. Так, під час Першої світової війни банк Ротшильда у Лондоні отримував доповіді з фронту раніше, ніж британській прем'єр-міністр.

ТЕМА 4. HR - бенчмаркінг

1. Сутність HR-бенчмаркінгу та причини повільних темпів практичного застосування HR - бенчмаркінгу в Україні
2. Основні причини повільних темпів практичного застосування HR - бенчмаркінгу в Україні
3. Ефективність діяльності HR-служби
4. Етапи формування HR-бенчмаркінгу

1. Сутність HR-бенчмаркінгу та причини повільних темпів практичного застосування HR - бенчмаркінгу в Україні

Вивчення та аналіз наукової літератури показує, що на сучасному етапі немає єдиної думки щодо визначення сутності бенчмаркінгу. На основі аналізу поглядів різних авторів про сутність бенчмаркінгу, можна зробити висновок, що дослідники розглядають сутність бенчмаркінгу :

- як процес порівняння або протиставлення ефективності бізнес-компонентів компанії з еталонним процесом провідної організації,
- інші - як метод, інструмент ефективного управління;
- як шукати кращого досвіду ділового партнера; як систематична діяльність;
- як довідкове порівняння.

Проте, кожне визначення бенчмаркінгу супроводжується його **ключовою ознакою**, яка полягає в тому, щоб *досліджувати та досліджувати бізнес інших підприємців з метою виявлення основних характеристик для розробки їхньої інноваційної політики та конкретних видів інновацій, що дозволяє не лише досягти рівня конкурентів, але й перевершувати його*.

На сучасному етапі розвитку одним з інноваційних видів бенчмаркінгу є HR-бенчмаркінг.

HR-бенчмаркінг - це процес виявлення та адаптації існуючих прикладів ефективності HR-служби з метою підвищення їх ефективності в конкретній компанії, а також методів і мотиваційних інструментів для ефективного впливу на персонал.

HR-бенчмаркінг - це процес визначення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування HR-служб з метою поліпшення роботи цього підрозділу в конкретній компанії. Він в рівній мірі включає в себе два процеси - оцінювання та зіставлення.

Зважаючи на те, що більшість організацій застосовують бенчмаркінг в рамках конкурентного аналізу, для вітчизняних підприємств доцільно використовувати даний інструмент з метою адаптації і застосування кращих практичних розробок працівниками, встановлення обґрунтованих завдань для підприємства, впровадження отриманого досвіду.

Для великих вітчизняних підприємств найбільш прийнятною є практика використання **внутрішнього бенчмаркінгу**, оскільки для їхніх виробничих підрозділів доцільно здійснювати порівняння між собою з меншими витратами, тобто вибирати найбільш привабливі (зразкові) підрозділи і намагатися перейняти їх

досвід у досягненні цієї «зразковості» .

Для зарубіжних підприємств практика використання бенчмаркінгу як ефективного інструменту управління персоналом у стимулюванні їх трудової діяльності та мотивації конкурентних переваг є досить поширеною, при цьому відбувається його виділення у самостійну функціональну галузь зі своєю специфікою, принципами, методами, напрямками та зв'язками.

Функціональний бенчмаркінг персоналу пов'язаний із виявленням факторів та загальних компонентів постійної і змінної складових стимулювання персоналу та мотивації його конкурентних переваг .

Водночас сутність **загального бенчмаркінгу персоналу** полягає у вивченні кращих практик на будь-яких підприємствах в аспекті обліку компетентності персоналу, його конкурентних переваг, рівня вмотивованості, встановлення міжпосадових відмінностей, їх впливу на рівень мотивації та стимулювання, що впливають на персональні і ключові компетенції підприємства та фінансові результати його діяльності. Для професійних об'єднань роботодавців досить ефективним способом підвищення конкурентних переваг персоналу є проведення **спільного бенчмаркінгу** з порівнянням систем стимулювання.

Отже, **мета бенчмаркінгу персоналу** полягає у підвищенні мотивації трудової діяльності персоналу на основі дослідження його конкурентних переваг за допомогою творчого вивчення досвіду різних підприємств.

Розглядатимемо **бенчмаркінг персоналу** як безперервний процес підвищення конкурентних переваг персоналу на основі виявлення та застосування інновацій у сфері праці.

Передумовою формування підходів до організації процедури бенчмаркінгу персоналу є чітка деталізація цілей та завдань, принципів, встановлених етапів, що визначають досягнення запланованих результатів в управлінні підприємством

Бенчмаркінг персоналу представляє безперервний процес підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом пошуку та використання інновацій у сфері праці.

У цьому акцент робиться пошук інновацій, дозволяють знизити сукупні видатки персонал, подовжити життєвий цикл товару робоча сила, розвинути корпоративну компетенцію, підвищити ефективність праці з допомогою використання конкурентних переваг персоналу.

HR-бенчмаркінг стає вихідною та невід'ємною базою оцінки та обґрунтування планів удосконалення та підвищення конкурентоспроможності персоналу в багатьох успішних підприємствах, 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.

HR-метрики аналізуються для вивчення світових практик оцінки HR та їх ідентифікації як бенчмаркінгу під час HR-бенчмаркінгу, тобто показників, що дозволяють вимірювати та порівнювати ключові HR-процеси компанії, а також оцінювати ефективність управління персоналом та продуктивність.

Аналіз світової практики свідчить про наявність кількох підходів до **класифікації HR-метрик**.

Так, американський вчений Дебра Коен пропонує групувати дані за їх

продуктивністю в часі за трьома напрямками: історичний, поточний і прогнозний .

Консультанти Hudson виділяють чотири групи показників на основі аналізованих джерел інформації: загальна статистика, що характеризує людські ресурси компанії; показники, що оцінюють якість людських ресурсів та ефективність їх використання. Досвід консультантів з Ernst & Young, які рекомендують використовувати HR-метрики, класифікується за даними таблиці 1

Таблиця 1. Класифікація HR-метрик за напрямками HR-процесів

Назва напрямку	Показники, які використовуються	Особливості використання
Організаційна ефективність	Виручка / прибуток на одного працівника, дохід від інвестування в людський капітал, рівень керованості, відсоток найбільш продуктивних працівників, відсоток керівників від чисельності	Дозволяє в динаміці оцінити зростання компанії, ефективність її організації
Переваги та винагороди	Співвідношення вищого рівня оплати праці до найнижчого, відношення середнього рівня оплати праці керівників до середнього рівня оплати праці рядових працівників, кількості посад, що відповідають середньорічному рівню оплати праці, структура оплати праці.	Дозволяє за динамікою оцінити величину диференціації заробітної плати на підприємстві, її відповідність еталонному ринку, гнучкість бюджету за витратами на оплату праці
Ефективність підбору та прийняття на посаду	Відсоток внутрішньої зайнятості, час на заміну однієї посади, середня кількість кандидатів на посаду, відсоток прийняття пропозицій роботи, середня швидкість просування нових працівників	Дозволяє в динаміці оцінити ступінь розвитку кадрового резерву, широту вибору кандидатів, ефективність
Навчання та розвиток персоналу	Відсоток працівників, які пройшли навчання у звітному періоді, відсоток витрат на навчання персоналу в загальному бюджеті кадрів, середня кількість днів у році на навчання одного працівника	Дозволяє в динаміці оцінити ступінь охоплення персоналом освітньою діяльністю, доступність, економічність навчальних програм, питомий час і вартість навчання
Ефективність утримання співробітників	Кадровий шар (загальний, викликаний звільненням за власним бажанням, політикою компанії, серед новачків, серед працівників на ключових посадах)	Дозволяє в ній динаміки оцінити ефективність існуючої кадрової політики
Ефективність інформаційної системи	Відсоток кадрових транзакцій, які не потребують оформлення документів, відсоток кадрових питань, відповіді, які можна знайти на веб-ресурсах	Дозволяє оцінити ступінь автоматизації HR-процесів
Ефективність HR- функцій	Бюджет кадрів на одного працівника / загальні витрати, співвідношення кадрового складу та загальної кількості персоналу, рівень кадрового аутсорсингу	Дозволяє в динаміці оцінити специфічні витрати на управління персоналом, ефективність HR-функцій

Однак слід зазначити, що такий перелік показників не може бути широко

застосованим в Україні на сучасному етапі через відсутність широкого спектру кадрових показників на переважній більшості українських підприємств. При недостатній підготовці процедури бенчмаркінгу підприємство може не тільки отримати вигоду, але й зазнати збитків

2. Основні причини повільних темпів практичного застосування HR - бенчмаркінгу в Україні

Застосування технологій бенчмаркінгу є нагальною потребою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Слід зазначити, що хоча світова практика бенчмаркінгових технологій довела значні переваги у її використанні, такі дослідження ще не отримали широкого поширення в Україні. **Основними причинами повільних темпів практичного застосування HR - бенчмаркінгу в Україні є, насамперед, такі:**

1. Особливості ведення вітчизняного бізнесу. Економічна та політична нестабільність, коливання ринку, корупційна влада, постійні зміни нормативного законодавства, криза в системі мотивації персоналу створюють фактори, що ускладнюють перехід до відповідності європейським правилам запровадження бізнесу та застосування перевірених технологій.

2. Упереджене ставлення до новітньої техніки керівництва українських підприємств. Таким чином, на початковому етапі з метою поширення світового досвіду підвищення конкурентоспроможності підприємств у рамках відповідних програм Уряду України надавалась допомога у проведенні бенчмаркінгових досліджень. Але, незважаючи на їх безоплатність для підприємців і спроби внести сутність методик бенчмаркінгу, їхня діяльність викликала негативну реакцію.

3. Відсутність єдиного інструменту концептуального бенчмаркінгу або його нерозуміння через недостатню обізнаність керівництва на українських підприємствах щодо функціонального призначення та засобів, які використовуються під час його проведення .

4. Суттєві відмінності у свідомості ціннісних орієнтацій і трудової поведінки трудового колективу. Аналіз соціально-економічних показників сучасного стану України свідчить про формування нової економічної поведінки працюючого персоналу, яка спрямована насамперед на виживання, та кризи мотивації трудової системи. Серед мотивів трудової діяльності починають переважати короткочасні дії, бажання швидко отримати омріяну фінансову вигоду незалежно від досвіду, кваліфікації, рівня компетенцій.

5. Недостатність звітної інформації про HR-відділи не дозволяє проводити якісне дослідження HR.

6. Неможливість порівняти досвід українських підприємств з досвідом передових західних суб'єктів господарювання. Також слід зазначити, що на українських підприємствах, як правило, не застосовується кількість HR-метрик, які використовуються еталонними підприємствами для оцінки HR-послуг, або таких сервісів немає взагалі.

7. Відсутність відкритості українських компаній та небажання їх керівництва відкривати комерційну інформацію.

Таким чином, із впровадженням бенчмаркінгу за допомогою представників UBI, небажання керівників українських підприємств надавати інформацію не лише про прибутковість підприємства, а й з питань управлінського та функціонального характеру. Така практика приховування інформації є нерозумінням іноземних спеціалістів, оскільки вони вважають таке дослідження самоаналізом.

Незважаючи на те, що нинішній HR-бенчмаркінг використовується переважно великими підприємствами, такі дослідження в майбутньому мають потенціал для впровадження в малих підприємствах, які більш сприятливі для мобільних та впроваджують інноваційні рішення.

3 Ефективність діяльності HR-служби

Бенчмаркінг компаній, які активно використовують цифрові технології в HR, дозволив представити різноманітний практичний досвід для українських підприємств та визначити основні тенденції, які менеджерам необхідно враховувати. Таким чином, огляд HR-Digital, впровадженого компаніями в різних сферах бізнесу, демонструє **різноманітність автоматизації та цифрових технологій у всіх сферах управління людськими ресурсами:**

- мобільний роботодавець;
- розвиток корпоративних соціальних мереж;
- мобільні додатки як основні платформи для HR-інструментів;
- навчання в будь-якому місці і в будь-який час;
- інтелектуалізація та робототехніка;
- особистісний підхід та когнітивні технології.

Епоха цифрових технологій переповнює уми менеджерів і диктує необхідність пошуку нових та адаптації існуючих моделей управління, які є основою майбутньої конкурентоспроможності.

Нові бізнес-стратегії та HR- стратегії, засновані на цифрових технологіях, підвищують ефективність управлінських рішень:

- автоматизований підбір персоналу,
- перехід на віртуальні робочі місця,
- індивідуалізація,
- створення середовища для самореалізації та розвитку для всіх співробітників, управління та залучення персоналу,
- HR - аналітика та управління продуктивністю.

Проте, які пріоритети в підходах і технологіях не будуть використані, людський потенціал компанії має ключове значення для людей, які здатні їх генерувати та керувати.

Приклад. Лідером переходу на цифровий HR є глобальна компанія IVM, яка найбільш успішно експериментує з впровадженням нових HR-рішень. Досвід пілотної програми Watson Cognitive Human Interface Personality Pilot (CHIP), розумного балакуна, який розпізнає 200 найпоширеніших запитань співробітників про свята, соціальні привілеї, бонуси та вакансію, які також цікавлять. Royal Bank of Canada (RBC) створив і успішно впровадив нову програму Embark Pre-program, яка

допомагає співробітникам дізнаватися про нові робочі місця, вивчати принципи роботи та спілкуватися зі своїми співробітниками в Інтернеті. Таким чином, світові тенденції свідчать про те, що передові підприємства переходять на цифровий HR і впроваджують інтегрований набір програм та інструментів, які формують цифрове управління для розвитку кар'єри, ротації посад і безперервного навчання співробітників, покращення кадрових послуг.

Існує кілька способів визначення ефективності HR-служби (рисунок 1)

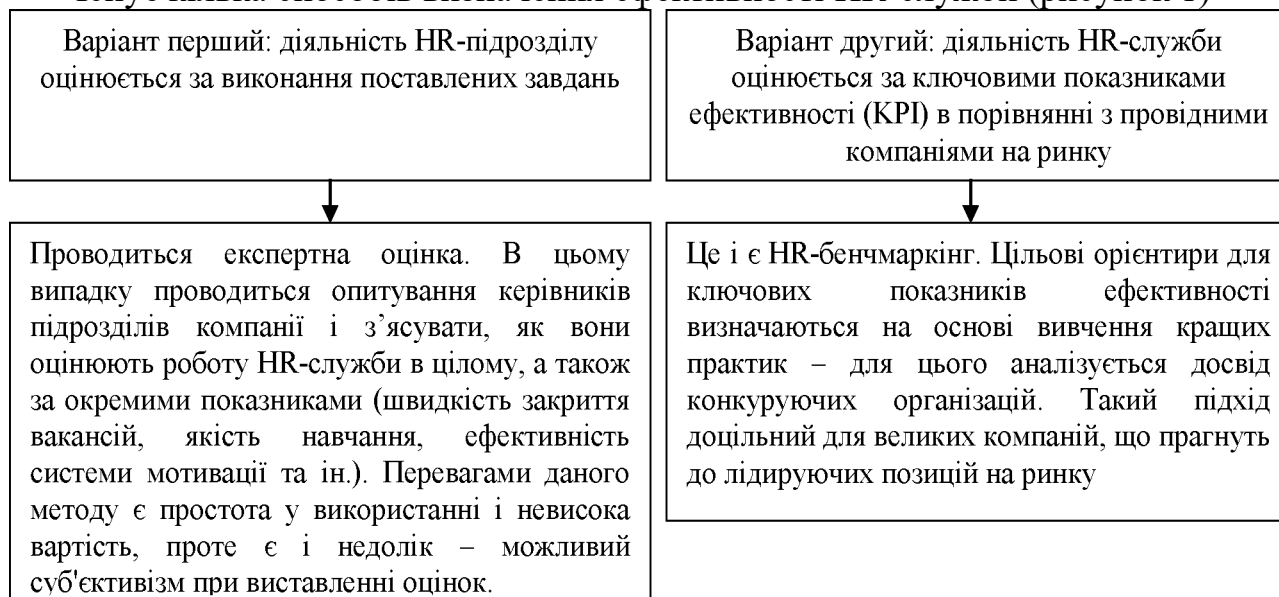


Рисунок 1. Ефективність діяльності HR-служби

Показники, які використовуються для оцінки в ході HR-бенчмаркінгу, можна розбити на кілька основних груп (таблиця 2).

