**Зміст**

Вступ

1. Сутність бенчмаркінгу

2. Еволюція і види бенчмаркінгу

3. Структура і функціонування бенчмаркінгу

3.1. Метаположення бенчмаркінгу

3.2. Об'єкт дослідження бенчмаркінгу

3.3. Види аналізу бенчмаркінгу

3.4. Основні правила бенчмаркінгу

4. Принципи та етапи процесу бенчмаркінгу

4.1. Принципи бенчмаркінгу

4.2. Основні етапи бенчмаркінгу

4.3. Контроль за процесом і повторення аналізу

5. Навчання за допомогою аналізу переваги

Висновок

Перелік посилань

Додаток А Значення бенчмаркінгу

Додаток Б Аналітичні системи "Проінвестит"

**Вступ**

Перехід нашої країни на нову систему господарювання, звичайно ж, торкнувся і підприємства. Раніше керівники радянських підприємств навіть не задумувалися про конкуренцію, про підвищення ефективності, про збільшення прибутку, тому що підприємства не були власністю начальника чи директора. Нині ж політика підприємства цілком змінилася і керівництво змушене включати в апарат керування службу маркетингу. Служба маркетингу займається розробкою тактики фірми і здійсненням товарної, цінової, збутової політики і стратегії просування товару на ринку.

Маркетингова діяльність як найважливіша функція в сфері підприємництва повинна забезпечувати стійке, конкурентноздатне функціонування і розвиток того чи іншого суб'єкта маркетингової системи на ринку товарів і послуг з урахуванням стану внутрішнього і зовнішнього середовища. У цьому представленні маркетингова діяльність припускає проведення маркетингових досліджень і на їхній основі розробку стратегії і програму маркетингових заходів, що використовуються з метою підвищення продуктивності фірми й ефективності задоволення споживача чи клієнта. Однак усі результати маркетингових досліджень призначені керівництву для прийняття підприємницьких рішень у цілому, і маркетингових рішень зокрема, які зв'язані з невизначеністю поводження суб'єктів маркетингової системи, а їхнє прийняття супроводжується, як правило, ризиком. Уникнути ризику практично не можливо, його необхідно угадати і знайти можливості знизити до мінімуму. Для того, щоб знизити ризик, необхідно виявити проблемну ситуацію, що виникла чи може виникнути в процесі маркетингової діяльності. Під проблемною ситуацією в даному випадку будемо розуміти деяке ринкове протиріччя, що вимагає визначеного впливу для його чи дозволу альтернатив маркетингової стратегії. Викладене показує, що тепер уже не досить на підприємстві чи фірмі мати інформацію тільки про внутрішній стан фірми, її виробничо-економічної діяльності, не витримують вимог часу і відділи збуту, що довгий час були відповідальними за зв'язки зі споживачами, рекламу і розподіл продукції. Потрібно постійне, як стратегічне, так і оперативне планування усієї виробничої, маркетингової і комерційної діяльності фірми, засноване на достовірній, репрезентативній маркетинговій інформації. Практика показала необхідність поділу функцій окремих відділів і служб із метою виділення спеціалізованої служби по організації маркетингової діяльності, на яку в першу чергу покладаються задачі по проведенню маркетингових досліджень і розробці маркетингових програм.[3]

Розвиток підприємництва в Україні супроводжується поглибленням економічних перетворень, що визначає підвищений інтерес до нових теорій і напрямків розвитку маркетингу і менеджменту. Практика показує, що класичне визначення маркетингу, що включає відомі 4 P (Product, Price, Place, Promotion), стає недостатнім, тому що не торкає процес взаємодії всіх суб'єктів ринкової системи. У даній роботі розглядаються й інші напрямки і тенденції розвитку сучасного маркетингу. У числі інших до них відноситься бенчмаркінг. [10]

Бенчмаркінг є новим напрямком розвитку бізнесу. Він зв'язаний з пошуком і вивченням найкращих методів і способів підприємництва, щоб здійснювати власний бізнес ще краще і продуктивніше. У даній роботі приводяться теоретичні і методологічні основи сучасного бенчмаркінгу. [7]

**1. Сутність бенчмаркінгу**

Термін "бенчмаркінг" є англомовним і не має однозначного перекладу на українську мову. Цей термін з’явився від слова "benchmark", що означає відмітку на фіксованому об'єкті, наприклад, відмітку на стовпі, що указує висоту над рівнем моря. У найбільш загальному змісті benchmark - це щось, що володіє визначеною кількістю, якістю і здатністю бути використаним як стандарт чи еталон при порівнянні з іншими предметами. Бенчмаркінг являє собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах, не залежно від їхнього розміру, сфери бізнесу і географічного положення [5] . Бенчмаркінг являє собою мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас і вивчення, удосконалення і застосування їхніх методів роботи. На перший погляд може показатися, що, мова йде про старий метод підприємства і, не тільки, їхня діяльність аналізувалася і вивчалася, краще використовувалося. Однак на рубежі 70-х рр. деякі підприємства почали розвивати теорію, в основу якої покладене порівняння діяльності не тільки підприємств конкурентів, але й передових фірм з інших галузей. Фірми стали навчатися квантифіціювати розходження в керуванні підприємствами. Концепція і методи, дозволили скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури і вибір стратегії діяльності підприємства. [8]

Бенчмаркінг (Benchmarking) давно завоював до себе симпатію й успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і вчених. Прийнято вважати, що батьківщиною цього терміна є США. Однак історія нас переконує про більш ранній початок використання поняття бенчмаркінг. У Японії Benchmarking співвідноситься по змісту з японським словом "dantotsu", що означає "зусилля, занепокоєння, турботу кращого (лідера), статі ще кращим (лідером)" [7] .У Китаї, наприклад, відомо правило китайського генерала Сун Тзу, що писав: "Коли ти знаєш твого ворога і знаєш собі, ти не страшишся результату від сотні воєн" [7]. На даний час бенчмаркінг та використання його головного принципу "від кращого до кращого" повертає до життя, до успіху багато фірм США, Японії, Західної Європи. Бенчмаркінг вперше в буквальному значенні з'явився в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США). Тоді дослідницька і консалтингова організація PIMS (вплив маркетингової стратегії на прибуток), установлює, що для того, щоб знайти ефективне рішення в області конкуренції, необхідно знаті кращий досвід інших підприємств, що мають успіх у схожих умовах. [7]

У 1979 р. американська компанія Ксерокс приступила до проекту "Бенчмаркінг конкурентноздатності" для аналізу витрат і якості власних продуктів у порівнянні з японськими. Проект мав великий успіх. Бенчмаркінг починає поширюватися серед фахівців у США й в інших підприємствах - "ЗМ", "НР", "Dupont", "Motorola", "Chase" довірчо стали відноситися до досвіду порівняльного аналізу, до обміну навичками. Сьогодні бенчмаркінг для більшості є динамічним. Сукупність його пізнань швидко збільшується і важко визначити його точну характеристику.

