



**КАФЕДРА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ  
ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
на засіданні кафедри цифрової економіки  
та бізнес-аналітики  
протокол № 1 від “28” серпня 2020 р.

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ Шевчук І.Б.  
(підпис)

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ  
ВИБІРКОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Бенчмаркінг та конкурентний моніторинг бізнесу  
(назва навчальної дисципліни)

освітній ступінь: \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
(бакалавр/магістр)

форма навчання: \_\_\_\_\_ денна \_\_\_\_\_  
(денна, заочна)

**Укладач:**

Старух А.І., доцент, к.е.н., \_\_\_\_\_  
(ПІБ, посада, науковий ступінь, вчене звання)

**ЛЬВІВ 2020**

## Конспект лекції № 1

### Тема № 1. Поняття «бенчмаркінг»: суть, зміст, цілі і завдання.

**Міжпредметні зв'язки:** Зв'язок із елементами знань і умінь таких навчальних дисциплін як «Бізнес у соціальних мережах» та «Інформатизація бізнес-процесів», «Маркетинг».

**Мета лекції:** освоїти термінологію та основні поняття у сфері бенчмаркінгу, навчитися визначати основну мету та цілі застосування бенчмаркінгу, розрізняти види бенчмаркінгу.

### План лекції

1. Основні визначення бенчмаркінгу.
2. Історія бенчмаркінгу.
3. Етапи проведення бенчмаркінгу.
4. Причини використання бенчмаркінгу.
5. Мета бенчмаркінгу.
6. Основні завдання та принципи бенчмаркінгу.
7. Види бенчмаркінгу.

**Опорні поняття:** бенчмаркінг, конкурентний моніторинг, конкурент, механізм бенчмаркінгу, завдання бенчмаркінгу, принципи бенчмаркінгу.

### Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
2. Bauer P. Який сервіс має сенс? Бенчмаркінг у логістиці. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 12-14
3. Bresin S. Практика бенчмаркінгу // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 7-9
4. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінгу: новаторське і компетентне створення цінності. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 3, 2005. – с. 9-11
5. Furey T.R. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2002. – с. 7-10

Інтернет ресурси:

1. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://arenta-group.com>

**Навчальне обладнання:** ТЗН, презентація тощо.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

### 1. Основні визначення бенчмаркінгу.

Термін "бенчмаркінг" (**benchmarking**) англійського походження і не має однозначного перекладу (**benchmark** – вихідний пункт, початок відліку, еталон, база).

У Японії "Benchmarking" співвідноситься за змістом з японським словом "dantotsu", що означає "зусилля, занепокоєння, турботу кращого (лідера) стати ще кращим (лідером)".

Існує величезна кількість трактувань поняття бенчмаркінг. Одні вважають його продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоздатності, інші – програмою з поліпшення якості, інші ж зараховують його до екзотичних продуктів японської бізнес-практики. Однак існує загальний знаменник, до якого можна привести різні визначення бенчмаркінгу.

Може здатися, що мова йде про банальне шпигунство, проте все, про що буде говоритися, відповідає етиці ведення бізнесу.

**Бенчмаркінг** – це мистецтво й практика виявлення і вивчення найкращих із відомих методів ведення бізнесу.

В основу бенчмаркінгу покладено ідею порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, але і передових фірм інших галузей. Практика показує, що грамотне використання досвіду конкурентів та успішних компаній дозволяє скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності вашої організації.

По суті бенчмаркінг – це процес еталонного зіставлення. У бізнес-середовищі існує безліч трактувань бенчмаркінгу, які зведені в таблицю.

	Автор і джерело	Сутність поняття
1.	С. Вебстера	Стандарт, за допомогою якого що-небудь може бути обміряне або оцінене
2	Роберт Кемп	Постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх галузях
3	Лоуренс Боссіді	Аналіз конкретних прийомів, запозичення вигод, отриманих на основі аналізу досвіду інших компаній, і використання у власній компанії найкращих прийомів, привнесених у неї ззовні
4	Грегорі Ватсон	Процес систематичного й безперервного виміру: оцінка процесу підприємства і їх порівняння із процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності
5	Том Фарі	Безупинний процес визначення рівня нашої продукції і послуг, методів у порівнянні з результатами наших головних конкурентів або