Таблиця 2. Показники, які використовуються для оцінки в ході HR- бенчмаркінгу

Групи	Показники
1. Бюджет HR-служби	Витрати на навчання як відсоток витрат на персонал. Витрати на послуги зовнішніх провайдерів як відсоток витрат на персонал.
2. Підбір та адаптація персоналу	Плинність персоналу. Середні витрати на заповнення однієї вакансії. Час заповнення однієї вакансії.
3. Мотивація персоналу	Фонд оплати праці як відсоток від обороту. Співвідношення постійної і змінної частин оплати праці. Вартість пакета пільг як відсоток від сукупного компенсаційного пакета.
4. Розвиток персоналу	Кількість годин навчання на одного співробітника. Витрати на навчання одного співробітника. Відсоток співробітників, що мають індивідуальні плани розвитку.
5. Кадровий резерв	Відсоток вакансій, заповнених учасниками кадрового резерву. Відсоток позицій, на які є кадровий резерв
6. Оцінка	Відсоток співробітників, регулярно одержують оцінку своєї

персоналу	діяльності. Відсоток співробітників, посада яких змінилася за результатами оцінки.
-----------	--

На практиці для оцінки ефективності діяльності HR-підрозділу найбільш часто використовуються наступні КРІ (рисунок 2) :

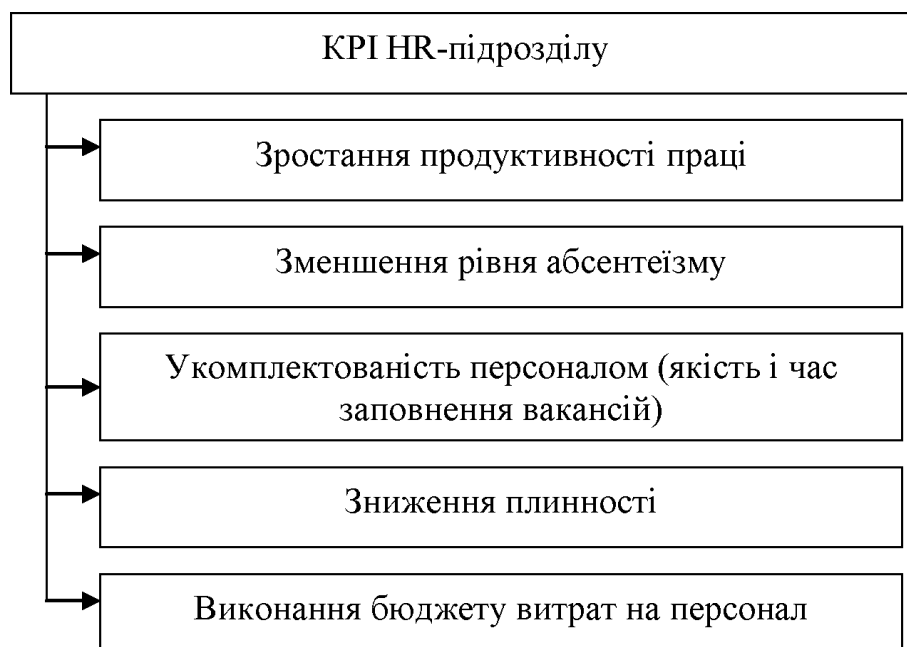


Рисунок 2. Оцінка ефективності діяльності HR-підрозділу

Завдяки бенчмаркінгу ефективність роботи кадрової служби може зрости у кілька разів - зміцнюється дисципліна в HR-підрозділ, а його діяльність стає більш зрозумілою для керівника компанії.

Вищим пілотажем роботи з бенчмарками є пошук кореляції показників між собою. Кореляції можуть бути універсальними (наприклад, взаємозв'язок показника «розмір річного бюджету на навчання» з показником «плинність персоналу») і унікальними, властивими певної компанії.

Орієнтуючись на сучасний досвід, підприємство може самостійно використовувати різні підходи і методики, які є в арсеналі HR-бенчмаркінгу і успішно застосовуються колегами по цеху.

Управління конкурентоспроможністю персоналу з урахуванням творчого вивчення досвіду різних організацій представляє HR-бенчмаркінг.

Сучасні організації не можуть бути впевнені в тому, що вони завжди володітимуть високим конкурентним трудовим потенціалом. Необхідно дивитися на особу реальності, що у тому, що організаціям доведеться постійно інвестувати у потенціал людської продуктивності. І саме HR-бенчмаркінг дозволить діяти не за стандартною схемою, а діяти для того, щоб виявити унікальні можливості для формування підприємством конкурентних HR-переваг .

Отже, бенчмаркінг персоналу є одним із ефективних способів збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства. Однак складність використання цього інструменту призводить до того, що ефективність процесу бенчмаркінгу залежить від факторів економічного середовища.

4. Етапи формування HR-бенчмаркінгу

Етапи формування HR-бенчмаркінгу подано на рисунку 3.



Рисунок 3. Етапи формування HR-бенчмаркінгу

Використання даних бенчмаркінгу дає HR-фахівцям та топ-менеджерам компаній надійну, об'єктивну інформацію, що дозволяє зробити результати роботи з персоналом більш відчутними та вимірними.

5. Особливості використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу підприємства

Характеристика бенчмаркінгу персоналу у мотивації його конкурентних переваг:

Цілі

- Спрямованість підприємства на непередбачувані умови зовнішнього середовища, орієнтовані на виявлення нових можливостей та уникнення потенційних загроз
- Прогнозування та передбачення тенденцій розвитку окремої галузі та національної економіки в цілому

- Стратегічне планування управління персоналом за рахунок оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність праці та мотивацію працівників
- Визначення трудового потенціалу підприємства, дослідження та удосконалення його ключових елементів
- Раціональне розподілення трудових ресурсів, їх зосередження на вирішенні основних завдань ефективного розвитку підприємства
- Стимулювання персоналу до удосконалення якості трудової діяльності

Принципи

- Взаємності — бенчмаркінг персоналу характеризується діяльністю, що ґрунтується на взаємному обміні даними між підприємствами, що ставить за мету компенсацію партнерських відносин
- Ефективності — визначається адекватністю розміру інвестованих коштів на розвиток персоналу до отриманих результатів та їх дієвості при адаптації та функціонуванні підприємства, що ініціює бенчмаркінг персоналу
- Достовірності — процедура бенчмаркінгу персоналу втрачає сенс у випадку обміну недостовірною інформацією
- Безперервності — бенчмаркінг персоналу повинен орієнтуватись на виявлення та вивчення передових здобутків успішних підприємств з метою адаптації досвіду з ефективного управління персоналом
- Концентрації на всебічній якості — полягає у постійному вдосконаленні якості за всіма аспектами та функціями як процесу управління персоналом, так і управління підприємством в цілому
- Аналогії — формування процесів і встановлення критеріїв у виборі партнерів за бенчмаркінгом персоналу мають бути схожими
- Виміру - бенчмаркінг персоналу полягає у порівнянні характеристик діяльності працівників, які вимірюються на декількох підприємствах, а також встановленні розбіжностей в характеристиках і формуванні шляхів досягнення їх найкращого значення
- Вірогідності - бенчмаркінг персоналу доцільно проводити на основі фактичних даних, детального аналізу та вивченні процесу

Завдання

- Виявлення наявних проблем та сфер діяльності, на які мають спрямовуватись процеси удосконалення без залучення стороннього досвіду; визначення сильних і слабких сторін підприємства
- Ідентифікація та адаптація інноваційного розвитку підприємства
- Пошук і впровадження найкращих методів управління персоналом
- Вивчення та встановлення допустимих рівнів ефективності процесів управління персоналом на підприємстві
- Оптимізація основних сфер діяльності підприємства
- Аналіз конкурентних переваг персоналу підприємства
- Підвищення кваліфікації персоналу

- Усунення синдрому несприйняття запозиченого досвіду
- Створення підґрунтя для проведення зовнішнього бенчмаркінгу
- Розроблення рекомендацій із запозичення передового досвіду в аспекті безперервного удосконалення
- Розвиток внутрішніх комунікацій на підприємстві
- Посилення впливу факторів, котрі визначають ефективність праці персоналу
- Формування спільних поглядів і переваг у працівників
- Встановлення довгострокових цільових показників якості праці, що суттєво перевищують поточні
- Переорієнтація корпоративної культури

Етапи

- 1) Вибір певного виду діяльності персоналу чи процесу для порівняння
- 2) Визначення основних критеріїв оцінювання
- 3) Вибір іншого підприємства або сфери для порівняння всередині підприємства
- 4) Визначення методики збору даних; збір даних
- 5) Визначення розбіжностей, що є важливими з погляду забезпечення конкурентних переваг персоналу
- 6) Планування та аналіз показників ефективності, а також визначення можливостей застосування отриманих даних
- 7) Повідомлення результатів
- 8) Визначення функціональних цілей
- 9) Розробка плану дій
- 10) Вивчення та аналіз кращих практичних розробок, їх моніторинг, встановлення обґрунтованих завдань для підприємства, адаптація отриманого досвіду
- 11) Повторна перевірка контрольних складових бенчмаркінгу персоналу

Результати

- Усвідомлення становища підприємства у порівнянні з конкурентами, аналіз результатів роботи
- Виявлення недоліків у функціонуванні
- Ліквідація слабких сторін
- Збільшення рівня організаційного знання про підприємство
- Формування мотивації у працівників до постійного удосконалення їх праці
- Отримання стратегічної переваги
- Підвищення ефективності діяльності підприємства

Ідеолог бенчмаркінгу, президент Глобальної мережі бенчмаркінгу Роберт Кемп, ще більше деталізує цю процедуру, виділяючи в ній не 5-8, а 12 етапів:

- 1) вибір об'єкту;
- 2) визначення процесу;
- 3) виявлення потенційних партнерів;
- 4) визначення джерел даних;
- 5) збір даних і вибір партнерів;

- 6) визначення розриву між показниками найкращих та найгірших об'єктів бенчмаркінгу;
- 7) впровадження відмінностей у процесі;
- 8) визначення мети майбутнього впровадження результатів;
- 9) спілкування з учасниками бенчмаркінгу;
- 10) уточнення мети бенчмаркінгу;
- 11) впровадження;
- 12) огляд та повторна перевірка результатів

Займатися бенчмаркінгом самостійно можуть дозволити собі, в основному, великі корпорації. Решта бажаючих можуть скористатись послугами спеціальних бенчмаркінгових організацій.

Наприклад, всесвітня мережа бенчмаркінгу (global benchmarking network - GBN) діє через штаб-квартири на усіх континентах світу, а також за допомогою спеціального сайту -www.globalbenchmarking.org. До функцій GBN входить також обрання та пошук підприємств-конкурентів для порівняння. Сервер GBN надає можливість вибрати країну чи організацію, яка пропонує інформацію про порівняння. Такі організації дають можливість здійснити пошук в архіві аналогів бізнесу або процесів та систем для визначення стандартів і контрольних точок. Пропонується також безліч більш і менш успішних прикладів тестування, надаються поради щодо уникнення складних ситуацій .

Разом із тим, з метою поширення бенчмаркінгу у світі, GBN щороку проводить конференції, учасники яких обмінюються досвідом та розв'язують нестандартні проблеми.

Варто зауважити, що в країнах зарубіжжя здійснення вибору показників порівняння та їх застосування покладено на HR-служби, діяльність котрих здійснює непрямий вплив на результати роботи інших підрозділів підприємства, тому їх важливість та значущість не завжди є очевидною.

Варто сказати, що в Україні термін «HR – служба» або «HR-адміністрація» ще не набув широкого вжитку на промислових підприємствах, оскільки переважна більшість керівників вважають, що це невиправдані витрати. Разом з тим, якісне проведення оцінки конкурентних переваг персоналу HR-службами дає можливість на прикладі конкретних показників продемонструвати результативність праці персоналу, а також вказати на проблеми, які потребують вирішення .

Таким чином, запозичення досвіду професійної підготовки, підвищення кваліфікації працівників, стимулювання трудової діяльності та мотивації конкурентних переваг дає можливість сформулювати стратегію підприємства в управлінні персоналом та створити дієвий механізм оцінки, мотивації та стимулювання персоналу.

ТЕМА 5. Стратегічний бенчмаркінг

1. Сутність стратегічного бенчмаркінгу
2. Види та етапи стратегічного бенчмаркінгу
3. Основні підходи до управління організацією
4. Контролінг та реінжиніринг
5. Стратегії досконалості

1. Сутність стратегічного бенчмаркінгу

Стратегічний бенчмаркінг спрямований на ідентифікацію та пошук шляхів покращення стратегічних позицій компанії порівняно з основними конкурентами, а також перевірку оптимальності цільового сегменту та відповідності товарів підприємства його потребам.

Цілі стратегічного бенчмаркінгу:

- 1) пошук сфер діяльності підприємства, де можливе покращення моделі ведення бізнесу;
- 2) пошук нових методів управління, які дозволять покращити модель ведення бізнесу у визначених сферах діяльності підприємства.

Партнерами у стратегічному бенчмаркінгу можуть виступати як конкуренти, так і інші організації, які володіють передовим досвідом в тим сферах діяльності, які цікавлять наше підприємство.

Об'єктами дослідження в стратегічному бенчмаркінгу виступають:

- 1) позиції підприємства та його продукції на ринку;
- 2) стратегії ведення бізнесу та розподілу ресурсів, які використовуються іншими підприємствами;
- 3) управлінські структури інших підприємств, відмінні від нашої;
- 4) передові рішення в сферах поглинання, злиття, інвестування і НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт);
- 5) досвід в сфері впровадження комп'ютерних засобів управління організацією та передових управлінських підходів щодо ведення бізнесу (наприклад, системи менеджменту якості).

Приклад 8.1. Корпорація «Hewlett-Packard» у 90-х рр. ХХ ст. провела стратегічне бенчмаркінгове дослідження з метою ідентифікації напрямків розвитку системи менеджменту якості на своїх підприємствах. Дослідження відбувалося у наступному порядку:

- 1) визначення переліку передових підприємств галузі з Європи, США, Японії;
- 2) ідентифікація з-поміж даних підприємств тих, які досягли найбільшого успіху в сфері розробки та виведення на ринок товарів-новинок;
- 3) вибір п'яти найбільш підходящих підприємств з-поміж ідентифікованих (з якими можливо налагодити продуктивні партнерські відносини);
- 4) направлення представників «Hewlett-Packard» до кожного такого підприємства (по два менеджери та одному консультанту);
- 5) проведення опитування (інтерв'ю) співробітників приймаючої сторони;
- 6) обробка та аналіз отриманої інформації, складання звітів та розробка презентацій, які у стислому вигляді відображають досвід конкурентів.

В результаті проведених бенчмаркінгових досліджень на основі отриманої інформації було розроблено дві різні системи менеджменту якості:

- 1) для потреб невеликого серійного виробництва по виготовленню електронних систем і пристроїв на замовлення;
- 2) для потреб масового виробництва комп'ютерних систем і радіоелектроніки.

Приклад 8.2. Стратегічний бенчмаркінг став основною ринковою успіху компанії «Nokia Mobile Phones».

Компанія «Nokia» отримала свою назву від невеликого фінського міста. Спочатку вона займалася випуском побутової радіоелектроніки, кабелів, різних технічних виробів та шин. В 1982 р. компанія випустила першу модель свого мобільного телефону - Mobira Senator. Лише в 1992 р. директор компанії Йорма Олліла вирішує сконцентруватись на виробництві мобільних телефонів. Було складено план розвитку компанії, розрахований на 25 років і спрямований на перетворення компанії у світового лідера в даній сфері.

В ході маркетингових досліджень було виявлено, що люди в своїй переважній більшості погано ознайомлені з продукцією підприємства, при цьому деякі з них вважали, що «Nokia» - японська компанія. Причиною ситуації стало те, що продукція фірми продавалася під різними торговими марками - Mobira, Techno-phone, Cityphone. Тому керівництво вирішило випускати всі мобільні телефони лише під торговою маркою «Nokia». Тоді ж було розроблено гасло бренду - «Connecting People» («Об'єднуючи людей»).

Однією з перших цілей розробленого плану було потіснити з лідерських позицій двох конкурентів - компанії «Motorola» та «Ericsson». Для цього було проведено бенчмаркінгове дослідження стратегічної діяльності цих підприємств. Задачі стратегічного бенчмаркінгу в цьому випадку було сформульовано наступним чином:

- 1) визначити методи покращення управління підприємств -конкурентів;
- 2) визначити заходи, які слід здійснити для покращення менеджменту компанії «Nokia», щоб забезпечити зростання прибутковості діяльності, зміцнення ринкових позицій та формування конкурентних переваг.

Успіху бенчмаркінгового дослідження сприяло те, що обидва конкуренти - «Motorola» та «Ericsson» - свого часу отримали Європейську премію якості. Вимогою до лауреатів цієї престижної премії є їх наступне зобов'язання робити інформацію про свої системи менеджменту більш доступною для інших підприємств. Користуючись цією можливістю, компанія «Nokia» направила делегації до м. Мадрид (Іспанія), де знаходилося одне з відділень «Ericsson», та до м. Бойнтон-Біч (США), де був розміщений один з найбільших заводів «Motorola».