У Центрі продуктивності і якості (Вестингхаус) бенчмаркінг розглядають як процес постійного дослідження найкращих практик, що визначають найбільш високу характеристику конкурентноздатності.

Ціль бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі дослідження надійно установити імовірність успіху підприємництва.

Для більшості компаній бенчмаркінг не є новим, тому що він здійснювався в рамках конкурентного аналізу, хоча бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, чим метод чи підхід конкурентного аналізу, це необхідна функція успіху будь-якої організації.

Використання бенчмаркінгу широкобічне . Так бенчмаркінг у логістиці дозволяє швидко і з малими витратами виявити проблемні ситуації в логістичних системах, у сферах, близьких до покупця, по виконанню замовлень і транспортуванню (P.Bauer) [7].

Бенчмаркінг показує маркетингу-директору, де на його фірмі чи на ринку виникли проблеми з витратами і якістю, чи не плететься вона в хвості в конкурентів. Він розкриває проблеми в роботі, конкретизує їх, так вважають G.Reves і E.Pfleger [10].

У корпорації "Ксерокс" переконані, що бенчмаркінг повинний бути постійним процесом, націленим не тільки на відповідність конкуренції, але і на перемогу над нею. У рамках бенчмаркінгу підприємницькі функції аналізуються як процеси, що створюють товар чи послугу і просувають їх на ринок. Сфера застосування бенчмаркінгу включає розробку стратегії, операції й управлінські функції, однак основним джерелом про ринок і про конкурентів залишається покупець (Y.K.Shetty) [10].

Бенчмаркінг розглядається і як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи в порівнянні з першокласними підприємствами, щоб гарантувати довгострокове положення на ринку (R.Venetucci) [10].

W.Krokowski вважає, що бенчмаркінг служить для забезпечення конкурентноздатності і створення передумов перевірки продуктивності фірми в умовах інтернаціоналізації процесу закупівлі сировини і матеріалів. При цьому мова йде про порівняння результатів [10].

Мається досвід використання бенчмаркінгу для встановлення стратегії успіху підприємства. При цьому в центрі уваги знаходяться такі питання, як:

- хто, яка фірма знаходиться на вершині конкуренції?

- чому власне підприємство не є кращим?

- що повинно бути змінене чи збережене на підприємстві, щоб статі кращим?

- як упровадити відповідну стратегію, щоб статі кращим із кращих? [12]

При здійсненні бенчмаркінгу співробітники працюють у командах, що складаються з представників різних підприємств. Найважливішими складовими діяльності співробітників і організації є планування з орієнтацією на створення цінності, а також компетентність в області роботи з клієнтами, технології і культури підприємницької діяльності (W.Bruckhardt) [10] . Як видно, W.Bruckhardt називає бенчмаркінг видом діяльності, що зв'язана з клієнтами, технологією і культурою підприємництва і здійснюється при плануванні, з орієнтацією на створення цінності і компетентність.

T.R.Furey відносить бенчмаркінг до сукупності управлінських інструментів, таких як глобальне керування якістю, вимір задоволеності покупців, що фірми зараз застосовують [10].

Однак велика частина фахівців дотримує думки, що бенчмаркінг означає перейняття методів керування в інших, успішно працюючих, при їхній допомозі, підприємств після того, як шляхом порівняння з іншими областями підприємницької чи діяльності конкурентами були виявлені слабкі сторони своєї фірми (C.Toldmann, D.Randsley, Y.Ohinata і ін.).

У Японії, де бенчмаркінгом займаються вже тривалий час найбільш розповсюдженою формою є товарний бенчмаркінг, що заснувань на психології "і я теж", що є, на нашу думку, розвитком правила Сун Тзу. Менш популярні бенчмаркінг функцій і процесів (Y.Ohinata) [10].

На фірмі ICI fibres (виробництво волокон) бенчмаркінг розглядають як навчання на основі порівняння, що має два рівні - стратегічний і рівень окремих процесів (T.Clauton, B.Lunch).

Аналіз змісту бенчмаркінгу показує, що його можна розглядати як напрямок маркетингових досліджень.

Визначаючи ефект, що може забезпечити бенчмаркінг, варто мати через, що ніколи і ніким не піддавався сумніву факт вигідності обміну досвідом і його вивчення. Правда не слід забувати, що "перехресне запилення" (M.Smith) плідно не для всякого підприємства. Та необхідність проведення бенчмаркінгу повинна бути доведена.

Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі і маркетингові функції стають найбільш керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи і технології інших, не власних підприємств чи галузей. Це може приводити до прибуткового підприємництва з високою економічністю, створенню корисної конкуренції і задоволенню потреб покупців.

Бенчмаркінг стає мистецтвом виявлення того, що інші роблять краще нас і вивчення, удосконалення і застосування їхніх методів роботи. [7]

**2. Еволюція і види бенчмаркінгу**

Процес еволюції бенчмаркінгу аналогічний класичної моделі "переходу від мистецтва до науки".

Перше покоління бенчмаркінгу інтерпретується як ретроспективний аналіз продукту. Друге покоління, бенчмаркінг конкурентноздатності - розвивається як наука в 1976-1986 р., завдяки діяльності фірми Ксерокс. Третє покоління бенчмаркінгу розвивається в період 1982-1986 р., коли підприємства-лідери якості з'ясовують можливість повчитися більш просто в підприємств поза їхнім сектором чи галузі, чим досліджуючи конкурентів. Четверте покоління бенчмаркінгу - це стратегічний бенчмаркінг, що розглядається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств партнерів. П'яте покоління - глобальний бенчмаркінг розглядається майбутнім інструментом організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва. [1]

Існує багато видів бенчмаркінгу [7]:

- внутрішній бенчмаркінг - бенчмаркінг, здійснюваний усередині організації, зіставляючи характеристики виробничих одиниць, схожих з аналогічними процесами;

- бенчмаркінг конкурентноздатності - вимір характеристики підприємства і її порівняння з характеристикою конкурентів; дослідження специфічних продуктів, можливостей чи процесу адміністративних методів підприємства-конкурентів;

- функціональний бенчмаркінг - бенчмаркінг, що порівнює визначену функцію двох чи більш організацій у тім же секторі;

- бенчмаркінг процесу - діяльність по зміні визначених показників і функціональності для їхнього порівняння з підприємствами, характеристика яких є зробленої в аналогічних процесах;

- глобальний бенчмаркінг - розширення стратегічного бенчмаркінгу, яке включає також асоціативний бенчмаркінг;

- загальний бенчмаркінг - бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох чи більш організацій незалежно від сектора;

- бенчмаркінг витрат;

- бенчмаркінг характеристики;

- бенчмаркінг клієнта;

- стратегічний бенчмаркінг;

- оперативний бенчмаркінг;

- асоціативний бенчмаркінг - бенчмаркінг, проведений організаціями, що складаються у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цієї кооперації міститься в Кодексі поводження бенчмаркінгу.