		компаній, які посідають лідируючі позиції
6	Берн Андерсен	Постійне вимірювання і порівняння окремо взятого бізнес-процеси з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення роботи
		Процес поліпшення, що використовується для пошуку й упровадження кращих практик (best practices) у своїй діяльності Під практикою тут розуміється метод або технологія, що використовується для здійснення виробничого (збутового, закупівельного) процесу чи його етапу
7	Д. Рандслей	Метод установлення поточних завдань і планів із продуктивності, заснований на кращих прикладах у галузі, спрямований на підвищення ефективності
8	У. Охіната	Корисний і якісний засіб, що допомагає компанії постійно вдосконалювати свій процес шляхом вивчення того, як його здійснюють інші, який включає оцінку власного операційного процесу та ідентифікацію, вивчення й адаптацію до себе того кращого, що є у інших компаній
9	Д. Шетті	Зовнішній погляд на внутрішню діяльність, функції, операції з метою досягнення постійного вдосконалювання
10	В. Кроковськ и	Метод, що слугує для забезпечення конкурентоспроможності і створення передумов перевірки ефективності підприємства в умовах інтернаціоналізації процесу закупівлі сировини, матеріалів та виготовлення продукції
11	Т. Фур'є	Сукупність управлінських інструментів, таких, як глобальне управління якістю, вимірювання задоволення потреб споживачів
12	Р. Рейдер	Запозичення досвіду у підприємств, які більш ефективно працюють після виявлення суттєвих недоліків у діяльності власного підприємства
13	Р. Домеліо	Мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, і вивчення, вдосконалення і застосування для власних потреб методів роботи, які приносять кращий результат
14	Х. Харрінгто н	Стандарт чи еталон, за допомогою якого можна виміряти або оцінити рівень будь-якої підсистеми організації, тобто це спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів та практик з метою вдосконалення реальної ефективності організації

Фактично **бенчмаркінг** – це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Виходячи з цього, актуальність дослідження можливостей використання вітчизняними економічними суб'єктами бенчмаркінгу на сьогодні важко перебільшити.

Більшість фахівців дотримується думки, що бенчмаркінг – це не окремий одноразовий захід, а стратегія послідовного поліпшення та безперервний процес управління змінами. Започаткувавши одного разу бенчмаркінгову діяльність, підприємство повинно продовжувати порівнювати себе з "найкращою практикою", якщо воно прагне до постійного вдосконалення й розвитку.

Отже, узагальнюючи всі підходи до визначення бенчмаркінгу, зауважимо, що це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних підприємств.

Проте, не слід забувати, що бенчмаркінг – це перш за все метод, управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики й ін. Він заснований на порівняльному аналізі роботи компанії з кращими представниками галузі (або інших галузей), який полягає в оцінці власної і галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні найкращих галузевих досягнень у свою діяльність. Таким чином, спробуємо дати власне визначення:

**Бенчмаркінг** – це, по-перше, порівняння своїх показників з показниками інших організацій: конкурентами й організаціями-лідерами і, по-друге, вивчення й застосування успішного досвіду інших у себе в організації.

[Продовжити перегляд](#)

### **Контрольні питання**

1. Що є предметом вивчення бенчмаркінгу?
2. Дайте визначення бенчмаркінгу і поясніть його сутність.
3. Яка різниця між бенчмаркінгом, конкурентним аналізом та маркетингом ?
4. Наведіть приклади застосування бенчмаркінгу.
5. Яка основна мета бенчмаркінгу?
6. Які основні ознаки бенчмаркінгу?
7. Які основні види бенчмаркінгу Ви можете назвати?
8. Які переваги та недоліки використання бенчмаркінгу?
9. Скільки етапів бенчмаркінгу Ви можете назвати?
10. Які етапи в історії Ви можете виділити в розвитку бенчмаркінгу?
11. Яку компанію вважають основоположником бенчмаркінгу?

Укладач: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Старух А.І., доцент, к.е.н.  
(ПІБ, посада, науковий ступінь, вчене звання)

## Конспект лекції № 2

### Тема № 2. Механізм бенчмаркінгових досліджень. Недоліки впровадження бенчмаркінгу.

**Міжпредметні зв'язки:** Зв'язок із елементами знань і умінь таких навчальних дисциплін як «Бізнес у соціальних мережах» та «Інформатизація бізнес-процесів», «Маркетинг».

**Мета лекції:** зрозуміти технологічні аспекти проведення бенчмаркінгу та освоїти схему здійснення бенчмаркінгу.

#### План лекції

1. Об'єкти бенчмаркінгу.
2. Схема здійснення бенчмаркінгу.
3. Технологічні аспекти проведення бенчмаркінгу.
4. Підходи бенчмаркінгу і конкурентного аналізу.
5. Програми покращень результатів бізнесу.
6. «Пастки» бенчмаркінгу.

**Опорні поняття:** об'єкт бенчмаркінгу, планування, реалізація, контроль, порівняльний аналіз.

#### Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

6. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
7. Bauer P. Який сервіс має сенс? Бенчмаркінг у логістиці. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 12-14
8. Bresin S. Практика бенчмаркінгу // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 7-9
9. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінгу: новаторське і компетентне створення цінності. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 3, 2005. – с. 9-11
10. Furey T.R. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2002. – с. 7-10

Інтернет ресурси:

12. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://arenta-group.com>

**Навчальне обладнання:** ТЗН, презентація тощо.

# ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

## 1. Схема здійснення бенчмаркінгу.

Впровадження бенчмаркінгу має певні особливості. Насамперед слід пам'ятати, що бенчмаркінг може проводитися на різних рівнях:

на мікрорівні — це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку; на мезорівні — здійснюється за чинниками, які характерні для галузі в цілому;

на макрорівні — зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність (ціни на основні фактори виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій тощо).