В результаті проведених досліджень було виявлено наступне. Компанія «Motorola» зуміла свого часу потіснити японських конкурентів завдяки використанню методології «Шість сигм» при розробці нового пейджеру, який вийшов настільки якісним, що міг працювати більше 150 років. Компанія «Ericsson» зробила ставку на централізоване управління розробками, суворі вимоги щодо параметрів виробничих процесів відповідно до стандартів ISO 9000, що дозволило досягти високих рівнів стандартизації та уніфікації деталей та технологій та дозволило сформулювати значну виробничу потужність компанії і отримувати значний ефект економії на масштабі. Впровадженню передових виробничих технологій і методів контролю якості сприяло також те, що вони завжди розглядалися на рівні корпоративної ради менеджерів з якості усіх підприємств компанії, які обирали

найкращі підходи та сприяли їх централізованій організації в усіх виробничих підрозділах.

Успішне вивчення та адаптація досвіду конкурентів дозволили збільшити ринкову частку компанії «Nokia» у три рази і досягти 25% у 1998 р.

2. Види та етапи стратегічного бенчмаркінгу

Залежно від поставлених задач (відповідно до класифікації Новозеландського дослідницького центру організаційного удосконалення) розрізняють два *види* стратегічного бенчмаркінгу: порівняльний та процесний.

При *порівняльному бенчмаркінгу* здійснюється процес вимірювання показників підприємства та співставлення їх за аналогічними показниками іншої організації. Останні стають бенчмарками - контрольними значеннями, які відображають рівень розвитку підприємства і мають форму індексів.

При *процесному бенчмаркінгу* оцінюються не показники ефективності інших організацій, а процеси, які дозволили досягнути відповідного рівня ефективності. До основних *напрямів* процесного бенчмаркінгу можна віднести:

- 1) пошук найкращих господарських рішень іншого підприємства, які деталізовано вивчаються;
- 2) вивчення факторів, що дозволяють покращити бізнес, тобто конкретних методик, стратегій, підходів, інструментів, використання яких дозволило успішно реалізувати найкращі господарські рішення іншого підприємства.

Порівняльний бенчмаркінг може використовуватись окремо, але часто виступає першим етапом процесного бенчмаркінгу. Адже в ході порівняння показників нашого підприємства та іншої фірми ми маємо можливість визначити, в яких сферах відстаємо (порівняльний бенчмаркінг). Це дозволяє потім перейти до вивчення безпосередньо методів досягнення досліджуваним підприємством високих значень показників (процесний бенчмаркінг).

Передумовою успіху проведення стратегічного бенчмаркінгу виступає суворе дотримання та відповідальне виконання кожного його етапу. Всього виділяють *сім етапів*.

1. *Оцінка організації та визначення тих сфер, які потребують покращення.* Проводиться за допомогою одного з наступних методів:

- 1) SWOT-аналіз (найбільш поширений метод);
- 2) збалансована система показників (Balanced Scorecard);
- 3) карти якості Далгаарда;
- 4) модель організаційної самооцінки Тіто Конті.

2. *Виокремлення предмету еталонного порівняння.* Ми визначаємо, які саме процеси діяльності нашої компанії ми будемо досліджувати в межах сфери, яка потребує покращення.

До основних відносяться процеси виробничо-збутового характеру:

- 1) внутрішня логістика (управління матеріальними, інформаційними та іншими потоками в межах підприємства);
- 2) виробництво;
- 3) зовнішня логістика (управління потоками за межами підприємства);
- 4) маркетинг;
- 5) сервіс.

До допоміжних процесів відносяться ті, які забезпечують основні види діяльності ресурсами:

- 1) розвиток технологій;
- 2) управління людськими ресурсами;
- 3) матеріально-технічне забезпечення.

3. *Пошук і вибір компанії для еталонного порівняння.* В західних країнах укладання бенчмаркінгових угод щодо обміну досвідом між підприємствами, в т.ч. конкурентами, є загальноприйнятою практикою. Відповідно, єдиною проблемою щодо пошуку і вибору компанії для еталонного порівняння є ідентифікація того підприємства, де процес, що нас цікавить, організований найкраще. В Україні саме цей етап є найскладнішим, адже «комплекс комерційної таємниці», характерний для вітчизняних підприємств, ускладнює доступ до інформації про бізнес-процеси не тільки для конкурентів, але й для підприємств зовсім інших галузей економіки. Відповідно, інформацію переважно можна отримати з наступних джерел:

- 1) газетні і журнальні публікації про діяльність інших підприємств;
 - 2) особисті зв'язки і знайомства;
 - 3) наші постачальники та дистриб'ютори, які у випадку високої зацікавленості у співпраці з нами можуть поділитися інформацією про організацію своїх бізнес-процесів.
4. *Збір необхідної інформації.* Складається форма, подібна до представленої у табл. 1:

Таблиця .1

Контрольний лист

Аналіз еталонної компанії	Порівняння з нашою компанією	Об'єкти для еталонного порівняння	Обмеження по реалізації ідей у нашій компанії
Перелік процесів еталонної компанії, які аналізуються	Фактичні показники еталонної та нашої компанії, які аналізуються	Методи еталонної компанії, які використовуються в межах кожного досліджуваного процесу	Характеристики нашого підприємства, які обмежують можливості переймання методів еталонної компанії

В останній колонці табл. 1 можуть зазначатися особливості як нашого підприємства, так і еталонної компанії, які обмежують можливості впровадження досвіду останньої.

5. *Аналіз зібраної інформації та розробка плану заходів.* Визначається, які саме методи еталонної компанії можливо впровадити на нашому підприємстві. Якщо для можливостей впровадження наявні певні обмеження, то треба знайти шляхи їх усунення. У випадку, якщо зазначені обмеження занадто суттєві, від впровадження досвіду компанії-еталону відмовляються.

6. *Застосування отриманого досвіду в компанії.* Сліпе копіювання чужого досвіду неприпустиме, адже не існує компаній з повністю ідентичними бізнес-середовищем, культурою, внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу на діяльність підприємства, що мають вирішальний вплив на методи, що застосовуються, та їх ефективність.

7. *Аналіз покращень.* Здійснюється моніторинг основних показників діяльності

нашої компанії та чинників їх формування, що дозволяє зробити висновки про переваги і недоліки запозичених у інших компаній методів.

3. Основні підходи до управління організацією

Існує два підходи до управління організацією: структурний та процесний.

Структурний підхід - це управління організацією на основі створення ієрархічної її структури з поділом на підрозділи: бюро, відділи, департаменти тощо. Основними її *гонеделіками* вважаються:

- 1) подрібнення технології виконання робіт на окремі малопов'язані між собою фрагменти, що веде до втрати її цілісності;
- 2) слабка зорієнтованість організації на клієнта, адже кожний управлінець керується першочергово інтересами свого підрозділу, а не компанії у цілому;
- 3) відсутність відповідального за кінцевий результат використання технології, тобто у випадку появи проблем із продукцією шукають підрозділ, через діяльність якого склалася подібна ситуація, замість того, щоб зробити висновок про недоліки технології у цілому;
- 4) значні додаткові витрати через фрагментарність управління, оскільки значна відокремленість окремих підрозділів вимагає утримання більшої кількості працівників та ведення додаткової документації;
- 5) низький рівень інформаційної підтримки, оскільки кожний підрозділ вирішує питання автоматизації своєї діяльності самостійно, в результаті чого створити цілісну інформаційну систему в межах підприємства досить складно.

Процесний підхід - це управління, зосереджене на бізнес-процесах організації, а саме на підтримці та підвищенні їх якості.

Бізнес-процес - це сукупність усіх видів діяльності компанії, що створюють конкретний результат (продукт або послугу), цінний для клієнта.

В процесі здійснення бізнес-процесу передбачається досягнення певної сукупності цілей, яка має ієрархічний вигляд - «*дерево цілей*». Кожна із цих цілей має свій «коефіцієнт важливості» та «критерії імовірності реалізації».

До показників *ефективності* бізнес-процесів відносять:

- 1) загальна кількість клієнтів;
- 2) кількість нових клієнтів;
- 3) вартість витрат на обслуговування клієнтів;
- 4) тривалість типових операцій;
- 5) кількість типових операцій обслуговування клієнтів за певний відрізок часу.

Ідентифікація бізнес-процесів на нашому підприємстві є передумовою застосування стратегічного бенчмаркінгу, адже він базується на вивченні аналогічних процесів інших підприємств.

4. Контролінг та реінжиніринг

Контролінг - це система управління процесами, яка об'єднує основні організаційно-управлінські елементи, які відповідають за діяльність компанії. До них відносять:

- 1) усі бізнес-процеси та витрати, що з ними пов'язані;

- 2) центри відповідальності організації;
- 3) системи планування, бюджетів і обліку центрів відповідальності;
- 4) система стратегічного управління - аналізує стратегічну позицію організації та чинники формування витрат;
- 5) документообіг - відповідні інформаційні потоки дозволяють оперативно фіксувати стан виконання бюджетів центрів відповідальності;
- 6) моніторинг і аналіз результатів діяльності організації;
- 7) визначення причин відхилення від норм та заходів щодо їх усунення.

В окремих випадках за результатами контролінгу, який проводиться в ході бенчмаркінгового дослідження, може бути зроблено висновок про необхідність реінжинірингу.

Реінжиніринг - це ґрунтовне вивчення та кардинальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення різних стрибкоподібних змін у позитивну сторону таких важливих показників діяльності організації, як сервіс, темпи, якість, вартість.

В даному визначенні треба звернути увагу на три характеристики.

1. *Ґрунтовний*. На етапі вивчення нашої організації реінжиніринг шукає відповіді на наступні питання:

- 1) чому організація робить те, що робить (наприклад, чому випускає цукерки саме такого асортименту, який фактично наявний зараз);
- 2) чому організація робить це саме таким способом (наприклад, чому для виробництва цукерок було обрано саме наявні зараз технології);
- 3) якою організація хоче стати у майбутньому (наприклад, національним лідером в галузі виробництва цукерок, а не регіональним).

2. *Кардинальний*. Передбачаються не поверхові удосконалення, а зміна усієї системи в цілому (наприклад, не просто змінити фактичний асортимент цукерок, а: повністю оновити обладнання в цеху, яке дозволить гнучко змінювати асортимент відповідно до ринкових потреб; створити службу маркетингу, яка буде відслідковувати та прогнозувати зміну ринкових потреб; надати маркетологам повноваження в сфері планування виробництва тощо).

3. *Стрибкоподібний*. Реінжиніринг є досить ризикованим, але у випадку успішного застосування забезпечує різке покращення усіх показників діяльності організації (а не просто конкурентоспроможності її продукції).

Спеціалісти виділяють *три ситуації*, коли потрібен реінжиніринг:

- 1) підприємство опинилося на межі банкрутства через те, що у конкурентів значно нижча собівартість продукції або вища якість товару (кращий сервіс);
- 2) в галузі очікується суттєве зростання конкурентної боротьби через проникнення нових потужних конкурентів, зростання вимог споживачів чи суттєва зміна їх смаків тощо;
- 3) лідер галузі хоче і в майбутньому зберегти своє домінуюче положення, а тому планує збільшити свій відрив від конкурентів.

Реінжиніринг включає чотири *етапи*:

- 1) створення «бачення», тобто образу того, якою має стати організація у майбутньому;
- 2) проведення аналізу фактичного стану організації на сьогоднішній день;
- 3) розробка заходів, тобто проєктування створення нових або зміни наявних бізнес-процесів;
- 4) впровадження заходів.

Ці етапи здійснюються не послідовно, а паралельно, іноді відбувається повторення окремих етапів.

Невід'ємною складовою реінжинірингу є стратегія інформаційних технологій, яка передбачає оновлення комп'ютерної техніки компанії та закупку (розробку) спеціального програмного забезпечення, і це має дозволити менеджменту компанії своєчасно реагувати на зміни ринку та формувати конкурентні переваги підприємства. Окремі підприємства витрачають до 50% коштів, запланованих на інновації, саме в напрямку розвитку інформаційних технологій.

Успіх реінжинірингу залежить від знань, умінь та досвіду його учасників, зокрема, керівництва компанії. Тому виміряти прогнозовану величину покращення основних показників діяльності компанії в результаті впровадження заходів реінжинірингу досить важко. Через це спеціалісти рекомендують акцентувати увагу на наступних особливостях реінжинірингу, які дозволять уникнути помилок і невдач.

1. *Реінжиніринг передбачає ґрунтовне перепроєктування бізнес-процесів, а не удосконалення існуючих.* Якщо керівництво підприємства обмежиться виключно частковим покращенням окремих сфер діяльності фірми, зростання показників ефективності буде незначним.

2. *Реінжиніринг не просто перепроєктовує бізнес-процеси, він перетворює саму організацію.* Це вимагає значних коштів, зміни стилю виробничих відносин, звільнення некомпетентних та зайвих працівників тощо.

Наприклад, якщо керівництво підприємства схильне до патерналізму та консерватизму, то реінжиніринг вже з самого початку приречений на провал. З іншого боку, на підприємствах з «демократичним» стилем управління, коли керівництво узгоджує свої рішення з трудовим колективом, реінжиніринг також не буде реалізовано в повній мірі, адже працівники опиратимуться окремим рішенням, що загрожують скороченням кадрів або суттєвому зростанню вимог до них.

3. *Реінжиніринг вимагає зміни корпоративної культури.* З одного боку, це робить можливим саму реалізацію реінжинірингу, а з іншого - дозволить підприємству ефективно функціонувати в майбутньому. Для цього треба змінити не тільки поведінку, але і спосіб мислення співробітників.

Приклад 8.4. В компанії «Ford» на початкових етапах реінжинірингу дійшли до висновку, що запорукою покращення ринкових позицій підприємства буде зміна відношення його персоналу до постачальників. Останніх треба сприймати як партнерів, що зайняті у бізнес-процесах компанії, а не як «сторонні фірми». Для зміни свідомості персоналу було розроблено нову систему корпоративних цінностей, реорганізовано систему матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників, з менеджерами було проведено спеціальні заняття з цього питання.

4. *Реінжиніринг має здійснюватися в повному обсязі.* З порушенням цієї вимоги пов'язані наступні помилки.

4.1. При появі перших труднощів, пов'язаних із реінжинірингом, його згортають, оскільки з'являються сумніви в його доцільності.

4.2. При появі перших успіхів, пов'язаних із реінжинірингом, його згортають, оскільки вирішують, що їх достатньо.

Наприклад, перед початком реінжинірингу планували підвищення рентабельності продукції з 20% до 40%, але досягнувши рівня 28% вирішили, що цього достатньо, бо

наступні заходи пов'язані із закупкою дорогого обладнання і підвищенням кваліфікації кадрів, і це вимагає значних витрат.

4.3. З самого початку визначають занадто вузьку сферу діяльності підприємства, яка підлягає реінжинірингу.

Наприклад, підприємство хоче удосконалити процес маркетингових досліджень, що дозволило б більш своєчасно реагувати на зміну попиту споживачів і, відповідно, оновлювати асортимент. Фактично ж проблемною сферою може виявитись виробнича, яка не буде встигати адаптуватись до вищої частоти рекомендацій стосовно зміни асортименту.

5. *Реінжиніринг має здійснюватися «згори-вниз».* Не слід покладати реорганізацію підприємства і бізнес-процесів на менеджерів нижньої і середньої ланок, оскільки вони:

5.1) не спроможні ідентифікувати слабкі сторони підприємства в цілому і замкнені на вузьких проблемах своїх підрозділів;

5.2) не спроможні проконтролювати реорганізацію бізнес-процесу в цілому, адже він охоплює декілька підрозділів підприємства;

5.3) спроможні ідентифікувати майбутні загрози для себе і своїх колег, які виникнуть в ході реорганізації бізнес-процесу, а тому гальмують її.

6. *Реінжиніринг вимагає значного фінансування і цілеспрямованого контролю.* Треба бути готовим до значних інвестицій, які можуть бути навіть дещо більшими, ніж очікувалось. При цьому всі інші програми підвищення конкурентоспроможності слід згорнути, оскільки у випадку недостатньої уваги реінжинірингу з боку керівництва він приречений на провал.

7. *Стабільність складу вищого керівництва підприємства протягом всього процесу реінжинірингу.* Ініціатива і контроль процесу реінжинірингу має йти від вищого керівництва. Якщо ж існує імовірність зміни останнього, з'являється ризик, що новий директор компанії значні зусилля витратить саме на формування свого позитивного іміджу в межах організації, а тому не вдаватиметься до «непопулярних» кроків та взагалі не приділятиме достатньої уваги успішному завершенню проекту реінжинірингу.