Розвиток бенчмаркінгу тісно зв'язаний з тим, як підприємства розуміють якість. Можна виділити кілька етапів у зміну розуміння і відносини підприємств до якості .

Перший етап можна назвати - інспекція. Він характеризується перевіркою якості готової продукції. Для забезпечення контролю якості фірма вкладає кошти в удосконалення систем якості, а не бенчмаркінг. Подібне було в колишньому СРСР, коли комплексні системи керування якістю одержали широке поширення. Однак саме розуміння якості в основному носило технократичний підхід, при цьому акцент робився на якості продукції.

На цьому етапі можливо часткове застосування продуктового бенчмаркінгу, основною метою якого буде порівняння власної продукції з товарами конкурентів. Однак недолік інформації не дозволяє повною мірою використовувати досвід і знання конкурентів. [9]

Другий етап зв'язаний з посиленням контролю. На фірмах упроваджується стандарт якості ISO 9000. Бенчмаркінг застосовується по всіх ключових питаннях бізнесу. Широко залучаються консультанти до розробки і впровадження процедур бенчмаркінгу.

Різко міняється відношення до якості . Найважливішим стає якість процесу, у якому якість продукції є одним з елементів складової загальної якості . Фірми починають усвідомлювати, що задоволення споживача є запорукою їхніх успіхів у бізнесі. Поступово міняється їхнє відношення до того, що таке задоволення споживача і як можна вирішувати його проблеми.

Відмінною рисою наступного етапу можна вважати виникнення між фірмами й усередині них партнерських відносин і кооперації. Це зв'язано зі зміною розуміння конкуренції не тільки між фірмами, але й усередині організації. Як відомо, між різними підрозділами фірми встановлюються конкурентні відносини. У кожного підрозділу своя мета, задачі, функції, проблеми. Дуже часто виникають протиріччя і складності у взаємовідносинах. Усе це приводить до зниження керованості і тим самим впливає на загальну ефективність. Кооперація і партнерство усередині фірми приводить до більш ефективного інформаційного обміну між підрозділами.

Аналогічне відбувається і у відносинах між фірмами. При цьому, у понятті "конкуренції" з'являється нова складова - взаємодія. Саме взаємодія і суперництво фірм у сучасному бізнесі є основою для задоволення потреб споживачів і завоювання конкурентних переваг.

На цьому етапі застосовується бенчмаркінг конкурентноздатності і стратегічний бенчмаркінг. [9]

Четвертий етап зв'язаний з тим, що організація представляє собою єдиний механізм. Процес прийняття рішень відбувається тільки на основі вичерпної і точної інформації за умови забезпечення загальної ефективності діяльності фірми. На цьому етапі стратегічний бенчмаркінг переходить у глобальний. [9]

**3. Структура і функціонування бенчмаркінгу**

Тепер розглянемо принципи, об'єкти дослідження, основні правила аналізу й етапи процесу бенчмаркінгу, основні джерела інформації, контроль у системі бенчмаркінгу, а також підходи до навчання на основі бенчмаркінгу.

Фактори успіху, що визначають цей процес, можна класифікувати в такий спосіб [20]: 1 "Тверді" (об'єктивні) фактори:

- визначення чітких меж проекту;

- точне планування часу;

- дотримання стандартів якості;

- прийняття в увагу бюджетних обмежень;

2 "М'які" (суб'єктивні) фактори:

- гарний клімат для співробітництва;

- позитивний настрій - орієнтація на досягнення результату;

- усвідомлення важливості якості;

- зацікавленість;

- творчий підхід;

- етика підприємництва (аналіз переваги - це не промислове шпигунство).

Ця концепція є допоміжним засобом для збору інформації, яка необхідна підприємству, щоб постійно поліпшувати продуктивність і якість і постійно бути попереду конкурентів.

Аналіз переваги використовується як важіль, щоб зламати закостенілу структуру підприємництва, орієнтуючись, наприклад, на кращі результати інших підприємств.

Аналіз переваги - це погляд на внутрішні функції, діяльність і досвід з наступною метою [2] :

- визначити кращі результати;

- проаналізувати свою роботу;

- виявити недоліки у функціонуванні;

- усунути слабкі місця;

- створити мотивацію до постійного поліпшення.

**3.1. Метаположення бенчмаркінгу**

Щоб підприємство було успішним і почувало себе таким в оточенні безлічі супротивників і жорсткості конкурентної боротьби, підрозділи організації повинні піддаватися конкуренції, щоб мати можливість підвищувати продуктивність праці. Отже, загальна мета звучить так: "Постійне забезпечення виживаності підприємства з метою створення купівельної корисності, що перевищує витрати на її виробництво".

Таким чином, існує можливість виявити, проаналізувати й усунути слабкі місця на своєму підприємстві. Таке визначення свого рівня в порівнянні з конкурентами можна застосувати практично до усьому: починаючи з базових покупців, як, наприклад, товарообіг на одного працівника, і до задоволеності покупця.

Приклад із практики: у 80-і роки концерн "Ксерокс" став шукати причини різкої утрати своєї частки ринку копіювальних апаратів. Причина була швидко знайдена. Один японський виробник запропонував копіювальний апарат, рівноцінний по функціях і продуктивності тому, що випускає "Ксерокс”, але значно більш дешевий по витратах виробництва. "Ксерокс" послав свого фахівця, щоб той як найкраще вивчив досвід, товар і матеріал японського конкурента. В результаті після запуску у виробництво: на базі отриманих знань можна було, крім іншого, знизити витрати виробництва на 50%, а час на розробку товару - на 66%.[2]

Отже, аналіз переваги має такі властивості:

- безпосередньо націлений на підвищення оперативної стратегічної продуктивності підприємства;

- веде до орієнтації культури підприємницької діяльності на такі цінності, як здатність до навчання, підвищення свого власного потенціалу і досягнень, що у свою чергу, є поштовхом для процесу розвитку. [28]

Успішність підприємства можна розуміти як функцію від "купівельної корисності" і "продуктивності".

Першорядні цілі аналізу переваги не зв'язані з "слабкими" суб'єктивними факторами на підприємстві, тому що трудові взаємини в підприємництві є вторинними, підлеглі цілям, а виходить, не займають центральне положення в аналізі. Аналіз завжди відштовхується від точки зору покупця. Крім того, ця концепція встановлює рівновагу між стабільністю і відновленням. Вона показує, як інші організації ефективно здійснюють свої права і функції. Звідси випливає, що повинне бути змінено, а що - збережено.