Відповідно до такого розподілу, найбільш поширеними та максимально вживаними, на сьогоднішній день є три види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній та функціональний.

Внутрішній бенчмаркінг — зіставлення характеру та якості роботи аналогічних підрозділів у межах компанії протягом певного часу. Це — початковий крок, який підприємству необхідно зробити.

Конкурентний бенчмаркінг — порівняння якості роботи даної компанії з конкурентами на ринку. На практиці таке зіставлення робиться постійно, оскільки є найважливішою частиною стратегії бізнесу.

Галузевий бенчмаркінг — оцінювання позиції компанії в галузі для зіставлення витратних-результативних показників організацій з аналогічним характером виконуваних робіт. Однак варто бути обережними при інтерпретації даних, оскільки подібне зіставлення може виявитися некоректним у деяких випадках.

***За час існування бенчмаркінгу як інструменту управління вироблено стандартну послідовність дій, яка складається з 7 елементів:***

1. Визначення функціональних сфер аналізу
2. Відбір факторів і змінних, що будуть аналізуватися
3. Виявлення лідерів у галузі та за її межами за визначеними вище факторами і змінними
4. Оцінювання значень усіх факторів і показників діяльності лідерів
5. Порівняння показників лідерів з власними показниками для визначення відставання
6. Розроблення програм дій для ліквідації відставання
7. Введення в дію та моніторинг реалізації програм

При визначенні лідерів можуть враховуватись різноманітні фактори та показники. Наприклад, при проведенні власних досліджень діяльності успішних корпорацій Т. Пітерс і Р. Уотермен визначали лідерів у різних галузях за критеріями: довгострокового зростання (активів, продаж); довготермінової рентабельності (продаж і капіталу); рівня новаторства фірм. При проведенні бенчмаркінгу досліджується краща практика не лише прямих конкурентів, а й представників з інших сфер.

При впровадженні бенчмаркінгу можна виділити шість етапів.

*1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшенні; оцінюється ефективність діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.*

Об'єктом може виступати як реальна компанія галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і деяка гіпотетична компанія, що втілює середньогалузеві показники або найкращі досягнення галузі. Цілковитих однакових компаній, які випускають однакову продукцію, не існує. Навіть підприємства з близьким набором випуску, наприклад типорозмірів труб, можуть значно відрізнятися марками сталі, не говорячи вже про технологію їхнього виробництва (зварні, безшовні, з власної або придбаної на стороні металургійної сировини тощо).

Порівняльний аналіз фінансових і технологічних коефіцієнтів навіть близьких за профілем компаній може дати не цілком коректний результат через відмінності в номенклатурі виробів і, як наслідок, у собівартості одиниці продукції, витратах сировини, енергії, фондоємності, прибуток на активи (довгострокові, сумарні) тощо. Точнішу картину дає зіставлення не з реальною, а гіпотетичною компанією цілком аналогічного галузевого профілю, побудоване на середньозважених даних (сумарних і за чинниками) про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. Часто така гіпотетична компанія називається енергетичною моделлю для порівняльного аналізу.

Щоб запобігти напливу надлишкових даних, варто підготувати анкетування, що включає вимоги до інформації. Найцінніші дані часто купуються в ході безпосереднього обміну інформацією з організаціями, що визнають взаємні вигоди від обміну передовим досвідом. Конкуренти не обмінюються інформацією безпосередньо — можна використати дані комерційних і торгових асоціацій, а також обстежень, проведених незалежними організаціями.

На практиці обмін інформацією між конкурентами означає надання найкращих, найгірших і середніх показників ефективності роботи компанії в галузі. В Україні, де бенчмаркінг перебуває ще на досить низькому рівні, прямий обмін інформацією навряд чи можливий. Однак за наявності прямих контактів між директорами організацій, що не є конкурентами, можливий прямий обмін інформацією.

*2. Вибір партнера за бенчмаркінгом (порівняльні компанії). Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг — зовнішнім чи внутрішнім; проводиться пошук підприємств, що є еталонними; встановити контакти з цими організаціями, сформулювати критерії для оцінювання та аналізу.*

*3. Визначення методів збирання інформації та пошук інформації.*

Необхідно зібрати інформацію про власну організацію та організації партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всесторонньо перевірена.

*4. Аналіз.* Отримана інформація класифікується, систематизується. Вибирається метод аналізу. Оцінюється ступінь досягнення цілі та чинники, які визначають результат.



5. *Впровадження.* Розробити план впровадження, процедури контролю, оцінки й аналізу процесу впровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

6. *Нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу.* Постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого — створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Порівняння відбувається на корпоративному, процесному рівнях і рівні видів діяльності.