8. *Протягом процесу реінжинірингу психологічний мікроклімат в організації завжди тимчасово погіршується.* Таке погіршення не є ознакою провалу проекту. Реінжиніринг завжди веде до зміни посадових обов'язків, навантаження окремих виконавців, зміни структури робочих місць, звільнень, тому напружена атмосфера в трудовому колективі під час процесу реінжинірингу є цілком природною. Доцільно провести роз'яснювальну роботу з працівниками та налаштувати їх на зміни, вжити заходів щодо утримання тих співробітників, в яких підприємство зацікавлене, проте згорнути проект реінжинірингу не можна.

5. Стратегії досконалості

Стратегія досконалості - це послідовна цілеспрямована робота по створенню конкурентних переваг на основі ринкових можливостей компанії.

Ринкові можливості компанії - це потенціал формування конкурентних переваг, який спирається на можливості:

1) внутрішні - уміння фірми ефективно діяти на ринку (наприклад, швидко визначати та правильно розуміти потреби і платоспроможність споживачів, плани конкурентів,

удосконалювати продукцію та технології її виробництва);

2) *зовнішні* - окремі аспекти поточної ринкової ситуації, які можуть бути використані фірмою для здобуття переваг над конкурентами (наприклад, зниження доходів споживачів за умов нижчої собівартості продукції нашого підприємства порівняно з конкурентами).

Визначення внутрішніх ринкових можливостей компанії пов'язане із проведенням бенчмаркінгових досліджень. В ході співставлення показників нашої компанії з даними інших підприємств визначаються її сильні і слабкі сторони. Сильні сторони фактично відповідають наявним внутрішнім ринковим можливостям.

Стратегія досконалості передбачає пошук такої системи управління та функціонування підприємства, за якої досягається рівновага між внутрішніми і зовнішніми ринковими можливостями компанії. Можна виділити наступні типи системи управління:

- 1) система з низьким рівнем адаптації до зовнішнього середовища - система управління, яка формується у випадку дуже високої мінливості ринкового середовища та характеризується слабким розвитком механізмів пошуку зовнішніх ринкових можливостей;
- 2) система з високим рівнем адаптації до зовнішнього середовища - система управління, яка формується у випадку суттєвої мінливості ринкового середовища та характеризується відмінними механізмами пошуку зовнішніх ринкових можливостей;
- 3) система, спроможна впливати на зовнішнє середовище - система управління, яка формується у потужної компанії та передбачає можливості істотного впливу на умови ринкового середовища з урахуванням інтересів підприємства.

ТЕМА 6. Операційний бенчмаркінг

1. Сутність та напрямки операційного бенчмаркінгу
2. Основні напрями бенчмаркінгу параметрів продукту
3. Будинки якості
4. Споживні властивості продукту
5. Задачі та методи скорочення строків створення нового товару

1. Сутність та напрямки операційного бенчмаркінгу

Операційний бенчмаркінг - це управлінська процедура, спрямована на деталізоване вивчення та аналіз собівартості і умов продажу продукції підприємства і конкурентів.

Цілі операційного бенчмаркінгу пов'язані із збільшенням прибутковості підприємства. Це може бути досягнуто такими методами:

- 1) зменшення собівартості продукції шляхом перейняття у конкурентів передового досвіду щодо зниження витрат;
- 2) диференціації продукції шляхом визначення (формування) певних сильних сторін нашого виробу, позитивних його відмінностей від продукції конкурентів та акцентування уваги споживачів на них;
- 3) комбінацією двох наведених вище методів.

Структура витрат підприємства на розробку і впровадження проекту операційного бенчмаркінгу включає в себе наступні елементи:

- 1) визначення цілей;
- 2) підготовка до проекту (-10%);
- 3) розробка та узгодження документів, проекту дослідження тощо (-35%);
- 4) організація дослідження продукції конкурентів (-30%);
- 5) впровадження проекту на підприємстві (-25%).

Приведені значення показників у структурі витрат є умовними. Зрозуміло, що залежно від прийнятих після проведення дослідження продукції конкурентів рішень витрати щодо впровадження проекту на підприємстві можуть бути як дуже великими (надання продукту певних нових властивостей, що вимагає коригування технологій виробництва), так і незначними (зміна акцентів у поточній рекламі продукції підприємства шляхом посилення уваги на якихось окремих властивостях виробу). Аналогічно і частка витрат на розробку та узгодження документів на підприємстві, яке регулярно займається бенчмаркінгом, буде значно меншою за 35% в силу відпрацьованості відповідної процедури.

Якщо операційний бенчмаркінг спрямований на зменшення собівартості продукції шляхом перейняття у конкурентів передового досвіду щодо зниження витрат, то *об'єктами порівняння* виступатимуть:

- 1) сировина і матеріали, що використовуються для випуску продукції нашою компанією та конкурентом;
- 2) прямі та непрямі трудові витрати;
- 3) витрати на реалізацію продуктів та послуг;

- 4) витрати на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи;
- 5) витрати на маркетинг;
- 6) витрати на управління та адміністрацію;
- 7) інші витрати.

2. Основні напрями бенчмаркінгу параметрів продукту

Історично першим поколінням бенчмаркінгу виступає саме бенчмаркінг параметрів продукту. Він спрямований на формування конкурентних переваг відповідно до наступних *напрямів*:

- 1) розробка продукції, яка за своїми параметрами перевершує аналогічні вироби конкурентів;
- 2) забезпечення вищого рівня обслуговування споживачів під час та після придбання товару;
- 3) створення виняткового іміджу товару або торгової марки.

І. *Бенчмаркінг продукту* відбувається у наступному порядку.

Перший етап - *підготовчий* - передбачає виділення параметрів, найбільш значимих в процесі прийняття споживачем рішення про покупку. Таке виділення відбувається одним з двох способів:

- 1) групі споживачів на деякий час надаються зразки продукції, після чого за участю відповідних осіб проводиться експертиза товару;
- 2) опитування споживачів.

Приклад 9.1. На ринку послуг із пасажирських залізничних перевезень в ході опитувань споживачів виділяють 10 груп значимих параметрів, куди входять, зокрема: зручність і комфортабельність салону, якість роботи провідників, надання харчування, можливість продажу спиртних напоїв, вартість білетів, рівень обслуговування, можливі розваги тощо).

Другий етап - *відбір конкурентів*, а саме їх товарів, з якими відбуватиметься порівняння. Відбір здійснюється серед торгових марок, представлених на конкретному територіальному ринку.

Третій етап - *реінжиніринг* - передбачає дослідження продукту конкурента та його складових в лабораторних умовах. В багатьох ведучих компаніях наявні лабораторії, які займаються розборкою та порівнянням власної продукції та товарів-конкурентів з метою оцінки параметрів, важливих для споживача. Відбувається закупка найкращих аналогів товарів конкурентів, які після цього розбираються. Здійснюється порівняння методів зборки, кількості зачастих, використуваних матеріалів та легкості виготовлення відповідно до технологій, застосовуваних конкурентом. Проводиться оцінка досліджуваних виробів за всіма параметрами, виділеними на підготовчому етапі. Усі дані заносяться в спеціальні таблиці, де вже міститься інформація по аналогічним даним продукції нашого виробництва.

Четвертий етап - *порівняння параметрів нашого продукту і конкурентів*. Включає оцінку технічних та економічних (ціна) параметрів.

П'ятий етап - *виявлення сильних та слабких сторін нашого продукту*.

Приклад 9.2. Виробник душової kabіни А для проведення реінжинірингу закупив продукцію головних конкурентів - душові kabіни Б і В. Характеристика

душової kabіни А: пластикове покриття ванночки; металічний шланг для душу; клейончата завіса. Характеристика душової kabіни Б: силіконове покриття ванночки; силіконовий шланг для душу; клейончата завіса. Характеристика душової kabіни В: гумове покриття ванночки; металічний шланг для душу; пластикові двері.

В ході реінжинірингу проведено порівняння типів і властивостей матеріалів, з яких зібрано відповідні kabіни, та ідентифіковано недоліки душової kabіни А (товару нашого підприємства):

- 1) використання пластику для покриття ванночки kabіни А, має такі недоліки, як недовговічність і гірше сприйняття шкірою (порівняно з силіконовим або гумовим покриттям ванночок у kabін Б і В);
- 2) використання металу для виготовлення душового шлангу має такі недоліки, як швидке псування (в т.ч. через іржу) та погане сприйняття шкірою.

II. *Бенчмаркінг рівня обслуговування* клієнтів здійснюється за наступними критеріями:

- 1) години роботи обслуговуючого персоналу;
- 2) зручність зв'язку (телефон, факс, інтернет, тривалість очікування відповіді);
- 3) швидкість реакції обслуговуючого персоналу на запити, проблеми, заявки;
- 4) швидкість гарантійного ремонту;
- 5) досвід і знання обслуговуючого персоналу;
- 6) консультування клієнтів;
- 7) наявність книги скарг.

Основні шляхи отримання інформації:

- 1) опитування (по телефону, через Інтернет) потенційних та існуючих клієнтів;
- 2) опитування наявних клієнтів в ході їх технічного обслуговування.

При бенчмаркінгу рівня обслуговування клієнтів слід першочергово враховувати наступні моменти:

- 1) важливість послуги для клієнта;
- 2) унікальність (відмінність від конкурентів) наших послуг.

III. *Бенчмаркінг іміджу* передбачає аналіз конкурентів по напрямкам:

- 1) реклама (зміст, види, кількість рекламних звернень);
- 2) участь у семінарах, ярмарках;
- 3) зв'язки з громадськістю;
- 4) лояльність споживачів.

3. Будинок якості

Технологія розгортання функцій якості (Quality Function Deployment - QFD) - управлінський підхід до створення нового продукту або покращення властивостей існуючого на основі чіткого розуміння потреб споживачів. Технологія QFD була розроблена в Японії у 1966 р. і використовувалася на заводах Mitsubishi. Під розгортанням *функцій якості* розуміється наступне:

- 1) після опитування покупців визначається перелік *споживчих характеристик*, якими з їх точки зору має володіти товар (смак, колір масла і т.д.), після чого формується перелік конкретних *технічних характеристик* виробу (масова частка вологи, кислотність масла і т.д.), необхідних для формування зазначених споживчих

- характеристик (смак масла залежить від кислотності харчового продукту і т.д.);
- 2) після визначення переліку *технічних характеристик* виробу розробляються конкретні *вимоги щодо сировини* (матеріалів, напівфабрикатів), з якої виробляється продукт (смак масла залежить від властивостей сировини - молока чи вершків);
- 3) після визначення *вимог щодо сировини*, з якої виробляється продукт, формуються конкретні *вимоги щодо процесів*, в ході яких ця сировина перетворюється у технічні характеристики виробу (наприклад, певні вимоги щодо обладнання по переробці молока чи вершків у масло);
- 4) після визначення *вимог щодо процесів* розробляються конкретні *вимоги щодо контролю* відповідних процесів (наприклад, щодо частоти перевірок справності обладнання, на якому молоко чи вершки переробляються у масло).

В процесі розгортання функцій якості розробляються чотири матриці (рис.1):

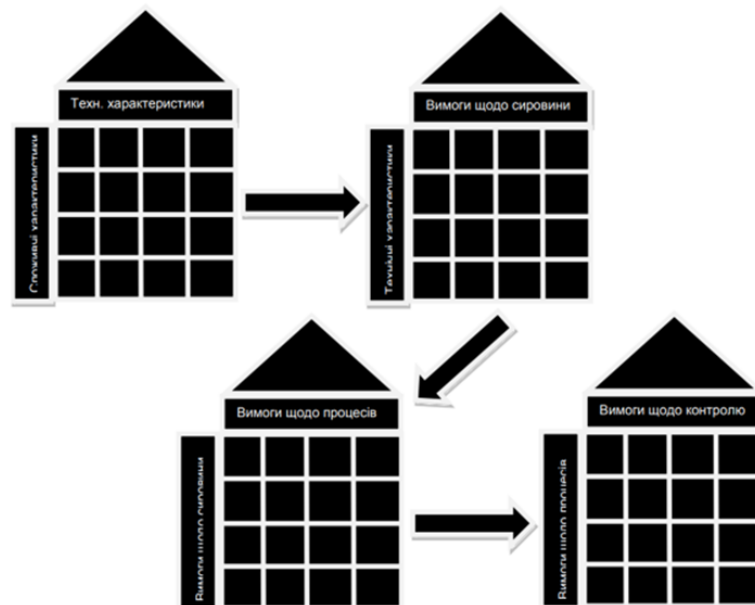


Рис. .1. Етапи розгортання функцій якості

Чотири матриці, зображені на рис. 1, називають будинками якості. Перша з цих чотирьох матриць має наступну структуру (рис. .2). Інші три матриці мають подібну до представленої на рис. 2 структуру.

Чотири матриці, представлені на рис..1, розробляються спільно маркетингологами, технологами та менеджерами підприємства. Безпосередньо маркетингологи найбільше приймають участь у розробці матриці, яка відповідає етапу I (рис. .2).

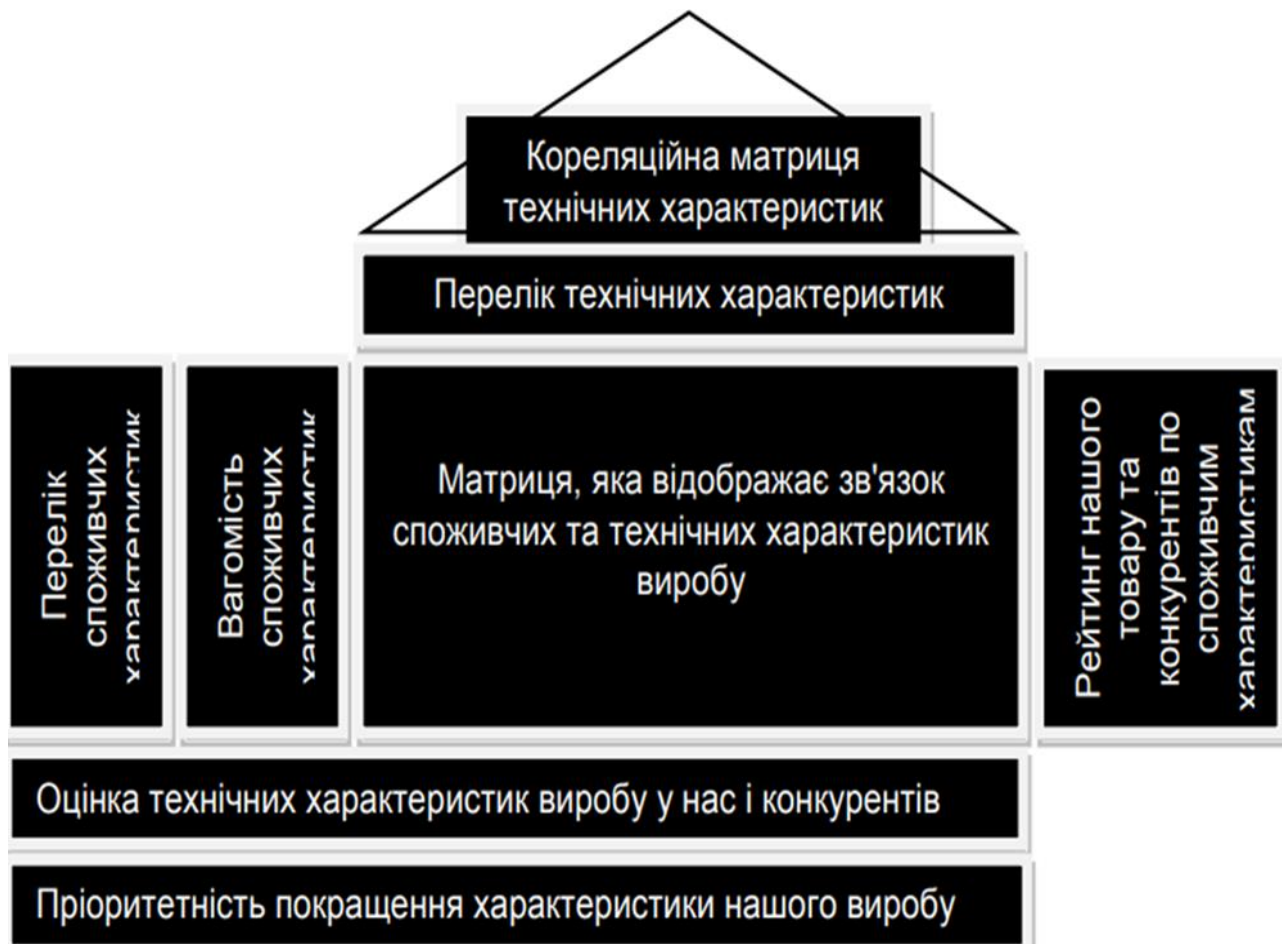


Рис. 2. Схема матриці «будинок якості» (етап I)

4. Споживні властивості продукту

Параметри виробу так чи інакше пов'язані з споживними властивостями продукції, що обумовлює необхідність детального аналізу останніх.