Дослідження декількох галузей, проведене Університетом Эрланген-Нюрнберг, виявило, які ж цілі переслідують німецькі підприємства за допомогою інструментарію аналізу переваги [10]:

- поліпшити позицію стосовно конкурентів - 28%;

- знизити витрати - 26%;

- зміцнити конкурентну позицію - 12%;

- підвищити ступінь задоволеності покупців - 12%;

- збільшити ефективність - 9%;

- визначити слабкі місця процесу - 7%;

- розробити нові ідеї - 5%;

- поліпшити організацію - 5%.

**3.2. Об'єкт дослідження бенчмаркінгу**

Вибір об'єктів дослідження визначається самим підприємством і його співробітниками. Аналіз виробництва можна застосувати до товарів, послугам, функціям, стратегіям, процесам і т.д.

Якщо мова йде про стратегічні питання, то необхідно з'ясувати, які фактори особливо важливі для реалізації конкурентних переваг, установити критерії виміру, що цілком описують ці фактори, і виділити фірми, що явно домагаються найкращих результатів у цьому секторі. Слідом за цим потрібно знайти ті методи, що приводять до найкращих результатів. Так, наприклад, для друкарні може бути цікаво довідатися, як в інших галузях стратегії підготовляють і здійснюють охорону навколишнього середовища чи заходу щодо зв'язків із громадськістю. [7]

**3.3. Види аналізу бенчмаркінгу**

З аналітичної точки зору розрізняють три основних типи аналізу:

- внутрішній аналіз переваги відноситься до порівнянь усередині організацій, наприклад, між відділами, чи підрозділами товарними групами;

- зовнішній аналіз переваги порівнює подібні види діяльності в різних областях, наприклад, між конкурентами чи колегами, що працюють на різних ринках;

- функціональний аналіз переваги - це третій і, імовірно, самий цікавий різновид. Тут порівнюють схожі функції чи процеси в різних галузях. [6]

Ідея полягає в тім, щоб шукати найкращі результати скрізь, де вони зустрічаються. Рішення друкарні про вибір одного з цих трьох варіантів залежить у кінцевому рахунку від реальної ситуації і від того, де можна знайти для неї кращий зразок для наслідування. Можливості практичного застосування цієї концепції в систематичній формі наочно відбиває табл. 3.1 на прикладі підприємства поліграфічної промисловості. [10]

Таблиця 3.1 - Види аналізу переваги

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види | Об'єкти дослідження | Можливі партнери |
| Внут-ріш-ній | галузі промисловості;  оптимізація результатів;  продуктивність, віднесена до основних фондів і чисельності співробітників. | Підприємства, що складають показни-ки балансу  Еталонні підприємства полі-графічної промисло-вості  Підприємства, що складають показни-ки балансу |
| Зовнішній | зниження ризику по боргових зобов'язаннях;  упровадження системи планування і керування виробництвом;  установлення графіка роботи, гнучкість;  навчання зовнішньому обслуговуванню;  упровадження стандартів ИСО, починаючи з 9000 і далі;  оптимізація політики закупівель;  зменшення викиду стічних вод;  використання зовнішніх постачальників (замість виробництва на даному підприємстві);  розвиток організації;  введення бригадного методу роботи;  підвищення ефективності рекламних заходів безпосередньо серед споживачів;  поділ обов'язків між співробітниками;  зниження частки простою;  поліпшення обслуговування;  ефективне оформлення покупок;  створення єдиної комп'ютерної мережі з покупцями;  цифрове кодування первісної стадії. | Клієнти і поста-чальники, а також підприємства інших галузей, з якими можна познайоми-тися на конгресах і семінарах |
| Функціональний | система розрахунків;  облік витрат на охорону навколишнього середовища;  контроль за термінами виконання робіт;  організація транспортного господарства;  поліпшення процесу виписки рахунків-фактур;  розгляд претензій;  складання екологічного балансу. | Еталонні підприємства;  Целюлозно-паперо-ва промисловість, виготовлювачі фарб;  Покупці і постачаль-ники  Постачальники;  Підприємства по наданню послуг інших галузей. |

**3.4. Основні правила бенчмаркінгу**

Крім необхідності здійснити проект по аналізі переваги планомірно і крок за кроком, слід також обов'язково дотримуватися наступних правил [7]:

- керівники підприємства повинні бути поглинені ідеєю аналізу переваги;

- співробітники повинні бути проінформовані про ціль і необхідність проекту;

- робоча програма повинна мати просту, покрокову і зрозумілу структуру;

- хід проекту повинний бути докладно задокументований.

Дотримання таких дій тому має таке велике значення, так як аналіз переваги часто ініціює важливі, а іноді навіть драматичні зміни на підприємстві.

Навіть коли ці процеси в принципі вигідні, вони завжди приносять із собою деяке занепокоєння чи опір.

Часто мова не йде про те, щоб упровадити нову організаційну модель - самі співробітники і керівники підприємства стають метою заходів щодо зміни структури.

Крім того, аналіз переваги дає інноваційні імпульси для процесу розробки нових методів роботи. І при цьому відбувається не реформа, а революція, що створює нові організації - підприємства, яким по плечу вимоги конкуренції. Велике значення для одержання здатності перемагати в конкурентній боротьбі має знання особливих правил гри й умов у своїй галузі. Незважаючи на це, можна виділити деякі загальні фактори успіху, що діють незалежно від конкретної галузі і характеризують першокласне підприємство:

- орієнтація на досягнення результату;

- увага до витрат;

- орієнтація на покупців і купівельну корисність;

- контакти з постачальником;

- підвищення якості і продуктивності;

- використання сучасних технологій;

- концентрація на основній діяльності; [24]

**4. Принципи та етапи процесу бенчмаркінгу**

**4.1. Принципи бенчмаркінгу**

Визначивши основний зміст бенчмаркінгу, розглянемо більш докладно його основні принципи. Так, Watson G.H. [10] виділяє наступні основні принципи бенчмаркінгу:

1. Принцип взаємності.

Бенчмаркінг є діяльністю, заснованої на взаємному відношенні, згоді й обміні даними, що забезпечують "виграшну" ситуацію для обох сторін. Але взаємність не буває наосліп. Спочатку необхідно погодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинний мати гарантії по поводженню інших і тільки повага правил гри всіма учасниками гарантує усім гарний результат. Усе повинно бути заздалегідь встановлене і погоджено.

2. Принцип аналогії.

Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Може бути оцінений будь-який процес, тільки б група дослідження могла перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства. Аналогія процесів і встановлення критеріїв добору партнерів по бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності.

3. Принцип виміру.

Бенчмаркінг - це порівняння характеристик, обмірюваних на декількох підприємствах; метою є встановлення того, чому існують розходження в характеристиках і як досягти їхнього найкращого значення. Найважливішим вважається визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє поліпшити характеристики на основі вивчення процесу.

4. Принцип вірогідності.

Бенчмаркінг повинний проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції.