Існує ряд підсистем, завдяки яким можна оцінити і створити програму постійних покращень результатів бізнесу: ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM.



**ABC (Activity Based Costing)** — управління собівартістю, що ґрунтується на ідентифікації джерел витрат, розподілі та контролі накладних витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять додаткової вартості споживачеві. Аналіз організації за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу дає змогу виявити значні резерви зниження собівартості й усунути види діяльності, що дублюються і не приносять додаткової вартості споживачеві.

**CSF (Critical Success Factors)** — система аналізу критичних чинників успіху компанії, що дає змогу створювати та підтримувати конкурентні переваги, які виражаються в:

пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачеві; створенні істотних труднощів при імітації конкурентних пере-

ваг іншими компаніями тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни компанії); доступі до диференційованих ринків.

**QFD (Quality Function Deployment)** — система розроблення нового продукту/послуги, що ефективно реагує на потреби споживачів, знижуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку. Система повинна бути впроваджена в кожній організації.

**TCA (Transaction Cost Analysis)** — система оцінювання витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дає змогу оптимізувати зв'язок між процесами.

**TBC (Time Based Competition)** — система оцінювання витрат «тимчасової конкуренції», впровадження якої дає змогу координувати діяльність організації на ринку в часі.

**BSC (Balanced Scorecard)** — комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Завдяки застосуванню цієї системи організація проводить моніторинг таких компонентів: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив організації), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачем),

фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокових стратегій (їх перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне та якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно в розрізі всіх згаданих вище компонентів.

**ROI (Return on investment)** — оцінювання окупності інвестицій, що дає змогу оцінити віддачу внутрішніх і зовнішніх вкладень компаній.

[Продовжити перегляд](#)

### Контрольні питання

1. Що є об'єктом вивчення бенчмаркінгу?
2. Які особливості бенчмаркінгу Ви можете назвати?
3. Що таке схема здійснення бенчмаркінгу і його суть.
4. Що таке інтеграція у схемі здійснення бенчмаркінгу?
5. Які програми постійних покращень бізнесу Ви можете назвати?
6. Назвіть типи стратегій інноваційного розвитку.
7. Яка особливість стратегії перенесення?
8. Як відмінність між стратегією запозичення і стратегією нарощення?
9. Які основні процеси формування бенчмаркінгової стратегії?
10. Які основні недоліки впровадження бенчмаркінгу Ви можете виділити?

Укладач: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Старух А.І., доцент, к.е.н.  
(ПБ, посада, науковий ступінь, вчене звання)

## Конспект лекції № 3

### Тема № 3. Ділова розвідка та промислове шпигунство. Мета і методи збору інформації

**Міжпредметні зв'язки:** Зв'язок із елементами знань і умінь таких навчальних дисциплін як «Бізнес у соціальних мережах» та «Інформатизація бізнес-процесів», «Маркетинг».

**Мета лекції:** освоїти термінологію та основні поняття у сфері бенчмаркінгу, навчитися розрізняти ділову розвідку та промислове шпигунство, освоїти етапи і методи дослідження конкурентного середовища.

#### План лекції

1. Ділова розвідка та відмінність її від промислового шпигунства.
2. Класифікація джерел інформації.
3. Способи отримання інформації про конкурентів.
4. Модель промислового шпигунства.
5. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища.

**Опорні поняття:** ділова розвідка, промислове шпигунство, конкурентне середовище, джерело інформації.

#### Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

11. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
12. Bauer P. Який сервіс має сенс? Бенчмаркінг у логістиці. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 12-14
13. Bresin S. Практика бенчмаркінгу // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 7-9
14. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінгу: новаторське і компетентне створення цінності. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 3, 2005. – с. 9-11
15. Furey T.R. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2002. – с. 7-10

Інтернет ресурси:

13. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://arenta-group.com>

**Навчальне обладнання:** ТЗН, презентація тощо.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

### 1. Ділова розвідка та відмінність її від промислового шпигунства.

Хоча на думку багатьох людей, конкурентна розвідка і промислове шпигунство тотожні, насправді це не так. Адже, незважаючи на те, що цілі цих видів діяльності часто збігаються (видобуток максимально повної і достовірної інформації про діяльність конкурентів), їх методи різняться.

**Промислове шпигунство** - форма недобросовісної конкуренції, при якій здійснюється незаконне отримання, використання, розголошення інформації, що становить комерційну, службову або іншу охоронювану законом таємницю з метою отримання переваг при здійсненні підприємницької діяльності, а так само отримання матеріальної вигоди. Тобто в основі промислового шпигунства як виду діяльності лежить добування і подальше використання комерційної або службової таємниці.

Ось в цьому і полягає відмінність конкурентної розвідки від промислового шпигунства: конкурентна розвідка - це діяльність в рамках правового поля, а промислові шпигуни «працюють» за рамками цього поля. Як і підтверджує в своїй книзі «Конкурентна розвідка: маркетинг ризиків і можливостей», Євген Ющук: «У реальному житті грань між конкурентною розвідкою і промисловим шпигунством залежить від мистецтва того, хто її проводить, не вступати в протиріччя з кримінальним кодексом ...»