Споживні властивості товару - це його характеристики, які проявляються під час безпосереднього використання або експлуатації товару і визначають його корисність.

Номенклатура споживчих властивостей для кожного конкретного товару відрізняється, що пов'язано із особливостями його функціонального призначення.

Відповідно до перерахованих нижче класифікаційних ознак існують наступні споживчі властивості:

1) залежно від впливу на людину та навколишнє середовище:

- 1.1) **позитивні** (теплозахисні властивості зимового одягу, швидкість автомобілю);
- 1.2) **негативні** (велика вага зимового одягу, забруднення автомобілем навколишнього середовища);

2) відповідно до їх природи:

2.1) **фізичні:**

2.1.1) **механічні**, зокрема:

- **міцність** - це здатність чинити опір деформації та руйнуванню, які

можуть бути спричинені дією певного навантаження (наприклад, для деталі визначається конструкційна міцність - показник, який відображає її здатність до тривалої і надійної служби в умовах експлуатації);

- **твердість** - це здатність тіла опиратися проникненню до нього іншого, більш твердого тіла (від цього показника залежить термін служби і ціна паркету і обумовлюється породою дерева);

- **деформація** - зміна розмірів і форми твердого тіла під дією зовнішніх сил (зокрема, навантаження і температури) (наприклад, в процесі дослідження якості пшеничного борошна досліджується здатність спиратися деформуючому навантаженню при стисканні між двома площинами);

2.1.2) термічні, зокрема:

- **вогнестійкість** - це здатність матеріалів, виробів, будівель чинити опір вогню та високим температурам, зберігаючи при цьому свої несучі та захисні властивості, не піддаватися загорянню (наприклад, для окремих будівельних матеріалів визначається показник межі вогнестійкості - час опору деформації під впливом вогню);

- **температура товару** - впливає на збереження товарів та залежить від температури навколишнього середовища;

- **теплопровідність** (висока - у металів, низька - у пінопласту, вати тощо);

2.1.3) оптичні:

- колір;

- прозорість (визначається для парфюмерно-косметичних виробів, скла, напоїв, в т.ч. досліджується відсутність помутніння у лікєро - горілчаних виробів);

- відбиття проміння;

2.1.4) акустичні (тембр, висота звуку тощо);

2.1.5) електричні (електропровідність, електричний питомий опір тощо);

2.1.6) загальні (маса, густина, пористість тощо);

2.2) хімічні - характеризують відношення товарів до дії різних хімічних речовин і агресивних середовищ та залежать від хімічної структури і складу матеріалів (наприклад, для ліків є важливим показником кислотостійкість, для будівельних матеріалів - відношення до погодних умов);

2.3) фізико-хімічні - поєднують властивості, прояв яких супроводжується фізичними і хімічними явищами одночасно, зокрема:

2.3.1) сорбційні властивості - здатність поглинати і виділяти газу, воду і розчинені в ній речовини (наприклад, зерно характеризується високою спроможністю поглинати вологу з навколишнього середовища вологу, газу, запахи);

2.3.2) адгезійні властивості - характеристика злипання або склеювання;

2.3.3) повітряно -, паро -, водо- і пилопроникність;

2.4) біологічні - характеризують стійкість товарів до дії мікроорганізмів (бактерії, цвілеві грибки, дріжджі, які можуть викликати процеси гниття, пліснявіння тощо), комах (міль, таргани й ін.) і гризунів (миші, пацюки);

3) залежно від характеру впливу на споживчу вартість.

3.1) функціональні:

3.1.1) досконалість виконання основної функції (для мобільного телефону - якість зв'язку);

- 3.1.2) **універсальність застосування** (для мобільного телефону - спроможність підтримувати декілька SIM-карт);
- 3.1.3) **досконалість виконання допоміжних операцій** (для мобільного телефону - якість фотокамери);
- 3.2) **ергономічні** - впливають на почуття і самопочуття людини:
- 3.2.1) **гігієнічні** - це властивості товару, які впливають на працездатність людини і визначаються умовами експлуатації виробу (шум, вібрація, пилоємність тощо);
- 3.2.2) **антропометричні** - це здатність товару відповідати розмірним характеристикам споживача (розмір, форма, конструкція);
- 3.2.3) **фізіологічні** - здатність товарів впливати на функціонування організму людини (фізіологічна цінність товару);
- 3.2.4) **психофізіологічні** - характеризують відповідність товару особливостям функціонування органів чуття людини (смак, запах, колір, звук тощо);
- 3.2.5) **психологічні** - це здатність товару відповідати психіці споживача (пам'ять, мислення, сприйняття тощо);
- 3.3) **естетичні властивості** товарів демонструють відповідність суспільним та особистим ідеалам, вимогам моди, стилю і смакам споживачів: інформаційна виразність (знаковість, оригінальність, виразність стилю і відповідність моді); раціональність форми; цілісність композиції; досконалість виробничого виконання і стабільність товарного виду;
- 3.4) **надійність товару** - це властивість товару, що характеризує його здатність зберігати свою споживчу вартість у часі:
- 3.4.1) **безвідмовність** - властивість товару безупинно зберігати працездатний стан протягом деякого часу;
- 3.4.2) **довговічність** - властивість товару зберігати працездатний стан до настання граничного строку його технічного обслуговування і ремонту (фізичний і моральний знос, строк експлуатації та ресурс - гранична можливість експлуатації, зафіксована у нормативно-технічних документах);
- 3.4.3) **ремонтпридатність** - властивість товару, що полягає в пристосованості до підтримання та відновлення працездатного стану шляхом технічного обслуговування та ремонту (ремонтпридатними є холодильники, пральні машини, а неремонтпридатними - лампочки, батарейки);
- 3.4.4) **здатність до зберігання** - властивість товару зберігати безвідмовність, довговічність та ремонтпридатність протягом та після процесів транспортування і зберігання (на складі та у споживача);
- 3.5) **безпека товару** - характеризує ступінь захищеності людини і навколишнього природного середовища від впливу небезпечних і шкідливих факторів, які виникають при його споживанні:
- 3.5.1) **хімічна** - відсутність загрози, яка може бути викликана токсичними речовинами (солями важких металів, хімічними добавками тощо);
- 3.5.2) **механічна** - відсутність шкоди, яка може бути нанесена внаслідок тертя, проколів, ударів (наприклад, для одягу, взуття, побутових радіоелектронних апаратів);
- 3.5.3) **термічна** - пов'язана із загрозою підвищення температури понад

допустимої норми (для електронагрівних побутових засобів);

3.5.4) **раціональна** - відсутність шкоди, яка може бути нанесена радіоактивними елементами (визначається для будівельних матеріалів, наприклад для цементу);

3.5.5) **нешкідливість харчових продуктів** - це відсутність токсичного, канцерогенного, мутагенного та іншого несприятливого впливу на організм людини продуктів харчування при вживанні їх в загальноприйнятій кількості;

3.5.6) **електромагнітна** - це відсутність шкоди, яка може бути нанесена при експлуатації складнотехнічних виробів (наприклад, електропечей) електричними чи магнітними полями;

3.5.7) **протипожежна безпека** - це відсутність недопустимого для життя та здоров'я ризику при зберіганні та експлуатації товарів через їх займистість та самозагорання.

Більшість функціональних властивостей харчової продукції так чи інакше пов'язані із показниками їх корисності.

Основні *функції* харчування - це забезпечення організму водою, енергією, пластичними речовинами (білки, жири, вуглеводи, мінеральні речовини), біологічно активними речовинами (ферменти і гормони). З продуктами харчування до організму повинні потрапити попередники ферментів і гормонів - вітаміни.

Для визначення *корисності* та цінності продуктів харчування використовуються наступні основні поняття:

1) **біологічна цінність товарів** - це характеристика якості білка продукту, тобто наявності в ньому всіх незамінних амінокислот в оптимальній кількості;

2) **енергетична цінність** - характеризує товар з точки зору його як джерела енергії. В цьому показнику розрізняють:

2.1) **калорійність бруто** - це кількість тепла, що виділяється при повному спалюванні товару в спеціальних печах;

2.2) **калорійність нетто** (фізіологічна калорійність) - це така кількість тепла, яка виділяється в організмі при засвоєнні складових товару;

3) **біологічна ефективність** - це показник якості жирових компонентів товару;

4) **фізіологічна цінність** - визначається здатністю продуктів харчування впливати на травну, нервову, серцево-судинну системи людини та на здатність її організму опиратися захворюванням;

5) **органолептичні показники** - це зовнішній вигляд, колір, смак, запах, склад харчових продуктів, які визначаються органами чуттів і залежать від хімічного складу продуктів, співвідношення чи складу речовин, які входять до їх складу;

6) **доброякісність** - обумовлена відсутністю у продукті не властивих йому присмаку та запаху, а також сторонніх та шкідливих речовин;

7) **готовність продукту до споживання** - пов'язана із ступенем його технологічної обробки, із зручністю та затратами часу на приготування їжі;

8) **здатність до зберігання** - властивість товару зберігати споживчі якості протягом та після строку зберігання та транспортування.

5. Задачі та методи скорочення строків створення нового товару

Основними задачами та методами скорочення строків створення нового товару виступають:

- 1) розробка технічних завдання і пропозиції;
- 2) створення ескізного та робочого проектів;
- 3) розгляд та затвердження стандартів якості виробу, випуск дослідного зразку;
- 4) стендові та повні випробування, пробний маркетинг;
- 5) аналіз результатів випробувань і маркетингових досліджень;
- 6) коригування виробу, що випускається;
- 7) запуск у серійне виробництво.

Процес управління і контролю за розробкою продукту включає у себе наступні операції:

- 1) формування переліку усіх дій при виконанні комплексу робіт;
- 2) графічне відображення зазначених дій;
- 3) оцінка часу виконання кожної роботи;
- 4) розрахунок сітьового графіку для визначення строку досягнення мети;
- 5) оптимізація строків та витрат;
- 6) періодичний контроль та аналіз інформації про виконання робіт;
- 7) розробка коректив стосовно виконання окремих робіт за необхідності.

ТЕЗАУРУС

- ❖ **Аналогія** - принцип бенчмаркінгу, відповідно до якого процеси, які порівнюються, мають бути схожими, тобто використовувані у партнера технології, методи та підходи повинні бути придатними для впровадження на нашому підприємстві.
- ❖ **Антропометричні споживні властивості** - це здатність товару відповідати розмірним характеристикам споживача.
- ❖ **Асоціативний (спільний) бенчмаркінг** - вид бенчмаркінгу, який передбачає поширення передового досвіду в межах бенчмаркінгових організацій, створених заради взаємного навчання та обміну знаннями.
- ❖ **Безвідмовність** - властивість товару безупинно зберігати працездатний стан протягом деякого часу.
- ❖ **Безпека товару** - характеристика ступеню захищеності людини і навколишнього природного середовища від впливу небезпечних і шкідливих факторів, які виникають при його споживанні.
- ❖ **Бенчмаркетинг** - те саме, що і бенчмаркінг. Термін «бенчмаркетинг» використовується для того, щоб підкреслити зв'язок цієї діяльності із маркетинговими дослідженнями.
- ❖ **Бенчмаркінг** - це постійний систематичний пошук та впровадження найкращого практичного досвіду різних організацій для підвищення ефективності діяльності нашого підприємства.
- ❖ **Бенчмаркінг витрат** - вид бенчмаркінгу, який спрямований на визначення тих сфер діяльності підприємства, де спостерігаються найбільші витрати, та пошуку шляхів їх зниження.
- ❖ **Бенчмаркінг другого покоління** (кін. 70-х рр. ХХ ст.) - пов'язаний із дослідженням різних аспектів діяльності конкурентів.
- ❖ **Бенчмаркінг конкурентоспроможності** (конкурентний) - вид бенчмаркінгу, який передбачає вивчення та впровадження передового досвіду конкурентів в тій сфері, де фірма має конкурентні вади.
- ❖ **Бенчмаркінг п'ятого покоління** - характерний для міжнародних компаній і включає в себе вивчення особливостей організації виробництва і збуту продукції в країнах присутності.
- ❖ **Бенчмаркінг першого покоління** (до кін. 70-х рр. ХХ ст.) - це ретроспективний аналіз продукції конкурентів.
- ❖ **Бенчмаркінг процесу (операційний, функціональний)** - вид бенчмаркінгу, який передбачає порівняння окремих організаційних підходів, процедур і процесів нашої фірми і передового підприємства нашої чи іншої галузі.
- ❖ **Бенчмаркінг третього покоління** (80-ті рр. ХХ ст.) - передбачає дослідження передового досвіду підприємств інших галузей.

- ❖ **Бенчмаркінг четвертого покоління** (90-ті рр. ХХ ст.) - сфокусований на безперервному і систематичному вивченні стратегій як конкурентів, так і підприємств інших галузей задля підвищення продуктивності праці, якості та зниження витрат.
- ❖ **Біглий огляд** (англ. «skim») - етап бенчмаркінгового процесу визначення підприємств-взірців, який передбачає поверхове вивчення доступних джерел інформації.
- ❖ **Бізнес-процес** - це сукупність усіх видів діяльності компанії, що створюють конкретний результат (продукт або послугу), цінний для клієнта.
- ❖ **Біологічна ефективність** - це показник якості жирових компонентів товару.
- ❖ **Біологічна цінність товарів** - це характеристика якості білка продукту, тобто наявності в ньому всіх незамінних амінокислот в оптимальній кількості.
- ❖ **Біологічніспоживні властивості** - характеристики стійкості товарів до дії мікроорганізмів, комах і гризунів.
- ❖ **Взаємність** - принцип бенчмаркінгу, відповідно до якого партнери по бенчмаркінгу повинні попередньо узгодити діапазон інформації, яким будуть обмінюватися, та порядок обміну даними, і при цьому не вдаватися до шпигунства.
- ❖ **Вибір найкращих** (англ. «cream») - етап бенчмаркінгового процесу визначення підприємств-взірців, який передбачає ідентифікація найкращих підприємств-взірців.
- ❖ **Вимір** - принцип бенчмаркінгу, відповідно до якого необхідно чітко ідентифікувати показники, які будуть порівнюватися у партнерів, та їх пріоритетність.
- ❖ **Вірогідність** - принцип бенчмаркінгу, відповідно до якого бенчмаркінг проводиться на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не на базі інтуїції.
- ❖ **Внутрішніконкурентні переваги**- це ті, які характеризують перевагу над конкурентами за рахунок випередження по ключовим компетенціям.
- ❖ **Внутрішні ринкові можливості** - уміння фірми ефективно діяти на ринку.
- ❖ **Внутрішній бенчмаркінг** - вид бенчмаркінгу, який передбачає вивчення та поширення в межах усієї організації передового досвіду її окремих підрозділів.
- ❖ **Вогнестійкість** - це здатність матеріалів, виробів, будівель чинити опір вогню та високим температурам, зберігаючи при цьому свої несучі та захисні властивості, не піддаватися загорянню.
- ❖ **Гігієнічні споживні властивості** - це властивості товару, які впливають на працездатність людини і визначаються умовами експлуатації виробу.
- ❖ **Глобальний бенчмаркінг** - вид бенчмаркінгу, який передбачає вивчення міжнародною фірмою досвіду із ведення бізнесу в міжнародному середовищі та в окремих країнах.