**4.2. Основні етапи бенчмаркінгу**

Процес бенчмаркінгу можна розбити на п'ять фаз[7]:

1. Визначення об'єкта аналізу переваги. Тут потрібно установити ті об'єкти підприємства, які можна досліджувати за допомогою аналізу виробництва.

Існує можливість критично переглянути організацію в цілому чи її окремі складові частини. Більш того, треба вирішити, чи проводити аналіз переваги з внутрішньої чи зовнішньої точки зору, наприклад, з позиції сприйняття покупця.

Далі, цей інструмент може знайти застосування при аналізі товарів, контрольних показників обсягу продажів, орієнтації клієнтів і т.д. У принципі немає ніяких обмежень застосування, крім тих, котрі випливають з потреб покупця і вимог самого підприємства.

2. Виявлення партнерів по аналізі переваги. Визначивши цілі, варто почати пошук кращих підприємств. Придатні партнери повинні бути не тільки першокласними самі по собі, але і мати по можливості високий ступінь порівнянності з власною компанією. Цей процес включає наступні кроки:

- швидкий огляд (від англійського слова "to skim" - швидко прочитувати, пробігти очима). На цій стадії здійснюють поверхневий огляд наявних джерел інформації, а також збирають уже доступні дані.

- упорядкування (від англійського слова "to trim" - обробляти, шліфувати, упорядковувати) У цій фазі, приймаючи в увагу подальшу інформацію, докладно описують наявні до цього моменту зведення.

- вибір кращих (від англійського слова "to cream" - знімати вершки) На цій стадії процесу вибирають партнерів, яких рахували придатними.

Джерелами інформації виступають: звіти про діяльність фірм; журнали, книги, бази даних; перелік підприємств; ділові зв'язки; консалтингові компанії; спеціалізовані конференції, семінари, ярмарки; союзи, дослідницькі установи; фахівці; маркетингові клуби; співробітники різних комісій.

3. Збір інформації. Ця фаза включає не тільки збір якісних даних, але і вивчення, опис змісту праці, процесів чи факторів, що пояснюють продуктивність.

Збір інформації включає наступні підзадачі:

- використання опитувальних аркушів, що містять визначення і пояснення;

- підбір інформації про власне підприємство (сильні і слабкі сторони);

- збір фактів про партнера по аналізі переваги;

- використання додаткових джерел;

- документальне оформлення інформації;

- перевірка наявності даних, щоб гарантувати їхнє визнання і схвалення відповідальності керівниками, як на своєму підприємстві, так і в партнерів по аналізі переваги.

4. Аналіз інформації. Цей крок висуває найвищі вимоги до творчих і аналітичних здібностей, що беруть участь у процесі аналізу переваги. Аналізувати значить не тільки усвідомлювати подібності і розходження, але і розуміти взаємозв'язки.

Крім того, треба виявити впливи, що можуть ускладнити порівняння і фальсифікувати результати. Тут можна запропонувати наступний образ дій:

- упорядкування і порівняння отриманих даних;

- контроль якості інформаційних матеріалів;

- спостереження за факторами, які впливають, порівняння;

- виявлення недоліків у роботі з порівняння; розуміння лежачих в основі причин, які пояснюють існування недоліків;

- проведення аналізу, за допомогою якого можна вибрати між виготовленням за рахунок власних ресурсів і постачанням з боку при сумнівах щодо деяких підрозділів чи процесів (аналіз "виготовлення чи покупка").

5. Цілеспрямоване проведення в життя отриманих зведень. П'ята стадія містить у собі не тільки впровадження розроблених можливостей поліпшення, але і подальший розвиток організації підприємства, щоб протистояти викликам, що очікується в майбутньому.

Мова йде про те, щоб не копіювати досягнення кращих підприємств; навпроти, вони повинні служити стимулом для подальшого інноваційного розвитку власної організаційної структури - інакше аналіз переваги виллється в стратегію переможеного. Виявлений потенціал для поліпшення потрібно реалізовувати за допомогою конкретних заходів. При цьому варто запитати себе, чи уживаються отримані дані зі звичайним плануванням чи необхідна корінна переорієнтація.

Таке цілеспрямоване інноваційне впровадження означає:

- міркування про наслідки аналізу переваги;

- представлення звіту про результати зацікавленим особам;

- виявлення можливостей поліпшення;

- ув'язування зі звичайним планом робіт підприємства;

- розробка плану введення необхідних змін;

- упровадження плану в життя;

- розуміння аналізу переваги як безупинного процесу;

- використання результатів для подальшого інноваційного розвитку.

**4.3. Контроль за процесом і повторення аналізу**

Контроль за процесом при впровадженні результатів аналізу відбувається в двох напрямках: по-перше, можна стежити за розвитком встановлених оціночних показників результатів роботи підприємств і, по-друге, необхідно перевіряти досягнення проміжних цілей і дотримання планів по ресурсах і термінам.

Методи і процеси піддаються постійним змінам. Те, що ще недавно було найкращим досягненням, незабаром стане стандартом чи навіть опуститься нижче цього. Тому треба регулярно перевіряти, чи мають ще силу виявлені найкращі показники. Отже, аналіз переваги - це не одноразова дія він повинний бути встановлений на підприємстві як функцію. Як правило, витрати на аналіз переваги після його впровадження значно знижуються [13]:

- співробітники перейнялися довірою до такого інструмента, як аналіз переваги;

- були зав'язані контакти з порівнюваними підприємствами, які можна підтримувати за допомогою регулярного обміну. При цьому треба тільки стежити, чи не спливли нові кращі підприємства;

- відомі важливі джерела інформації, вже існує база даних, яку потрібно тільки поповнювати.

Передумовою оптимального використання цих досвідчених даних є деталізоване і систематичне документування всіх колишніх зведень по аналізі переваги.

Приведемо приклад як фірма "Ксерокс" поліпшила збут за допомогою аналізу переваги відпустки товарами в керуванні запасами.

Відділ "Комерційна логістика і збут" у "Ксероксі" аж до початку 80-х років міг підвищувати свою продуктивність щорічно тільки на 3-5%. Цього виявилося недостатньо, щоб залишатися конкурентноздатним з погляду цін на ринку копіювальних апаратів.

Керівники збутових центрів з'ясували, що самою слабкою ланкою в логістичному ланцюгу є етап від надходження товарів на склад готової продукції до їхнього відправлення. З метою ліквідації цього вузького місця на початку 1981 року одному з працівників доручили пошук придатного партнера для порівняння, але не з конкурентів.

Цей працівник використовував у своїх пошуках спеціалізовані журнали, а також галузеві союзи і консалтингові компанії, поки не наткнувся на фірму "Л.Л.Бин", постачальника спортивних товарів. Це підприємство було відомо своєю системою керування запасами, розробленої за допомогою кружків якості. Одночасно була виявлена велика подібність з "Ксероксом", тому що "Л.Л.Бин" також мав потребу в системі керування запасами і збуту для дуже різнорідних з погляду форми, маси і розміру товарів.