Фахівці в галузі промислового шпигунства в основному користуються такими методами, як: підкуп або шантаж осіб, що мають доступ до секретної інформації; крадіжка різних носіїв з важливими відомостями; впровадження агента в конкуруючу фірму з метою отримати інформацію, яка є комерційною або банківською таємницею; здійснення незаконного доступу до комерційно значимої інформації за допомогою використання технічних засобів (прослуховування телефонних ліній, незаконне проникнення в комп'ютерні мережі і т.п.). Ці діяння порушують величезна кількість статей кримінального кодексу, перш за все статтю 231 «Незаконне збирання з метою використання або використання відомостей, що становлять комерційну або банківську таємницю».

Якщо говорити дещо спрощено, то протиправне діяння «промислове шпигунство» направлено проти об'єкта «комерційна таємниця» (головне добути потрібну інформацію), при цьому можуть порушуватися різні права та інтереси фізичних і юридичних осіб, такі як: право на безпеку (загрози), право на особисте життя (шантаж), авторські права, право на конфіденційність інформації. У світлі цього потрібно визначитися з поняттям «комерційна таємниця», але є невелика складність: у різних законодавчих актах даються формулювання, які відрізняються один від одного.

Володимир Іващенко в своїй статті «Основи методики Розслідування незаконного збирання та розголошення комерційної Таємниці» проаналізував їх і зробив такі висновки: комерційна таємниця характеризується такою сукупністю ознак: інформація є секретною, є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які

зазвичай мають справу з видом інформації, до якої вона відноситься; в зв'язку з тим, що є секретною, вона має комерційну цінність. Він дає таке поняття комерційної таємниці - це інформація, яка є корисною і не є загальновідомою суспільству. Вона має дійсну або комерційну цінність, з якою можна мати прибуток і для захисту якої власник вживає заходів у всіх сферах життя і діяльності». Таким чином, можна сказати, що діяльність промислового шпигунства спрямована на видобуток інформації, яка не є загальнодоступною і охороняється законом.

Тим часом, на відміну від adeptів промислового шпигунства, співробітники служб бізнес-розвідок користуються переважно відкритими джерелами інформації зі ЗМІ, Інтернету, аналізом рейтингових агентств і т.п. На Заході ті, хто займаються комерційною розвідкою, давно зрозуміли, що єдиний спосіб працювати довго і ефективно - «дружити з законом».

Комерційні розвідники можуть використовувати всі методи і способи збору і обробки інформації, які не суперечать законодавству. Головна зброя конкурентної розвідки - якісний збір, систематизація і, головне, аналіз інформації, а не стеження, підкупи і незаконні хакерські зломи. І в цьому немає нічого дивного: навіть для державних спецслужб, на сучасному етапі збір інформації з відкритих джерел є першорядним.

Наприклад, в кінці ХХ століття ЦРУ США оприлюднило дані, згідно з якими 85% всієї інформації про СРСР в Ленглі отримали з відкритих і цілком легальних джерел - радянських газет і журналів, атласів і довідників, аналізу виступів радянських керівників по радіо і телебаченню, документів конференцій, симпозіумів, пленумів і з'їздів. Останні радянський уряд саме переводило на 100 мов світу і тиражувало для суспільної уваги мільйонами примірників. Для аналізу всього цього «моря» інформації в ЦРУ працювали тисячі аналітиків цілком мирних професій: економісти, географи, соціологи, психологи, лінгвісти, етнографи, статистики, кібернетики і навіть геронтологи. Але ж тоді не було Інтернету.

На думку більшості експертів інформаційно-аналітичної сфери, частина інформації, яку можна отримати при використанні лише відкритих джерел, становить 90-95%. Під «відкритими джерелами» фахівці конкурентної розвідки мають на увазі абсолютно всі можливості здобути необхідні відомості, які не потребують здійснення дій, прямо порушують закон, або загальноприйняті етичні норми ведення бізнесу (останнє зазвичай загрожує репутаційні ризики, які будуть набагато відчутніше, ніж отриманий інформаційний результат). Ситуація ускладнюється тим, що, найчастіше, що залишилися 5% і містять ту саму родзинку, яка становить конкурентну перевагу компанії на ринку. Тому методики конкурентної розвідки використовуються спочатку збору цих 95% інформації, щоб потім скористатися нерідко єдиною можливістю задати те питання, відповідь на який і «завершить мозаїку».

Здавалося б, якщо 90% інформації можна «добути» використовуючи відкриті джерела, значить, в конкурентній розвідці першорядний аналіз. Експерт уточнює: «Напевно, можна сказати і так, бо кількість наявних і доступних даних зростає з кожним днем і необхідно володіти ефективними алгоритмами роботи для того, щоб управляти масштабними інформаційними потоками, очищати їх від«

інформаційного сміття »і знаходити« золоті крупиці »стратегічно важливих відомостей.