- ❖ **Готовність продукту до споживання** - характеристика харчового продукту, пов'язана із ступенем його технологічної обробки, із зручністю та затратами часу на приготування їжі.
- ❖ **Група спільних інтересів** - це спільнота осіб, що мають спільні інтереси в певній сфері та домовилися з приводу обміну досвідом.
- ❖ **Доброякісність** - характеристика харчового продукту, обумовлена відсутністю у ньому не властивих йому присмаку та запаху, а також сторонніх та шкідливих речовин.
- ❖ **Довговічність** - властивість товару зберігати працездатний стан до настання граничного строку його технічного обслуговування і ремонту.
- ❖ **Довгострокові споживачі** - це ті, які порівняно із іншими покупцями: тривалий час продовжують купувати продукцію компанії, здійснюють більші обсяги покупок продукції компанії, менш вимогливі стосовно сервісу та часу обслуговування їх персоналом, радять знайомим купувати продукцію компанії, менш чутливі до зростання цін на нашу продукцію.
- ❖ **Електромагнітна безпека** - це відсутність шкоди, яка може бути нанесена при експлуатації складнотехнічних виробів електричними чи магнітними полями.
- ❖ **Енергетична цінність** - характеристика товару з точки зору його як джерела енергії.
- ❖ **Ергономічні споживні властивості** - характеристики, які впливають на почуття і самопочуття людини:
- ❖ **Естетичні властивості** - це характеристики, які демонструють відповідність суспільним та особистим ідеалам, вимогам моди, стилю і смакам споживачів.
- ❖ **Захист клієнта** - це роль, яка відводиться одному з учасників групи спільних інтересів і полягає у недопущенні в процесі бенмаркінгу отримання партнером інформації, що виходить за попередньо узгоджені межі.
- ❖ **Здатність до зберігання** - властивість товару зберігати безвідмовність, довговічність та ремонтпридатність протягом та після процесів транспортування і зберігання (на складі та у споживача).
- ❖ **Зовнішні конкурентні переваги** - це ті, які характеризують перевагу над конкурентами за рахунок випередження по ринковим факторам успіху.
- ❖ **Зовнішні ринкові можливості** - окремі аспекти поточної ринкової ситуації, які можуть бути використані фірмою для здобуття переваг над конкурентами.
- ❖ **Інструмент реалізації** - це конкретний прийом, що дозволяє задіяти ключові фактори успіху в процесі реалізації передового методу роботи.
- ❖ **Калорійність бруutto** - це кількість тепла, що виділяється при повному спалюванні товару в спеціальних печах.
- ❖ **Калорійність нетто** (фізіологічна калорійність) - це така кількість тепла, яка виділяється в організмі при засвоєнні складових товару.

- ❖ **Ключові компетенції** - це фактично реалізовані підприємством ключові фактори успіху ресурсного походження.
- ❖ **Ключові фактори успіху** - це сукупність чинників, які слугують спільними орієнтирами досягнення стратегічного успіху для фірм галузі.
- ❖ **Ключові фактори успіху ресурсного походження** - пов'язані із особливостями функціонування підприємства і засновані на оригінальній комбінації ресурсів.
- ❖ **Ключові фактори успіху ринкового походження** - пов'язані із сприйняттям продукції та фірми споживачами.
- ❖ **Конкурентна розвідка** - це постійна циклічна послідовність дій, в результаті якої підприємство отримує дані, що мають суттєву цінність для прийняття управлінських рішень.
- ❖ **Конкурентні переваги** - це концентрований прояв переваги підприємства над конкурентами в певних сферах діяльності.
- ❖ **Контролінг** - це система управління процесами, яка об'єднує основні організаційно-управлінські елементи, які відповідають за діяльність компанії.
- ❖ **Лояльність** - це загальне позитивне відношення споживача до всього, що відноситься до діяльності компанії (продукції, послуг, іміджу самого підприємства, його персоналу, торгової марки тощо).
- ❖ **Механічна безпека** - характеристика товару, яка відображає відсутність шкоди, що може бути нанесена внаслідок тертя, проколів, ударів.
- ❖ **Міцність** - це здатність тіла чинити опір деформації та руйнуванню, які можуть бути спричинені дією певного навантаження.
- ❖ **Надійність товару** - це властивість товару, що характеризує його здатність зберігати свою споживчу вартість у часі:
- ❖ **Нешкідливість харчових продуктів** - це відсутність токсичного, канцерогенного, мутагенного та іншого несприятливого впливу на організм людини продуктів харчування при вживанні їх в загальноприйнятій кількості.
- ❖ **Операційний бенчмаркінг** - це управлінська процедура, спрямована на деталізоване вивчення та аналіз собівартості і умов продажу продукції підприємства і конкурентів.
- ❖ **Органолептичні показники** - це зовнішній вигляд, колір, смак, запах, склад харчових продуктів, які визначаються органами чуттів і залежать від хімічного складу продуктів, співвідношення чи складу речовин, які входять до їх складу.
- ❖ **Партнер по бенчмаркінгу** - компанія-взірець для порівняння в певній сфері, де її діяльність є набагато ефективнішою, ніж на нашому підприємстві, яка погодилась співпрацювати з нами з метою обміну досвідом.
- ❖ **Передові методи роботи** - це методи роботи компанії-взірця, які формують у неї вищі показники ефективності порівняно з нашим підприємством.

- ❖ **Перетворення** - це радикальна реорганізація бізнес-процесів, організаційних структур, методів управління та цінностей нашої організації в результаті впровадження передових методів роботи.
- ❖ **Приведення у порядок** (англ. «trim») - етап бенчмаркінгового процесу визначення підприємств-взірців, який передбачає аналіз отриманої інформації.
- ❖ **Промислове шпигунство** - це форма недобросовісної конкуренції, яка полягає у отриманні технології іншого підприємства протизаконними методами.
- ❖ **Протипожежна безпека** - це відсутність недопустимого для життя та здоров'я ризику при зберіганні та експлуатації товарів через їх займистість та самозагорання.
- ❖ **Процесний підхід** - це управління, зосереджене на бізнес-процесах організації, а саме на підтримці та підвищенні їх якості.
- ❖ **Психологічні споживні властивості** - це здатність товару відповідати психіці споживача (пам'ять, мислення, сприйняття тощо).
- ❖ **Психофізіологічні споживні властивості** - характеристики відповідності товару особливостям функціонування органів чуття людини.
- ❖ **Раціональна безпека** - характеристика товару, яка відображає відсутність шкоди, що може бути нанесена радіоактивними елементами.
- ❖ **Реінжиніринг** - це ґрунтовне вивчення та кардинальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення різних стрибкоподібних змін у позитивну сторону таких важливих показників діяльності організації, як сервіс, темпи, якість, вартість.
- ❖ **Ремонтопридатність** - властивість товару, що полягає в пристосованості до підтримання та відновлення працездатного стану шляхом технічного обслуговування та ремонту.
- ❖ **Ринкові можливості компанії** - це потенціал формування конкурентних переваг.
- ❖ **Ринкові фактори успіху** - це фактично реалізовані підприємством ключові фактори успіху ринкового походження.
- ❖ **Розрив за результатами бенчмаркінгу** - це різниця між нашим підприємством та компанією-взірцем на користь останньої в певних показниках ефективності.
- ❖ **Система з високим рівнем адаптації до зовнішнього середовища** - система управління, яка формується у випадку суттєвої мінливості ринкового середовища та характеризується відмінними механізмами пошуку зовнішніх ринкових можливостей.
- ❖ **Система з низьким рівнем адаптації до зовнішнього середовища** - система управління, яка формується у випадку дуже високої мінливості ринкового середовища та характеризується слабким розвитком механізмів пошуку зовнішніх ринкових можливостей.

- ❖ **Система мотивації** - це сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, які використовуються фірмою для підтримки лояльності своїх співробітників та виконання ними роботи на більш високому рівні якості.
- ❖ **Система, спроможна впливати на зовнішнє середовище** - система управління, яка формується у потужної компанії та передбачає можливості істотного впливу на умови ринкового середовища з урахуванням інтересів підприємства.
- ❖ **Сорбційні властивості** - здатність поглинати і виділяти гази, воду і розчинені в ній речовини.
- ❖ **Споживні властивості товару** - це його характеристики, які проявляються під час безпосереднього використання або експлуатації товару і визначають його корисність.
- ❖ **Стратегічний бенчмаркінг** - вид бенчмаркінгу, який передбачає порівняння стратегій нашої фірми і конкурента.
- ❖ **Стратегія досконалості** - це послідовна цілеспрямована робота по створенню конкурентних переваг на основі ринкових можливостей компанії.
- ❖ **Структурний підхід** - це управління організацією на основі створення ієрархічної її структури з поділом на підрозділи: бюро, відділи, департаменти тощо.
- ❖ **Твердість** - це здатність тіла опиратися проникненню до нього іншого, більш твердого тіла.
- ❖ **Температура товару** - характеристика, яка впливає на збереження товарів та залежить від температури навколишнього середовища.
- ❖ **Термічна безпека** - характеристика товару, яка пов'язана із загрозою підвищення температури понад допустимої норми.
- ❖ **Технологія розгортання функцій якості (Quality Function Deployment - QFD)** - управлінський підхід до створення нового продукту або покращення властивостей існуючого на основі чіткого розуміння потреб споживачів.
- ❖ **Фізико-хімічні споживні властивості** - це характеристики, що поєднують властивості, прояв яких супроводжується фізичними і хімічними явищами одночасно.
- ❖ **Фізіологічна цінність** - характеристика, яка визначається здатністю продуктів харчування впливати на травну, нервову, серцево-судинну системи людини та на здатність її організму опиратися захворюванням.
- ❖ **Фізіологічні споживні властивості** - здатність товарів впливати на функціонування організму людини.
- ❖ **Хімічна безпека** - характеристика товару, яка відображає відсутність загрози, що може бути викликана токсичними речовинами.
- ❖ **Хімічні споживні властивості** - характеристика відношення товарів до дії різних хімічних речовин і агресивних середовищ, що залежить від хімічної структури і складу матеріалів.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Принцип бенчмаркінгу, відповідно до якого процеси, які порівнюються, мають бути схожими, тобто використовувані у партнера технології, методи та підходи повинні бути придатними для впровадження на нашому підприємстві - це...

- Аналогія
- Безвідмовність
- Реінжиніринг
- Взаємність

Бенчмаркінг третього покоління (80-ті рр. ХХ ст.) - передбачає

- безперервне і систематичне вивчення стратегій як конкурентів, так і підприємств інших галузей задля підвищення продуктивності праці, якості та зниження витрат
- дослідження передового досвіду підприємств інших галузей
- ретроспективний аналіз продукції конкурентів
- вивчення особливостей організації виробництва і збуту продукції в країнах присутності

Бенчмаркінг витрат – це

- постійний систематичний пошук та впровадження найкращого практичного досвіду різних організацій для підвищення ефективності діяльності нашого підприємства
- вид бенчмаркінгу, який передбачає порівняння окремих організаційних підходів, процедур і процесів нашої фірми і передового підприємства нашої чи іншої галузі
- вид бенчмаркінгу, який спрямований на визначення тих сфер діяльності підприємства, де спостерігаються найбільші витрати, та пошуку шляхів їх зниження
- управлінська процедура, спрямована на деталізоване вивчення та аналіз собівартості і умов продажу продукції підприємства і конкурентів

Бенчмаркінг - це

- порівняння окремих організаційних підходів, процедур і процесів нашої фірми і передового підприємства нашої чи іншої галузі
- постійний систематичний пошук та впровадження найкращого практичного досвіду різних організацій для підвищення ефективності діяльності нашого підприємства
- визначення підприємств-взірців, який передбачає поверхове вивчення доступних джерел інформації
- система управління процесами, яка об'єднує основні організаційно-управлінські елементи, які відповідають за діяльність компанії

Бенчмаркінг п'ятого покоління –

- пов'язаний із дослідженням різних аспектів діяльності конкурентів

- сфокусований на безперервному і систематичному вивченні стратегій як конкурентів, так і підприємств інших галузей задля підвищення продуктивності праці, якості та зниження витрат
- характерний для міжнародних компаній і включає в себе вивчення особливостей організації виробництва і збуту продукції в країнах присутності
- ретроспективний аналіз продукції конкурентів

Бенчмаркінг конкурентоспроможності -

- вид бенчмаркінгу, який передбачає вивчення та впровадження передового досвіду конкурентів в тій сфері, де фірма має конкурентні вади
- вид бенчмаркінгу, який передбачає порівняння окремих організаційних підходів, процедур і процесів нашої фірми і передового підприємства нашої чи іншої галузі
- пов'язаний із дослідженням різних аспектів діяльності конкурентів
- етап бенчмаркінгового процесу визначення підприємств-взірців, який передбачає поверхове вивчення доступних джерел інформації

Внутрішній бенчмаркінг -

- це управлінська процедура, спрямована на деталізоване вивчення та аналіз собівартості і умов продажу продукції підприємства і конкурентів.
- ґрунтовне вивчення та кардинальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення різних стрибкоподібних змін у позитивну сторону таких важливих показників діяльності організації, як сервіс, темпи, якість, вартість.
- вид бенчмаркінгу, який передбачає порівняння стратегій нашої фірми і конкурента.
- вид бенчмаркінгу, який передбачає вивчення та поширення в межах усієї організації передового досвіду її окремих підрозділів

Біглий огляд -

- радикальна реорганізація бізнес-процесів, організаційних структур, методів управління та цінностей нашої організації в результаті впровадження передових методів роботи
- етап бенчмаркінгового процесу визначення підприємств-взірців, який передбачає поверхове вивчення доступних джерел інформації
- етап бенчмаркінгового процесу визначення підприємств-взірців, який передбачає аналіз отриманої інформації
- принцип бенчмаркінгу, відповідно до якого необхідно чітко ідентифікувати показники, які будуть порівнюватися у партнерів, та їх пріоритетність

Характеристика якості білка продукту, тобто наявності в ньому всіх незамінних амінокислот в оптимальній кількості - це

- Біологічна цінність товарів
- Біологічна ефективність
- Біологічна споживча властивість
- Доброякісність

Принцип бенчмаркінгу, відповідно до якого партнери по бенчмаркінгу повинні попередньо узгодити діапазон інформації, яким будуть обмінюватися, та порядок обміну даними, і при цьому не вдаватися до шпигунства

- Вимір
- Вірогідність
- Взаємність
- Реінжиніринг

Доброякісність -

- характеристика харчового продукту, обумовлена відсутністю у ньому не властивих йому присмаку та запаху, а також сторонніх та шкідливих речовин
- властивість товару безупинно зберігати працездатний стан протягом деякого часу
- характеристика стійкості товарів до дії мікроорганізмів, комах і гризунів
- характеристика харчового продукту, пов'язана із ступенем його технологічної обробки, із зручністю та затратами часу на приготування їжі

Ергономічні споживні властивості -

- характеристики, які демонструють відповідність суспільним та особистим ідеалам, вимогам моди, стилю і смакам споживачів
- характеристики товару, які відображають відсутність шкоди, що може бути нанесена внаслідок тертя, проколів, ударів
- характеристики, які впливають на почуття і самопочуття людини
- властивість товару зберігати безвідмовність, довговічність та ремонтпридатність протягом та після процесів транспортування і зберігання

Електромагнітна безпека – це

- характеристика товару з точки зору його як джерела енергії
- відсутність шкоди, яка може бути нанесена при експлуатації складнотехнічних виробів електричними чи магнітними полями
- характеристика товару, яка відображає відсутність шкоди, що може бути нанесена внаслідок тертя, проколів, ударів
- відсутність токсичного, канцерогенного, мутагенного та іншого несприятливого впливу на організм людини продуктів харчування при вживанні їх в загальноприйнятій кількості

Властивість товару безупинно зберігати працездатний стан протягом деякого часу - це

- Антропометрична споживча властивість
- Здатність до зберігання
- Безвідмовність
- Лояльність

Вид бенчмаркінгу, який передбачає порівняння окремих організаційних підходів, процедур і процесів нашої фірми і передового підприємства нашої чи іншої галузі - це

- Бенчмаркінг процесу
- Бенчмаркінг першого покоління
- Асоціативний бенчмаркінг
- Бенчмаркінг другого покоління

Вид бенчмаркінгу, який передбачає вивчення міжнародною фірмою досвіду із ведення бізнесу в міжнародному середовищі та в окремих країнах - це {

- Спільний
- Операційний
- Глобальний
- Стратегічний

Гігієнічні споживні властивості - це

- властивості товару, які впливають на працездатність людини і визначаються умовами експлуатації виробу
- здатність товару відповідати розмірним характеристикам споживача
- характеристики стійкості товарів до дії мікроорганізмів, комах і гризунів
- характеристика відношення товарів до дії різних хімічних речовин і агресивних середовищ, що залежить від хімічної структури і складу матеріалів

Органолептичні показники - це

- фактично реалізовані підприємством ключові фактори успіху ресурсного походження
- характеристики, які демонструють відповідність суспільним та особистим ідеалам, вимогам моди, стилю і смакам споживачів
- зовнішній вигляд, колір, смак, запах, склад харчових продуктів, які визначаються органами чуттів і залежать від хімічного складу продуктів, співвідношення чи складу речовин, які входять до їх складу
- сукупність чинників, які слугують спільними орієнтирами досягнення стратегічного успіху для фірм галузі

Бенчмаркінг четвертого покоління (90-ті рр. XX ст.) -

- пов'язаний із дослідженням різних аспектів діяльності конкурентів
- сфокусований на безперервному і систематичному вивченні стратегій як конкурентів, так і підприємств інших галузей задля підвищення продуктивності праці, якості та зниження витрат
- характерний для міжнародних компаній і включає в себе вивчення особливостей організації виробництва і збуту продукції в країнах присутності
- це ретроспективний аналіз продукції конкурентів

Бенчмаркінг першого покоління (до кін. 70-х рр. XX ст.) - це

- дослідження передового досвіду підприємств інших галузей
- безперервне і систематичне вивчення стратегій як конкурентів, так і підприємств інших галузей задля підвищення продуктивності праці, якості та зниження витрат
- ретроспективний аналіз продукції конкурентів
- вивчення особливостей організації виробництва і збуту продукції в країнах присутності

Бенчмаркінг, пов'язаний із дослідженням різних аспектів діяльності конкурентів - це

- Бенчмаркінг другого покоління (кін. 70-х рр. XX ст.)
- Бенчмаркінг четвертого покоління (90-ті рр. XX ст.)
- Бенчмаркінг першого покоління (до кін. 70-х рр. XX ст.)
- Бенчмаркінг третього покоління (80-ті рр. XX ст.)