Відвідування делегації "Ксерокса" у складі трьох чоловік фірми "Л.Л.Бин" і порівняння таких оціночних показників роботи, як "число замовлень на людино-день", "кількість виробів у штуках на людино-день" і, у першу чергу, "число ходок на людино-день" розкрили разючу різницю ("ходка" описує шлях до контейнера): "Л.Л.Бин" перевершив фірму "Ксерокс" у три рази по показнику "число ходок на людино-день".

Як головну причину можна було виділити набагато більше число видів робіт, керованих комп'ютером, на підприємстві "Л.Л.Бин". Так, наприклад, розміщення товарів, а, відповідно, і поточна сортування і відпустка товарів по замовленнях, проводилися в залежності від швидкості обороту, щоб зменшити шлях переміщення продукції.

Позитивний досвід привів до подальших проектів в області комерційної логістики і збуту, де партнерами в порівнянні, серед інших, сталі фармацевтична оптова фірма і виробник побутових приладів. Великий успіх аналізу переваги в "Ксероксі" знайшов своє відображення в підвищенні щорічного приросту продуктивності на 10% у наступні роки. З них 3-5% порозумівається аналізом переваги. [10]

**5. Навчання за допомогою аналізу переваги**

Аналіз переваги привертає увагу людей в організації до того, що лежить в основі індивідуального і колективного успіху, а саме безпосередньо до функціонування підприємства. При цьому усі в цілому повинно підтримуватися паралельно протікають процесам навчання.

Аналіз переваги - це метод, за допомогою якого імітуються вдалі зразки поводження. Він приводить до " організації, що навчається,". Така організація вимагає записи і впровадження успішних методів дії на підприємстві. У кінцевому рахунку, саме про цьому і говориться в аналізі переваги й у навчанні за допомогою аналізу переваги.

Підвищення кваліфікації керівників. Навчальні ефекти аналізу переваги можуть бути використані безпосередньо для підвищення кваліфікації персоналу. Співробітники стають більш уважними і зацікавленими, коли вони можуть зв'язати впізнане конкретно зі своїми задачами і щоденною роботою. Таким чином, підвищення кваліфікації керівників може відбуватися прямо на робочому місці.

Аналіз переваги з погляду роботодавців веде до того позитивного ефекту, що більше не заохочуються прагнення окремих працівників якнайбільше підвищувати свою кваліфікацію тільки для своїх цілей, а навпаки, у центрі уваги виявляються задачі підприємства. Це може внести свій внесок у рішення класичної проблеми планування персоналу, що полягає в тому, щоб відшукати і впровадити такі методи підвищення кваліфікації персоналу, що приносять більше користі підприємству, чим працюючим на ньому окремим особам. [5]

Як уже згадувалося, на практиці необхідно піддавати сумніву користь різних програм підвищення кваліфікації керівних кадрів. Підприємства часто знаходяться в повному неведенні щодо їхньої цінності. Нечисленні емпіричні дослідження в цій області вказують скоріше на протилежний бажаному результат: користь підприємству незначна в порівнянні з користю для кандидатів на перепідготовку.

Те, що тут названо навчанням за допомогою аналізу переваги, - це спроба зв'язати підвищення кваліфікації і перепідготовку керівників з потребами підприємства. Тому ці міри повинні приносити безпосередню користь підприємству. Систематичне з'єднання навчання і теорії, з одного боку, з функціонуванням і задачами підприємства, з іншого боку, веде до того, що роботодавець витягає набагато більше користі для себе з заходів щодо підвищення кваліфікації.

Якщо зв'язувати аналіз переваги з підвищенням кваліфікації керівників і перепідготовкою, то можна виділити 6 фаз навчання [6]:

1 Треба мати волю і мужність, щоб усвідомити наявність проблеми.

2 Виявити, що відомо по темі і від кого.

3 Одержати інформацію і увібрати в себе знання.

4 Закріпити нові знання.

5 Зафіксувати вдалі способи дій і постійно поліпшувати роботу підприємства.

6 Тренувати здатності: використовувати знову придбані знання.

Ціль процесу навчання, зв'язаного з маркетингом, полягає не в тім, щоб прочитати одноразово лекцію. Навпроти, повинна бути створена атмосфера, що винагороджує безупинне навчання і веде до більш високої продуктивності праці і кращих результатів.

Розглянемо більш докладно ці фази навчання.

1. Треба мати волю і мужність, щоб усвідомити наявність проблеми.

Часто готовність до змін у працівників і керівного ланки незначна. Це особливо вірно для тих підрозділів організації, результати роботи яких не визначаються на рахунок прибутків і збитків. Іноді ці підрозділи намагаються довести свою значимість і престиж за допомогою структури штатного чи розкладу кількості співробітників у платіжній відомості по видачі зарплати, а не за допомогою свого внеску в загальну справу. У них немає приводу ставити під питання свій розпорядок роботи, та й інші цього теж не роблять. Вони знають, що дуже небезпечно піддавати свої процеси силам вільного ринку. Однак продуктивність таких підрозділів може бути оцінена порівнянням з аналогічною діяльністю на інших підприємствах. Варто ініціювати переоцінку цих підрозділів підприємства. Зміни в організаційній культурі приводять до того, що керівники відділів одержують позитивні результати, виявляючи схожі процеси в зовнішнім середовищі, проводячи порівняння і приймаючи зв'язані з цим наслідку.

Менеджери підприємства повинні будити готовність і бажання проводити такі порівняння і сприяти їм для того, щоб могла виникнути описана культура підприємництва.

2. Виявити, що відомо по теми і від кого.

Коли підприємство насмілюється показати собі й усьому світу, що неможливо бути "майстром світового класу" у всіх областях, тоді виникає необхідність наступного кроку в пошуку нових знань. Однак активний пошук нових знань не є саме собою розуміючимся в сучасних організаціях.

У цілому - це справа бажання і віри в себе. Але таку ж важливість має питання, де можна знайти власну інформацію і яка точно інформація повинна бути отримана. Необов'язково, що аналіз переваги надасть краще рішення. Дуже можливо, що існують більш зручні альтернативи одержання інформації.

Головне в аналізі переваги полягає в тім, що він допомагає скинути шори. Виникає сприйнятливість і відкритість по відношенню до нових знань з інформаційних джерел зовнішнього середовища. Коли мається мотивація і коли співробітники перебороли свій страх показати слабкі сторони, створюється ситуація, при якій можуть виникнути нові знання і представлення. Збір інформації і наступна за ним подальша переробка її в знання повинні найчастіше проходити поза межами нормального робочого часу. Читання спеціальних статей і книг повинне представляти собою щось природне для працівників, що заробляють гроші своїми знаннями.

3. Одержати інформацію і увібрати в себе знання.