З приводу використання нових методів в розвідці, то в бізнес-розвідці вже досить складно придумати щось нове. Комплект методів і прийомів тільки доточувати, в умовах вимоги нового часу. В даний момент він разом з колегою пише книгу про вивідування інформації при спілкуванні. Раніше про це ніхто не писав, хоча ідея далеко не нова.

Виходячи з усього вищесказаного, можна зробити висновок: з урахуванням розвитку інформаційної складової суспільства, аналітики все більше будуть витіснити «Джеймсів Бондів» в державних розвідках, а в комерційних - і поготів. Сама ж конкурентна розвідка (втім, як, на жаль, і промислове шпигунство) буде існувати стільки, скільки буде існувати підприємницька діяльність, адже як сказав Семюел Батлер «Всяка комерція - це спроба передбачити майбутнє». А конкурентна розвідка - служба, яка покликана передбачити майбутнє.

Перші кроки конкурентної розвідки були нерозривно пов'язані з промисловим шпигунством. Вартість подібних заходів була дуже висока, тому проводили їх або держави, або приватні компанії за дорученням держави.

Проте, і в ті давні часи були винятки з правил.

1. Датою появи першої документально підтвердженої конкурентної розвідки прийнято вважати кінець XIV століття. Тоді Будинок Фуггерів в німецькому Аугсбурзі вперше в світі став використовувати елементи конкурентної розвідки організовано і на постійній основі. Фуггери поширювали серед своїх ключових співробітників на місцях так званій «новинний манускрипт». Цей документ містив цілеспрямовано відібрану і проаналізовану комерційну і політичну інформацію, яка надходила з усіх пунктів, що входили в зону інтересів компанії, і дозволяв приймати управлінські рішення. Фахівці вважають, що саме це дозволило Фуггеру зайняти лідируюче становище в ключових галузях промисловості. Згодом Фуггери створили перший в Європі банківський будинок.

2. До більш пізнього періоду відноситься трохи яскравих прикладів, які можна віднести до конкурентної розвідки в її сучасному розумінні. Американські автори пишуть, що Ротшильди в кінці XVIII століття мали двомастами агентами. Результати діяльності цієї мережі були надані в розпорядження уряду Англії, що воювала проти Наполеона. Завдяки своїм інформаторам і їх контакту з урядовими та військовими структурами, Натан Ротшильд дізнався про поразку Наполеона першим в Лондоні. Ротшильди володіли цією інформацією монопольно дуже недовго, але цього було достатньо, щоб вони взяли під свій контроль найбільш передове в технологічному плані напрямом того часу - текстильну промисловість.

За даними американського автора Герберта Мейера, в період між двома світовими війнами за допомогою таких методів, як цінова війна, протекціонізм з боку держави, незаконне копіювання технологій японська текстильна промисловість перемогла своїх британських і американських конкурентів.

Японська держава дійшла навіть до того, що компенсувало своїм фірмам і підприємствам високі митні збори.

Промислове шпигунство був і залишається «коником» японського прогресу. Це була, на думку ряду експертів, єдина можливість зробити крок з ізоляції і феодалізму в технологічне суспільство. Наприклад, сучасна історія компанії Sony бере початок від американського електропрограваачі довоєнного виготовлення.

У міру розвитку сучасних технологій питома вага промислового шпигунства в роботі японських компаній різко скорочується за рахунок збільшення частки конкурентної розвідки. Ця тенденція - відхід від промислового шпигунства і переважання конкурентної розвідки в роботі компаній - спостерігається сьогодні в усьому світі.

3. Конкурентна розвідка в її сьогоднішньому вигляді отримала сильний імпульс розвитку в середині 1980-х років. Родоначальником конкурентної розвідки сучасного періоду вважається компанія Ксерокс (*Xerox*), Що зіштовхнулася з конкуренцією з боку японських виробників. Це була війна на смерть, оскільки японці вийшли на американський ринок з роздрібними цінами нижче собівартості Ксерокса. Але Ксерокс, завдяки своєму японській філії, створив систему роботи, яку сьогодні називають бенчмаркінгом, а потім адаптував і застосував до світу бізнесу розвідувальні технології в максимально можливому обсязі. Його приклад наслідували інші великі американські компанії. Через кілька років конкурентна розвідка стала застосовуватися в Європі, а потім і в усьому світі. Цей період можна вважати остаточним виділенням конкурентної розвідки в окремий напрямок діяльності.