Антропометричні споживні властивості - це

- характеристики стійкості товарів до дії мікроорганізмів, комах і гризунів
- характеристика відношення товарів до дії різних хімічних речовин і агресивних середовищ, що залежить від хімічної структури і складу матеріалів
- характеристики, які демонструють відповідність суспільним та особистим ідеалам, вимогам моди, стилю і смакам споживачів
- здатність товару відповідати розмірним характеристикам споживача

Асоціативний бенчмаркінг - це

- вид бенчмаркінгу, який передбачає поширення передового досвіду в межах бенчмаркінгових організацій, створених заради взаємного навчання та обміну знаннями
- постійний систематичний пошук та впровадження найкращого практичного досвіду різних організацій для підвищення ефективності діяльності нашого підприємства
- вид бенчмаркінгу, який передбачає порівняння окремих організаційних підходів, процедур і процесів нашої фірми і передового підприємства нашої чи іншої галузі
- вид бенчмаркінгу, який передбачає порівняння стратегій нашої фірми і конкурента

Характеристика ступеню захищеності людини і навколишнього природного середовища від впливу небезпечних і шкідливих факторів, які виникають при споживанні товару - це

- Біологічна споживча властивість товару
- Міцність товару
- Безпека товару
- Довговічність товару

Характеристики стійкості товарів до дії мікроорганізмів, комах і гризунів - це

- Біологічні споживні властивості
- Гігієнічні споживні властивості
- Ергономічні споживні властивості
- Антропометричні споживні властивості

Принцип бенчмаркінгу, відповідно до якого необхідно чітко ідентифікувати показники, які будуть порівнюватися у партнерів, та їх пріоритетність - це

- Вимір
- Вірогідність
- Взаємність
- Реінжиніринг

Принцип бенчмаркінгу, відповідно до якого бенчмаркінг проводиться на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не на базі інтуїції - це

- Вимір
- Аналогія
- Взаємність
- Вірогідність

Характеристика харчового продукту, пов'язана із ступенем його технологічної обробки, із зручністю та затратами часу на приготування їжі - це

- Біологічна ефективність
- Доброякісність
- Готовність продукту до споживання
- Довговічність

Бізнес-процес - це

- постійна циклічна послідовність дій, в результаті якої підприємство отримує дані, що мають суттєву цінність для прийняття управлінських рішень
- система управління процесами, яка об'єднує основні організаційно-управлінські елементи, які відповідають за діяльність компанії
- сукупність усіх видів діяльності компанії, що створюють конкретний результат (продукт або послугу), цінний для клієнта
- управлінська процедура, спрямована на деталізоване вивчення та аналіз собівартості і умов продажу продукції підприємства і конкурентів

Внутрішні ринкові можливості - це

- уміння фірми ефективно діяти на ринку
- характеристики, які демонструють відповідність суспільним та особистим ідеалам, вимогам моди, стилю і смакам споживачів
- окремі аспекти поточної ринкової ситуації, які можуть бути використані фірмою для здобуття переваг над конкурентами
- сукупність чинників, які слугують спільними орієнтирами досягнення стратегічного успіху для фірм галузі

Довговічність - це

- властивість товару, що полягає в пристосованості до підтримання та відновлення працездатного стану шляхом технічного обслуговування та ремонту
- властивість товару безупинно зберігати працездатний стан протягом деякого часу
- властивість товару зберігати працездатний стан до настання граничного строку його технічного обслуговування і ремонту
- характеристика товару з точки зору його як джерела енергії

Зовнішні ринкові можливості - це

- уміння фірми ефективно діяти на ринку
- характеристики, які демонструють відповідність суспільним та особистим ідеалам, вимогам моди, стилю і смакам споживачів
- окремі аспекти поточної ринкової ситуації, які можуть бути використані фірмою для здобуття переваг над конкурентами
- сукупність чинників, які слугують спільними орієнтирами досягнення стратегічного успіху для фірм галузі

Естетичні властивості - це

- характеристики ступеню захищеності людини і навколишнього природного середовища від впливу небезпечних і шкідливих факторів, які виникають при його споживанні
- характеристики, які визначаються здатністю продуктів харчування впливати на травну, нервову, серцево-судинну системи людини та на здатність її організму опиратися захворюванням
- характеристики, які проявляються під час безпосереднього використання або експлуатації товару і визначають його корисність
- характеристики, які демонструють відповідність суспільним та особистим ідеалам, вимогам моди, стилю і смакам споживачів

Характеристика відношення товарів до дії різних хімічних речовин і агресивних середовищ, що залежить від хімічної структури і складу матеріалів - це

- Антропометричні споживні властивості
- Фізіологічні споживні властивості
- Хімічні споживні властивості
- Фізико-хімічні споживні властивості

Характеристика, яка визначається здатністю продуктів харчування впливати на травну, нервову, серцево-судинну системи людини та на здатність її організму опиратися захворюванням - це

- Енергетична цінність
- Біологічна цінність
- Фізіологічна цінність
- Споживча цінність

Стратегічний бенчмаркінг - це

- вид бенчмаркінгу, який передбачає порівняння стратегій нашої фірми і конкурента
- вид бенчмаркінгу, який передбачає порівняння окремих організаційних підходів, процедур і процесів нашої фірми і передового підприємства нашої чи іншої галузі
- вид бенчмаркінгу, який передбачає вивчення міжнародною фірмою досвіду із ведення бізнесу в міжнародному середовищі та в окремих країнах
- вид бенчмаркінгу, який передбачає вивчення та поширення в межах усієї організації передового досвіду її окремих підрозділів

Ключові фактори успіху ресурсного походження - це

- сукупність чинників, які слугують спільними орієнтирами досягнення стратегічного успіху для фірм галузі
- пов'язані із сприйняттям продукції та фірми споживачами
- пов'язані із особливостями функціонування підприємства і засновані на оригінальній комбінації ресурсів
- сукупність чинників, які слугують спільними орієнтирами досягнення стратегічного успіху для фірм галузі

Постійна циклічна послідовність дій, в результаті якої підприємство отримує дані, що мають суттєву цінність для прийняття управлінських рішень - це

- Вибір найкращих
- Біглий огляд
- Конкурентна розвідка
- Інструмент реалізації

Ключові фактори успіху ринкового походження - це

- сукупність чинників, які слугують спільними орієнтирами досягнення стратегічного успіху для фірм галузі
- пов'язані із сприйняттям продукції та фірми споживачами
- пов'язані із особливостями функціонування підприємства і засновані на оригінальній комбінації ресурсів
- сукупність чинників, які слугують спільними орієнтирами досягнення стратегічного успіху для фірм галузі

Управління організацією на основі створення ієрархічної її структури з поділом на підрозділи: бюро, відділи, департаменти тощо - це

- Стратегія досконалості
- Технологія розгортання функцій якості
- Структурний підхід
- Система мотивації

Система з низьким рівнем адаптації до зовнішнього середовища - це

- система управління, яка формується у випадку суттєвої мінливості ринкового середовища та характеризується відмінними механізмами пошуку зовнішніх ринкових можливостей
- сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, які використовуються фірмою для підтримки лояльності своїх співробітників та виконання ними роботи на більш високому рівні якості
- система управління, яка формується у потужної компанії та передбачає можливості істотного впливу на умови ринкового середовища з урахуванням інтересів підприємства
- система управління, яка формується у випадку дуже високої мінливості ринкового середовища та характеризується слабким розвитком механізмів пошуку зовнішніх ринкових можливостей

Система управління, яка формується у потужної компанії та передбачає можливості істотного впливу на умови ринкового середовища з урахуванням інтересів підприємства - це

- Система з високим рівнем адаптації до зовнішнього середовища
- Система мотивації
- Система, спроможна впливати на зовнішнє середовище
- Система з низьким рівнем адаптації до зовнішнього середовища

Система з високим рівнем адаптації до зовнішнього середовища - це

- система управління, яка формується у випадку суттєвої мінливості ринкового середовища та характеризується відмінними механізмами пошуку зовнішніх ринкових можливостей
- сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, які використовуються фірмою для підтримки лояльності своїх співробітників та виконання ними роботи на більш високому рівні якості
- система управління, яка формується у потужної компанії та передбачає можливості істотного впливу на умови ринкового середовища з урахуванням інтересів підприємства
- система управління, яка формується у випадку дуже високої мінливості ринкового середовища та характеризується слабким розвитком механізмів пошуку зовнішніх ринкових можливостей

Сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, які використовуються фірмою для підтримки лояльності своїх співробітників та виконання ними роботи на більш високому рівні якості - це

- Система з високим рівнем адаптації до зовнішнього середовища
- Система мотивації
- Система, спроможна впливати на зовнішнє середовище
- Система з низьким рівнем адаптації до зовнішнього середовища

Реінжиніринг - це

- постійна циклічна послідовність дій, в результаті якої підприємство отримує дані, що мають суттєву цінність для прийняття управлінських рішень
- конкретний прийом, що дозволяє задіяти ключові фактори успіху в процесі реалізації передового методу роботи
- ґрунтовне вивчення та кардинальне перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення різних стрибкоподібних змін у позитивну сторону таких важливих показників діяльності організації, як сервіс, темпи, якість, вартість
- система управління процесами, яка об'єднує основні організаційно-управлінські елементи, які відповідають за діяльність компанії

Контролінг - це

- управлінський підхід до створення нового продукту або покращення властивостей існуючого на основі чіткого розуміння потреб споживачів
- система управління процесами, яка об'єднує основні організаційно-управлінські елементи, які відповідають за діяльність компанії
- потенціал формування конкурентних переваг
- система управління, яка формується у потужної компанії та передбачає можливість істотного впливу на умови ринкового середовища з урахуванням інтересів підприємства

Це управління, зосереджене на бізнес-процесах організації, а саме на підтримці та підвищенні їх якості - це

- стратегія досконалості
- технологія розгортання функцій якості
- структурний підхід
- процесний підхід

Технологія розгортання функцій якості (Quality Function Deployment - QFD) - це

- управління організацією на основі створення ієрархічної її структури з поділом на підрозділи: бюро, відділи, департаменти тощо
- управлінський підхід до створення нового продукту або покращення властивостей існуючого на основі чіткого розуміння потреб споживачів
- система управління, яка формується у потужної компанії та передбачає можливість істотного впливу на умови ринкового середовища з урахуванням інтересів підприємства
- управлінська процедура, спрямована на деталізоване вивчення та аналіз собівартості і умов продажу продукції підприємства і конкурентів

Конкретний прийом, що дозволяє задіяти ключові фактори успіху в процесі реалізації передового методу роботи - це

- Передовий метод роботи
- Інструмент реалізації
- Ключова компетенція
- Приведення у порядок

Форма недобросовісної конкуренції, яка полягає у отриманні технології іншого підприємства протизаконними методами - це

- Контролінг
- Реінжиніринг
- Калорійність брутто
- Промислове шпигунство

Стратегія досконалості -

- передбачає вивчення міжнародною фірмою досвіду із ведення бізнесу в міжнародному середовищі та в окремих країнах
- конкретний прийом, що дозволяє задіяти ключові фактори успіху в процесі реалізації передового методу роботи
- це послідовна цілеспрямована робота по створенню конкурентних переваг на основі ринкових можливостей компанії
- це постійна циклічна послідовність дій, в результаті якої підприємство отримує дані, що мають суттєву цінність для прийняття управлінських рішень }

Управлінська процедура, спрямована на деталізоване вивчення та аналіз собівартості і умов продажу продукції підприємства і конкурентів - це {

- Асоціативний бенчмаркінг
- Операційний бенчмаркінг
- Бенчмаркінг витрат
- Глобальний бенчмаркінг

Здатність товару відповідати психіці споживача (пам'ять, мислення, сприйняття тощо) - це

- Психофізіологічні споживні властивості
- Психологічні споживні властивості
- Фізіологічні споживні властивості
- Хімічні споживні властивості

Здатність тіла опиратися проникненню до нього іншого, більш твердого тіла - це

- Термічна безпека
- Сорбційні властивості
- Здатність до зберігання
- Твердість

Різниця між нашим підприємством та компанією-взірцем на користь останньої в певних показниках ефективності - це

- Калорійність нетто
- Ринкові фактори успіху
- Розрив за результатами бенчмаркінгу
- Перетворення

Загальне позитивне відношення споживача до всього, що відноситься до діяльності компанії (продукції, послуг, іміджу самого підприємства, його персоналу, торгової марки тощо) - це

- Вірність
- Лояльність
- Взаємність
- Надійність

Ремонтопридатність - це

- властивість товару безупинно зберігати працездатний стан протягом деякого часу
- властивість товару зберігати безвідмовність, довговічність та ремонтпридатність протягом та після процесів транспортування і зберігання (на складі та у споживача)
- властивість товару, що полягає в пристосованості до підтримання та відновлення працездатного стану шляхом технічного обслуговування та ремонту
- здатність тіла чинити опір деформації та руйнуванню, які можуть бути спричинені дією певного навантаження

Відсутність токсичного, канцерогенного, мутагенного та іншого несприятливого впливу на організм людини продуктів харчування при вживанні їх в загальноприйнятій кількості - це

- Калорійність брутто
- Механічна безпека
- Раціональна безпека
- Нешкідливість харчових продуктів

Радикальна реорганізація бізнес-процесів, організаційних структур, методів управління та цінностей нашої організації в результаті впровадження передових методів роботи - це

- Приведення у порядок
- Перетворення
- Процесний підхід
- Передовий метод роботи

Механічна безпека - це

- відсутність шкоди, яка може бути нанесена при експлуатації складнотехнічних виробів електричними чи магнітними полями
- характеристика товару, яка відображає відсутність шкоди, що може бути нанесена радіоактивними елементами
- характеристика товару, яка відображає відсутність загрози, що може бути викликана токсичними речовинами
- характеристика товару, яка відображає відсутність шкоди, що може бути нанесена внаслідок тертя, проколів, ударів

ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ:

1. Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- Яку роль відіграють OSINT-технології у бенчмаркінгу?
- Як проявив себе бенчмаркінг у практиці компаній «General Motors» та «Skoda»?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів та іміджу.

3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:

2. Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- У чому полягає важливість постійного характеру пошуку на прикладі компанії Ford?
- Які Вам відомі приклади невдалої підтримки бенчмаркінгу в Україні?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Сутність технології розгортання функцій якості.

3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:

3. Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- Які Вам відомі джерела інформації для попереднього пошуку підприємств-взірців?
- У чому полягає роль компанії «Хегох» у становленні сучасного бенчмаркінгу?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Сутність, цілі та методи операційного бенчмаркінгу

3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:

4. Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- Які Вам відомі приклади застосування внутрішнього бенчмаркінгу?
- У чому полягає систематичний характер пошуку на прикладі компанії ІУЕМ?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Сутність стратегій досконалості та ринкових можливостей компанії

3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:

5. Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- Які Вам відомі приклади застосування конкурентного бенчмаркінгу?
- У чому полягає внутрішній бенчмаркінг корпорації «Hewlett-Packard»?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Підходи бенчмаркінгу і конкурентного аналізу.

3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:

6. Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- Які Вам відомі приклади застосування бенчмаркінгу процесу?
- Які Вам відомі організації як об'єктів дослідження на прикладі практики діяльності компаній «Південно-Західні авіалінії США» та AMP?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Сутність процесного підходу і бізнес-процесу.

3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:

7. Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- Які Вам відомі приклади бенчмаркінгу сьогодні у розвинених країнах?
- У чому полягає процесний бенчмаркінг корпорації «Херох»?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Сутність та характеристики реінжинірингу.