Назвемо переробку інформації знанням. Перетворення інформації в знаннях має на увазі, що право інтерпретації (свого тлумачення) передано від відправника до одержувача. Переробка даних у знання йде таким чином, щоб людина могла потім витягти з цих даних користь. Одержувач аналізує і переробляє масив інформації і довідається, як у різних умовах можуть використовуватися елементи інформації з метою стимулювання процесів зміни і підвищення продуктивності.

4. Впровадження і спільне проведення досвідів, щоб зміцнити знання.

Впровадження і спільне проведення досвідів означає, що нові представлення піддаються інтеграційному процесу і внаслідок цього переймаються як випробуваний і успішний образ дій. Цікавість одержувача інформації розбуджено і досягає тієї крапки, після якої він хоче просуватися усе далі. Знову і знову задається питання: чому? чому? чому? Упровадження нових знань і взаємодія з їхніми постачальниками веде до готовності і бажання діяти. У цьому змісті знання необхідно далі збагатити і перетворити в конкретні навички, щоб їх можна було використовувати у визначених виробничих процесах, за які несе відповідальність даний співробітник.

5. Зафіксувати вдалі способи дій і постійно поліпшувати роботу підприємства.

Коли склалася вищеописана ситуація, можлива фіксація вдалих способів дій. На підставі цієї зміни можна поширити процеси праці на підприємстві. Попередні кроки були необхідні, щоб підготувати кожного окремого працівника до використання нових знань у його конкретній ситуації. Тепер прийшов час перетворювати на практиці теоретичні пізнання. Характерна риса підприємства, звичайно називаного "організації, що навчаються,", полягає в тім, що там фіксують і систематизують вдалі методи, щоб потім мати можливість їх упровадити. Однак результат залежить не тільки від того, чи спроможна організація займатися цим, але і від рішучості і бажання реально діяти. Опис, систематизація і передача гарних способів господарювання тягнуть за собою витрати. Мова йде про інвестиції в розвиток компетенції підприємства, що особливо болісно, тому що являє собою довгострокову форму капіталовкладень. Для керівників підприємства набагато простіше вкладати кошти у виробництво чи територію в устаткування, чим у знання й інформацію.

6. Тренувати здатності: використовувати знову придбані знання.

Поліпшення організації трудового процесу, фіксування успішних методів роботи, підвищення кваліфікації керівників і рядових співробітників - це тривала і дорога витівка. Світлою плямою в цій похмурій картині є те, що створена в такий спосіб організаційна культура існує довгий час і не залежить від звільнення окремих працівників з підприємства. Як тільки створений виробничий клімат, що заохочує здібності до навчання, ваші інвестиції в безпеці. Процес інтеграції цієї культури підприємництва включає цілий ряд компонентів, з яких найважливішим є добре функціонуючий, безупинний аналіз переваги.

Безсумнівна перевага навчання за допомогою аналізу переваги полягає в тому, що порівняно невеликі витрати, зв'язані з переорієнтацією організаційної культури на здатність до навчання і підвищення продуктивності. Повернення інвестицій починається швидко за рахунок виробничих процесів. Головне - досягти стану постійного розвитку і не зупинятися на одному визначеному рівні. Тому бажаний кінцевий результат краще досягати не одноразовим зусиллям, а прагненням до безупинного одержання знань і відповідному розвитку здібностей. Ці аспекти є носіями культури організації, що навчається. Аналіз переваги являє собою єдину у своєму роді можливість зробити реальністю мрію організації, що навчається.

**Висновок**

Бенчмаркінг можна розглядати як один з найважливіших напрямків стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень. У таблиці А.1 представлені зведені дані, що характеризують значення бенчмаркінгу в процесі стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень.

Бенчмаркінговий підхід приводить до істотної зміни процедури ухвалення рішення в маркетингу. Традиційно маркетингові рішення приймалися на основі результатів маркетингових досліджень і інтуїції менеджерів у відношенні комплексу маркетингу. На основі цього розроблялася маркетингова стратегія фірми. Сучасні умови бізнесу приводять до того, що для забезпечення конкурентноздатності фірми і її стійкого положення подібних дій стає недостатньо. Необхідне вивчення досвіду діяльності і поводження на ринку лідерів бізнесу для підвищення обґрунтованості стратегій маркетингу.

Процес маркетингового планування, що встановлює стратегічні напрямки розвитку бізнесу, є найважливішою сферою, для якої бенчмаркінг має вирішальні значення. Мети і керівні принципи, що залежать від місії підприємства, багато в чому визначаються результатами бенчмаркінгу. Застосування бенчмаркінгу в процесі стратегічного маркетингового планування забезпечує, що вимоги, пропоновані зовнішнім середовищем і покупцями, розглядаються на основі релевантних даних.

У процесі розробки маркетингових стратегій важливий погляд з боку, тому що він установлює стратегічний напрямок розвитку і сприяє розподілу обмежених ресурсів. Знання про методи роботи кращих фірм і потребах покупців, отримані в процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідної для розвитку підприємства і забезпечення його конкурентноздатності. . У процесі перетворень маркетинг-менеджер повинен вивчити і проаналізувати на скількох його підприємство адаптовано до вимог ринку, як і за рахунок чого можна поліпшити його діяльність, що для цього необхідно зробити і т.д. Тобто, споконвічною проблемою є перетворення діяльності усередині підприємства відповідно до вимог ринку.

Бенчмаркінг є чудовий багатобічний засіб для удосконалювання бізнесу. Технологія бенчмаркінгу може бути віртуально застосована до будь-якої функції фірми. Для цього розробляються моделі опису конкурентів, структуруються знання, що накопичуються, про конкурентів. Технологія бенчмаркінгу дозволяє перевести окремі розрізнені факти про поводження конкурентів у знання, що дозволяють приймати рішення і діяти краще, ніж конкуренти.

Вивчення своїх конкурентів по бізнесу за допомогою бенчмаркінгу дозволяє знайти ризики і можливості, які варто враховувати при побудові систем просування продуктів на ринок. Розуміючи поводження конкурента, можна оцінити своє місце на ринку і краще довідатися про своїх покупців. Загальна мета вивчення конкурентів складається в досягненні конкурентних переваг для захоплення нових ніш на ринку й одержання більшого доходу.