[Продовжити перегляд](#)

### Контрольні питання:

1. Що таке ділова розвідка?
2. Дайте визначення промислового шпигунстві.
3. Яка основна відмінність між діловою розвідкою та промисловим шпигунством?
4. Що таке відкриті джерела інформації?
5. Яку роль відіграють OSINT-технології у сфері бенчмаркінгу?
6. У яких сферах найбільше використовують OSINT-технології
7. Назвіть функції ділової розвідки.
8. Які принципи конкурентної розвідки Ви знаєте?
9. Розкрийте основний зміст та схему застосування промислового шпигунства.
10. Які є етапи роботи з пошуку інформації?
11. Які способи отримання інформації про конкурентів Ви знаєте? Які з них є найбільш популярні?

Укладач: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Старух А.І., доцент, к.е.н.  
(ПІБ, посада, науковий ступінь, вчене звання)

## Конспект лекції № 4

### Тема № 4. Бенчмаркінг і веб-маркетинг. SMM як інструмент покращення бізнесу.

**Міжпредметні зв'язки:** Зв'язок із елементами знань і умінь таких навчальних дисциплін як «Бізнес у соціальних мережах» та «Інформатизація бізнес-процесів», «Маркетинг».

**Мета лекції:** освоїти термінологію та основні поняття у сфері веб-маркетингу та понятійний апарат веб-маркетингу.

#### План лекції

8. Поняття маркетингу та порівняння його з веб-маркетингом.
9. Переваги використання веб-маркетингу.
10. Для чого слід проводити моніторинг сайтів конкурентів.
11. Що аналізувати в інтернеті для ефективного впровадження бенчмаркінгу.
12. Сервіси для аналізу сайтів та інтернет-сторінок.

**Опорні поняття:** веб-маркетинг, digital-маркетинг, CRM системами, e-mail маркетинг, соціальні мережі.

#### Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

16. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
17. Bauer P. Який сервіс має сенс? Бенчмаркінг у логістиці. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 12-14
18. Bresin S. Практика бенчмаркінгу // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 7-9
19. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінгу: новаторське і компетентне створення цінності. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 3, 2005. – с. 9-11
20. Furey T.R. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2002. – с. 7-10

Інтернет ресурси:

14. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://arenta-group.com>

**Навчальне обладнання:** ТЗН, презентація тощо.



## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

### 1. Поняття маркетингу та порівняння його з веб-маркетингом.

**Інтернет-маркетинг** - це досягнення маркетингових цілей за допомогою **цифрових технологій**.

Інтернет-маркетинг охоплює:

- створення та відображення сайту,
- SEO оптимізацію,
- e-mail маркетинг,
- *партнерський* маркетинг тощо.

Для досягнення поставлених цілей, залучення нових клієнтів і утримання наявних, так званих лояльних, клієнтів застосовуються різні методи інтернет-маркетингу.

Електронний маркетинг використовується для:

1. **ідентифікації** — Інтернет можна використовувати для маркетингових досліджень та ознайомлення з потребами поточних і потенційних споживачів;
2. **передбачення** — Інтернет дозволяє користувачам отримати доступ до великої кількості інформації і, виходячи з неї, здійснювати чи не здійснювати покупки.

**Досвід клієнтів/користувачів** — для того, щоб стратегія електронного маркетингу була успішною, необхідно працювати над тим, щоб **задовольнити клієнтів/користувачів**. Зокрема, варто звертати увагу на наступне:

- чи сайт переглядається і чи він простий у користуванні,
- чи налагоджено двосторонню комунікацію,
- що таке онлайн-підтримка клієнтів?

У цьому випадку величезне значення має **управління відносинами з клієнтами (CRM системами)**.

Крім терміна електронний маркетинг використовується також термін **digital-маркетинг**, який має аналогічне значення. Обидва терміни описують здійснення маркетингової діяльності за допомогою **електронних засобів масової інформації**, таких як:

- Інтернет,
- електронна пошта,
- кабельне або супутникове телебачення, а також
- система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

*Інститут прямого маркетингу* (The Institute of Direct Marketing - IDM) також прийняв цей термін і найчастіше використовує його.

Для пояснення поняття digital-маркетингу Інститут прямого маркетингу зазначає, що digital-маркетинг охоплює:

1. Використання онлайн-каналів зв'язку: Інтернет, електронна пошта, мобільні телефони і цифрове телебачення.
2. Підтримку маркетингової діяльності, орієнтовану на прибутковість.

**Що таке інтернет-маркетинг?**

Йдеться про ефективний **спосіб просування**:

- себе,
- сайту,
- компанії,
- продуктів і
- послуг

перед величезною онлайн-аудиторією (людьми, які щодня користуються Інтернетом).

Цифровий маркетинг - вимірюваний, **програмований і адаптується** до потреб компанії, яка використовує його для досягнення поставлених цілей.

Інтернет-маркетинг також називають:

- **веб-маркетинг,**
- **онлайн-маркетинг** або
- **е-маркетинг,**

і він є **рекламою** товарів або послуг **через Інтернет.**

У сучасному динамічному суспільстві, де домінує ІТ, інтернет-маркетинг є дуже важливою і, перш за все, необхідною **частиною сучасного бізнесу.**

Якщо максимально використовувати наявні ресурси та інструменти інтернет-маркетингу, можна створити успішний онлайн-бізнес. У Вас є унікальна можливість зайняти чудову позицію і бути конкурентом компаніям, які є одними з найбільших і найприбутковіших у світі офлайн-бізнесу.