3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:

8. Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- Які Вам відомі приклади застосування асоціативного бенчмаркінгу?
- У чому полягає вертикально-зорієнтований підхід до впровадження Відділу конкурентної розвідки в діяльність підприємства?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Сутність структурного підходу до управління організацією.

3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:

9. Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- Які Вам відомі приклади застосування бенчмаркінгу витрат?
- Як пов'язані між собою конкурентна розвідка і бенчмаркінг процесу?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Сутність та інструменти промислового шпигунства

3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:

10. Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- У чому полягає конкурентний бенчмаркінг бренду «Dr. Pepper»?
- Які Вам відомі приклади застосування глобального бенчмаркінгу?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Задачі та методи скорочення строків створення нового товару

3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:

11. Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- У чому полягають особливості прийняття рішення щодо організації конкурентної розвідки на підприємстві?
 - Які Вам відомі приклади застосування стратегічного бенчмаркінгу в компанії «Nokia»?
- 2) Підготуйте презентації за наступними темами:**
- Основні підходи до управління організацією
- 3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:**

12.Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- Які Вам відомі приклади асоціативного бенчмаркінгу у «Global Intelligence Alliance»?
- У чому полягає еволюційний підхід до впровадження Відділу конкурентної розвідки?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Споживні властивості продукту
- 3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:**

13.Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- З якими обмеженнями звичайно зіштовхуються при створенні Відділу конкурентної розвідки?
- У чому полягає бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів та іміджу?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Зміст конкурентної розвідки
- 3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:**

14.Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- Які Вам відомі приклади промислового шпигунства на службі Британії та дому Ротшильдів?
- У чому полягає призначення Європейського кодексу бенчмаркінгу?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Будинок якості
- 3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:**

15.Варіант

1) Дайте відповіді на запитання:

- Які Вам відомі приклади стратегічних бенчмаркінгових досліджень у корпорації «Hewlett -Packard»?
- У чому полягає сутність бенчмаркінгу параметрів продукту?

2) Підготуйте презентації за наступними темами:

- Стратегії досконалості
- 3) Пройдіть тестування в системі MOODLE:**

Питання до заліку

1. Походження терміну «бенчмаркінг».
2. Сутність поняття «бенчмаркінг» та основні його характеристики.
3. Важливість постійного характеру пошуку на прикладі компанії Ford.
4. Систематичний характер пошуку на прикладі компанії ІУЕМ.
5. Широкий спектр організацій як об'єктів дослідження на прикладі з практики діяльності компаній «Південно-Західні авіалінії США» та АМР.
6. Що є об'єктом, предметом, метою бенчмаркінгу?
7. Які завдання вирішує бенчмаркінг?
8. Що таке «бенчмаркетинг», яке походження цього терміну?
9. В чому полягають відмінності між конкурентним аналізом і бенчмаркінгом?
10. Історія появи бенчмаркінгу.
11. Роль компанії «Хегох» у становленні сучасного бенчмаркінгу.
12. Бенчмаркінг сьогодні у розвинених країнах.
13. Основні види бенчмаркінгу.
14. Сутність та приклад застосування внутрішнього бенчмаркінгу.
15. Сутність та приклад застосування конкурентного бенчмаркінгу.
16. Сутність та приклад застосування бенчмаркінгу процесу.
17. Сутність та приклад застосування глобального бенчмаркінгу.
18. Сутність та приклад застосування асоціативного бенчмаркінгу.
19. Сутність та приклад застосування бенчмаркінгу витрат.
20. Внутрішній бенчмаркінг у корпорації «Hewlett-Packard».
21. Конкурентний бенчмаркінг бренду «Dr. Pepper».
22. Процесний бенчмаркінг корпорації «Хегох».
23. Асоціативний бенчмаркінг на прикладі «Global Intelligence Alliance».
24. Покоління бенчмаркінгу.
25. Основні об'єкти порівняння у бенчмаркінгу.
26. Порядок відбору об'єктів порівняння у бенчмаркінгу.
27. Сутність моделі п'яти сил конкуренції М. Портера.
28. В чому проявляється конкуренція з боку товарів-замінників?
29. Як поява нових конкурентів може вплинути на конкуренцію?
30. Які бар'єри заважають входженню в галузь нових конкурентів?
31. Які індивідуальні особливості підприємств слід проаналізувати для прогнозування реакції підприємств на входження нового конкурента у галузь?
32. Які умови сигналізують про велику імовірність сильного опору входженню до галузі нового конкурента?
33. Як постачальники впливають на конкурентну боротьбу?
34. За яких умов зростає вплив постачальників на конкурентну боротьбу?
35. Власники робочої сили як різновид постачальника в моделі Портера.
36. В чому проявляється конкуренція з боку покупців?
37. Коли сила впливу споживачів на інтенсивність конкуренції є значною?
38. Основні поняття бенчмаркінгу.
39. Основні поняття конкурентного бенчмаркінгу.
40. Взаємозв'язок факторів успіху.
41. Основні принципи бенчмаркінгу.

42. Переваги і недоліки бенчмаркінгу.
43. Бенчмаркінг у практиці компаній «General Motors» та «Skoda».
44. Фактори, що перешкоджають розвитку бенчмаркінгу в Україні.
45. Приклади невдалої підтримки бенчмаркінгу в Україні.
46. Бенчмаркінг в пивоварній компанії «САН ІнБев Україна».
47. Бенчмаркінг в компанії «Анкор».
48. Перелічіть основні фази процесу бенчмаркінгу.
49. Етапи процесу визначення підприємств-взірців.
50. Джерела інформації для попереднього пошуку підприємств-взірців.
51. Охарактеризуйте етапи навчання керівного складу підприємства.
52. Перелічіть фактори успіху в бенчмаркінгу.
53. Яких рекомендацій слід дотримуватися для успішності бенчмаркінгу?
54. Охарактеризуйте основні помилки в бенчмаркінгу.
55. Опишіть зв'язок між маркетинговими дослідженнями і бенчмаркінгом.
56. Основні види цінових досліджень.
57. Що таке конкурентна розвідка та в чому полягає її значення?
58. Які методи використовує конкурентна розвідка?
59. Цілі конкурентної розвідки.
60. Розвідувальний цикл обробки інформації.
61. В чому полягає зв'язок між конкурентною розвідкою та конкурентним бенчмаркінгом?
62. Як пов'язані між собою конкурентна розвідка і бенчмаркінг процесу?
63. В чому полягають відмінності між конкурентною розвідкою і бенчмаркінгом процесу?
64. Охарактеризуйте вертикально-зорієнтований підхід до впровадження Відділу конкурентної розвідки в діяльність підприємства.
65. Опишіть еволюційний підхід до впровадження Відділу конкурентної розвідки.
66. Дайте характеристику підходу ентузіастів до створення Відділу конкурентної розвідки на підприємстві.
67. З якими обмеженнями звичайно зіштовхуються при створенні Відділу конкурентної розвідки?
68. Яких порад слід дотримуватись при прийнятті рішення щодо організації конкурентної розвідки на підприємстві?
69. Що таке промислове шпигунство і яка його мета?
70. Що відноситься до основних інструментів промислового шпигунства?
71. Як звичайно ведуть себе жертви та ініціатори промислового шпигунства?
72. В чому полягають відмінності промислового шпигунства і бенчмаркінгу?
73. Роль промислового шпигунства у становленні економіки США.
74. Промислове шпигунство на службі Британії та дому Ротшильдів.
75. Призначення Європейського кодексу бенчмаркінгу.
76. Принципи підготовки до процесу бенчмаркінгу.
77. Принципи взаємодії відповідно до Європейського кодексу бенчмаркінгу.
78. Принципи обміну інформацією відповідно до Європейського кодексу.
79. Принципи конфіденційності відповідно до Європейського кодексу.
80. Принципи використання відповідно до Європейського кодексу.
81. Правові принципи відповідно до Європейського кодексу бенчмаркінгу.
82. Що відноситься до узгоджених дій між конкурентами?
83. Принципи взаєморозуміння відповідно до Європейського кодексу.
84. Протокол бенчмаркінгу відповідно до Європейського кодексу.
85. Назвіть основні риси довгострокових споживачів, їх переваги і особливості.

86. Що розуміється під лояльністю споживача?
87. Що виступає передумовами формування лояльності споживача?
88. Які заходи слід здійснювати, щоб зрозуміти потреби споживачів?
89. Які параметри та види бенчмаркінгу включає оцінка роботи персоналу підприємства сфери послуг?
90. Охарактеризуйте призначення показника CSI.
91. Як проводиться визначення показника CSI?
92. Якісні параметри, передбачені методикою CSI.
93. Охарактеризуйте просторові показники у методиці CSI.
94. Що включають до інформаційних показників у методиці CSI?
95. Професійні та претензійні показники у методиці CSI.
96. Охарактеризуйте сутність, сфери та передумову використання методики «таємного покупця».
97. Методика «таємного покупця» у сфері послуг.
98. Сутність системи мотивації та об'єкти дослідження при її вивченні.
99. Охарактеризуйте елементи оцінки ефективності маркетингу.
100. Ефективність планування як елемент оцінки ефективності маркетингу.
101. Оцінка ефективності функціонування служби маркетингу.
102. Сутність, цілі і партнери у стратегічному бенчмаркінгу.
103. Що виступає об'єктами дослідження у стратегічному бенчмаркінгу?
104. Стратегічні бенчмаркінгові дослідження у корпорації «Hewlett -Packard».
105. Історія застосування стратегічного бенчмаркінгу в компанії «Nokia».
106. Види стратегічного бенчмаркінгу та їх характеристика.
107. Перелічіть етапи стратегічного бенчмаркінгу та опишіть їх.
108. Сутність структурного підходу до управління організацією.
109. Сутність процесного підходу і бізнес-процесу.
110. Показники ефективності бізнес-процесів.
111. Наведіть приклад бізнес-процесу.
112. Сутність та складові контролінгу.
113. Сутність та характеристики реінжинірингу.
114. Етапи реінжинірингу.
115. Стратегія інформаційних технологій як складова реінжинірингу.
116. Особливості реінжинірингу, які слід враховувати заради уникнення невдач.
117. Сутність стратегій досконалості та ринкових можливостей компанії.
118. Системи управління, які передбачаються стратегією досконалості.
119. Сутність, цілі та методи операційного бенчмаркінгу.
120. Структура витрат на впровадження проекту операційного бенчмаркінгу.
121. Об'єкти порівняння при бенчмаркінгу собівартості продукції.
122. Сутність і напрямки бенчмаркінгу параметрів продукту.
123. Порядок проведення бенчмаркінгу продукту.
124. Бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів та іміджу.
125. Сутність технології розгортання функцій якості.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бенчмаркінг. Навчально-методичні матеріали в системі Moodle - <http://dl.dut.edu.ua/course/view.php?id>
2. Виногорова О.В., Дрокіна Н.І. Методичні рекомендації для вивчення дисципліни «Бенчмаркінг» Київ, 2022. 50 с.
3. Vynogradova O., Drokina N., Darchuk V. Perspectives of online affiliate marketing for Ukrainian enterprises. Молодий вчений, 2018. № 4 (56) квітень 2018 р. С.111-119. URL: <https://bit.ly/3fx1M75>
4. Виногорова О.В. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес - процесів на виробничому підприємстві. *Коллективна монографія*. 1.1 Еволюція реінжинірингу бізнес-процесів. 1.2. Природа бізнес-процесу. 2.2 Обґрунтування та критерії вибору інструментів РБП. Суми: ВВП «Мрія-1» ТОВ, 2011. 440 с. С.9-26; 93-99.
5. Виногорова О.В. Реінжиніринг бізнес – процесів у сучасному менеджменті: *Монографія*. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 195 с.
6. Дрокіна Н.І. SEO-оптимізація сайту підприємства як інструмент Інтернет-маркетингу. *Науковий журнал «Науковий вісник Ужгородського національного університету»*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство», 2019. Ч.1. Випуск 19. С.127-132. URL: <https://bit.ly/3d8Firj>
7. Дрокіна Н.І. Бенчмаркінг як інструмент Інтернет-маркетингу. *Напрями та сучасні фактори розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти*: Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2018. Ч. 2. 152 с. С.128-132 URL: <https://bit.ly/37ygiIR>
8. Дрокіна Н.І. Методичні підходи до КРІ внутрішнього бенчмаркінгу Інтернет-маркетингу підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, 2019. Том 24. Випуск 3(76). С.211-221. URL: <https://bit.ly/3fiFEgO>
9. Дрокіна Н.І. Методологічний інструментарій інтегрованого Інтернет-маркетингу підприємств. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*, Одеса. 2019. Ч.1. С.258-266 URL: <https://bit.ly/3d2MRjn> (Index Copernicus).
10. Дрокіна Н.І. Пошуковий бенчмаркінг Інтернет-маркетингу підприємств телекомунікацій. *Науковий вісник Полісся*. 2019. №3(19). С.236-243. URL: <https://bit.ly/2Ze79m8>
11. Дрокіна Н.І. Теоретико-методологічні засади функціонування механізму інтегрованого Інтернет-маркетингу: монографія. Дніпро: 2020. 322с.
12. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.- http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1656_31348223.pdf
13. Сохнич А.Я., Виногорова О.В. Аспекти реінжинірингу в умовах сучасної економіки. Львів: ПП “Арал”, 2015. 46 с.

Додаткова

1. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінгу: новаторське і компетентне створення цінності. *Зарубіжні маркетингові дослідження*, № 3, 2005. С. 9-11 . https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf
2. Reider R. Benchmarking Strategies: A Tool for Profit Improvement. NY : *John Wiley & Sons*, 2000. 288 p.
3. Христенко О. В. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С.153-158.
4. Бобровська О. Методологічні засади використання технології бенчмаркінгу в стратегічному аналізі й прогнозуванні розвитку регіонів. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2013. № 5. С. 7-14.
5. Бублик М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.5. С.136-139.
6. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2018. № 14. С. 13-20.
7. Гончарук А. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Труди Одеського політехнічного університету*. 2007. № 1 (27). С. 253-258.
8. Гудзь Ю. Ф. Методичні аспекти бенчмаркінгової стратегії підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/1. С. 137-141.
9. Двірко Ю. Методичні аспекти застосування бенчмаркінгу в діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації . *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 112-121.
10. Карась О. Бенчмаркінг - інструмент розвитку конкурентних переваг. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 4. С. 468-475.
11. Карпенко Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу . *Механізм регулювання економіки*. 2007. №4. С. 138-145.
12. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>
13. Крамарчук С. Визначення сутності поняття бенчмаркінгу . *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4. С. 229-234.
14. Крамарчук, С. П. Методичні аспекти здійснення бенчмаркінгу . *Економічний аналіз : зб. наук. праць* . Тернопільський національний економічний університет; “Економічна думка”, 2013. Том 14. № 3. С. 77-82.
15. Леонова Ю. О. Бенчмаркінг - сучасний інструмент у конкурентній боротьбі *Економіка та суспільство*, №5- 2016. С. 195-199. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/iournal-5/12- stati-5/368-leonova-yu-o>
16. Модель ділової досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm082.html>
17. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 533-540.
18. Негоденко В. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг» . *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29(1). С. 208-214.

19. Педак І. С. Бенмаркінг як механізм порівняльного аналізу та запорука майбутнього регіонів. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2017. Том 28 (67). С. 52-56.
20. Перерва П., Ткачова Н. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. - № 4. - Т. I.
21. Пономаренко В. С, Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес -процесів :*монографія Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/ispui/handle/123456789/6820>*
22. Савельєв Є., Куриляк В., Смалюк Г. Бенчмаркінгові методи управління конкуренцією в світовій економіці. *Журнал європейської економіки*. 2013. № 1. Т.12. С. 3-27.
23. Христенко О. В., Манжос С. А.. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 153-158.
24. Шандрівська О. Є. Мартинюк А. О Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні . *Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>*.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Офіційний сайт Американського центру продуктивності та якості. Режим доступу: <https://www.apqc.org/>
2. Офіційний сайт Глобальної мережі бенчмаркінгу. Global Benchmarking Network.Режим доступу: <https://www.globalbenchmarking.org/>
3. European Benchmarking Code Of Conduct .*site EFQM*.
URL: http://www.efqm.org/sites/default/files/benchmarking_code_of_conduct.pdf
4. <http://www.wilsonweb.com/> - Wilson Internet Services (Ресурси Інтернет-маркетингу).
5. <http://www.inau.org.ua/> - Інтернет асоціація України
6. <http://internetworldstats.com/> - світова статистика Інтернету
7. <http://www.internetstatistic.com/> - світова статистика Інтернету
8. <http://bigmir-internet.com.ua/> - статистика українського Інтернету
9. <http://www.internetnews.com/> - світові новини Інтернету
10. <http://www.idc.com/> - дослідницька агенція IDC Analyze the Future