**Перелік посилань**

1. Авдулов П.В. Введення в теорію прийняття рішень. - М., 2001.
2. Аренков И.А., Ченцов В.И. Маркетингові дослідження. /Під ред. проф. Багиева Г.Л. - Л.: ЛОП ВНТОЭ, 2000.
3. Аренков И.А. Маркетингові дослідження: основи теорії і методики. - Спб.: Изд-во СПбУЭФ, 2002.
4. Афанасьєва Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепція й інструментарій ефективного підприємництва: Навчальний посібник. - Спб.: Изд-во СПбУЭФ, 1999.
5. Аунапу Ф.Ф. Наукові методи прийняття рішень у керуванні виробництвом. - М.: Економіка, 2000.
6. Багиев Г.Л. Методи одержання й обробки маркетингової інформації. - Спб.: Изд-во СПбУЭФ, 2001.
7. Багиев Г.Л., Аренков И.А., Мартынова М.В. Benchmarking у розробці стратегій маркетингу // Маркетинг у системі керування підприємництвом. - Київ, 2002.
8. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основи маркетингових досліджень: Учеб. посібник. Спб.: Изд-во СПбУЭФ, 2000.
9. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основи сучасного маркетингу: Учеб. посібник. - Спб.: Изд-во СПбУЭФ, 2001.
10. Багиев Г.Л., Аренков И.А., Соловйова Ю.Н. Бенчмаркінг - як функція й інструмент підприємницької діяльності. У кн.: Міжнародна наукова конференція " Маркетинг і культура підприємництва: Тези доповідей. - Спб.: Изд-во СПбУЭФ, 2000. – Ч 1.
11. Стровский В.И. Внешнеэкономическая деятельность предприятия – М.: 1999 г.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент и международно-коммерческое дело – М.: 1998 г.
13. Фомичев Б.И. Международная торговля - М.: 2001 г.
14. Гафман Н.Ф. Основы внешнеэкономической деятельности - Харьков, 2001 г.
15. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения - М.: Маркетинг, 2001 г.
16. Максимова Л.М. Международные экономические отношения - М.: Маркетинг, 1997 г.
17. Внешнеэкономическая деятельность. Общ.ред. Кумок С.И., АОЗТ "ВЕЧЕ",М.: 1994 -336 С.
18. Международные экономические отношения. Учебное пособие. Под ред. Супруновича Б.П., М.: 1998 - 216 С.
19. Ю.А. Григорьев "Практика внешнеэкономической деятельности", Москва "Паимс" 1999
20. П. В. Сергеев “Мировое хозяйство и международные экономические отношения на современном этапе” учебное пособие по курсу “Мировая экономика” Москва. Новый Юрист. 2002г.
21. Н. В. Кузнецова “Регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине” практическое пособие Киев. Сплайн. 2000г.
22. Основы внешнеэкономических знаний : Словарь-справочник / С.И. Долгов, В.В.Васильев, С.П.Гончарова и др. – М.: Высш. шк., 1990. – 432 с
23. Балабанов И. Т., Балабанов А. И. Внешнеэкономические связи: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 512с.: ил.
24. Камаев В.Д. и колл. авторов. Экономическая теория: Учебник / М.: Гуманитарный издательский центр Владос, 1998.-.640с.:ил.
25. Киреев А. П. Международная экономика. В 2-х ч. – Ч. 1. Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства. Учебное пособие для вузов. – М.: Финансы и статистика, 2000 г 416 с.
26. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения: Учебник / Под ред. Л. Н. Красавиной. - М.: Финансы и статистика, 1999. – 592с.: ил.
27. Носкова И. Я. Международные валютно-кредитные отношения: Учеб. пособие. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 208с.
28. Современная экономика. /Ростов-на-Дону.: Феникс,2002г. – 672 с..
29. Основы международных валютно-финансовых и кредитных отношений: Учебник / Научн. Ред. Д-р эконом. Наук, профессор В.Вкруглов – М.: ИНФРА-М-1998.
30. Спецвыпуск.Внешняя торговля. Бизнес №15 (20 апреля) 2003 года
31. Економіка України у 2002 році. Документи.
32. Все про зовнішньоекономічну діяльність . Діло 1-2.2003
33. http://www.rbc.ru; http://www.atrus.ru; http://www.yandex.ru; http://www.aport.ru; http://www.fin.sbp.ru

**Додаток А**

**Значення бенчмаркінгу**

**Таблиця А.1. - Порівняльна характеристика значення бенчмаркінгу в процесі проведення стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристики процесу дослідження | Значення бенчмаркінгу в стратегічно орієнтованих маркетингових дослідженнях | | |
| Дослідження ринку | Аналіз конкурентів | Бенчмаркінг |
| Загальна мета | Аналіз ринків, ринкових чи сег-ментів визнання товарів | аналіз страте-гій конкурент-тів | Аналіз, того, що, чому і як гарно роблять конкуренти чи лідируючі підприємства |
| Предмет вивчення | потреби покупців | стратегії кон-курентів | Методи ведення бізнесу, задовольняючі потреби покупців |
| об'єкт вивчення | товари і послуги | ринки і товари | Методи ведення справ, а також товари |
| основні обмеження | Ступенем задово-леності покупців | діяльність на ринку | Не обмежений |
| значення для прийняття рішення | Не значне | Деякі | Дуже велике |
| Основні джерела інформації | Покупці | Галузеві екс-перти і аналі-тики | Лідируючі підприємства галузі, а також конкуренти |

**Додаток Б**

**Аналітичні системи "Проінвестит"**

Для внутрішнього бенчмаркінгу, зіставлення фінансово-економічних показників окремих підрозділів усередині компанії, порівняння ефективності роботи аналогічних чи підрозділів різних підприємств холдингу підходить функціональність програмного продукту Audit Expert. Програма здійснює порівняння і ранжирування підрозділів і підприємств на підставі фінансово-економічних показників, що розраховуються за даними фінансової й управлінської звітності.

У ході проведення конкурентного бенчмаркінгу виникає проблема одержання даних про конкурента. Якщо ваш конкурент - ОАО, використовуйте для порівняльного аналізу дані фінансової звітності найбільших підприємств по галузях, підготовлені у форматі Audit Expert.

Очевидно, що порівнювати себе можна не тільки з конкурентом, але і з іншим підприємством, компанією-еталоном, що має подібні бізнес-процеси, проводячи загальний бенчмаркінг. І в цьому випадку також зручно скористатися для порівняння даними по лідируючим компаніях з бази звітності по галузях і порівняти, використовуючи Audit Expert, власні фінансові показники з їхніми даними.

Система Marketing Expert дозволяє виявити шляхом експертних опитувань ключові фактори успіху (КФУ) на даному ринку, порівняти себе з конкурентом і визначити позиції, у яких виявляється або перевага, або відставання.

Розробити варіанти подолання існуючого розриву, намітити стратегію досягнення бажаних показників також допоможе Marketing Expert. Система дає можливість створити й оцінити різні варіанти маркетингових стратегій, розробити тактичний план заходів щодо їхньої реалізації і контролювати його виконання.

Ну а оцінити виконання плану досягнення намічених показників, визначити, наскільки він обґрунтований, розрахувати ефективність інвестування в нього засобів, спланувавши й оцінивши кожний з варіантів, ви зможете в Project Expert. Програма дозволить вам зіставити витрати на здійснення намічених цілей із планованим прибутком і визначити, чи варто вкладатися в подібну зміну процесів підприємства.