Успішний інтернет-маркетинг базується на **поєднанні** різних технік та інструментів. Залежно від своїх цілей і фінансових можливостей створіть відповідну стратегію, яка забезпечить найкращі результати.

**Майте на увазі** - «Занадто рано або занадто пізно для запуску нового продукту - це те ж саме. Ми не повинні дозволяти собі відставати від потреб споживачів, але й не повинні занадто випереджати їх», — *Лі Якокка.*

#### **Переваги застосування інтернет-маркетингу**

1. **Менші витрати на рекламу** порівняно із традиційними інструментами (телебачення, радіо, друковані ЗМІ).
2. **Доступність інформації** 24 години на добу в Інтернеті.
3. **Орієнтація** на певну групу або лише на одного конкретного користувача.
4. **Відстеження результатів в режимі реального часу**, що означає, що Ви можете в будь-який час побачити, чи взаємодіють наявні або потенційні клієнти з рекламою, скільки відвідувачів знаходиться на вашому сайті, чи здійснюють вони потрібну дію на сайті (замовлення/придбання продуктів або послуг, заповнення *форми підписки на розсилку*, заповнення опитування тощо) та багато іншої цінної інформації.
5. **Можливість для невеликих компаній** конкурувати з великими компаніями за рахунок низьких витратах на рекламу.
6. **Можливість** маленьким компаніям стати великими.

Отже, **основними перевагами** інтернет-маркетингу порівняно із традиційним маркетингом є:

- **менша вартість** і
- **відсутність географічних бар'єрів.**

Щоб охопити 2000 користувачів цільової групи, Ви витратите набагато менше грошей за допомогою інструментів інтернет-маркетингу, а також зможете відстежувати результати в режимі реального часу.

Інтернет-маркетинг змінив те, як компанії представляють себе на ринку. Він вплинув на їхнє спілкування і взаємини зі споживачами. Інновації у сфері технологій принесли **кардинальні зміни** у повсякденному житті, в тому числі і в бізнесі.

Якщо Ви хочете досягти успіху, необхідно швидко реагувати та адаптуватися до інновацій. Ви живете в епоху ІТ! Ви знаєте, що сьогодні зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли раніше. З'являються нові тренди!

Сучасні тенденції створюють нові можливості та виклики. Тому будьте готові до всього цього!

**Уважно стежте за всіма змінами і реагуйте в потрібний момент, вчасно, а не тоді, коли стає занадто пізно!**

Знання є **найважливішим фактором** у всіх сферах, зокрема і в інтернет-маркетингу! Успішний бізнес зараз немислимий без знання тенденцій та інновацій. Набуття адекватних знань стало обов'язковою вимогою. Саме тому важливо постійно вчитися і стежити за нововведеннями у цій сфері.

[Продовжити перегляд](#)

## Контрольні питання

1. Що таке інтернет-маркетинг?
2. Для чого використовується електронний маркетинг?
3. Що являє собою CRM-система та для чого її використовують?
4. Яка різниця між традиційним маркетингом та інтернет-маркетингом?
5. Назвіть переваги інтернет-маркетингу.
6. Які основні елементи найбільш важливі для успіху інтернет-бізнесу?
7. На що слід звертати уваги при аналізі власного сайту та сайту конкурента?
8. Які основні терміни веб-маркетингу Ви знаєте?
9. Що таке e-mail маркетинг?
10. Які категорії соціальних мереж Ви знаєте?
11. Який результат ми отримаємо в результаті проведення бенчмаркінгу та аналізу сайту конкурента?

Укладач: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Старух А.І., доцент, к.е.н.  
(ПІБ, посада, науковий ступінь, вчене звання)

## Конспект лекції № 5

### Тема 5. Бенчмаркінг в системі управління підприємством

**Міжпредметні зв'язки:** Зв'язок із елементами знань і умінь таких навчальних дисциплін як «Бізнес у соціальних мережах» та «Інформатизація бізнес-процесів», «Маркетинг».

**Мета лекції:** освоїти термінологію та основні поняття у сфері бенчмаркінгу, навчитися визначати основну мету та цілі застосування бенчмаркінгу, розрізняти види бенчмаркінгу.

#### План лекції

1. Етапи розвитку бенчмаркінгу на підприємстві. Бенчмаркінговий контроль. Поняття конкуренції.
2. Український досвід впровадження бенчмаркінгу.
3. Стратегічний аналіз конкурентів.
4. SWOT-аналіз як основа формування конкурентоспроможності закладів.
5. Концепція 4P.

**Опорні поняття:** конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна позиція.

#### Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

21. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
22. Bauer P. Який сервіс має сенс? Бенчмаркінг у логістиці. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 12-14
23. Bresin S. Практика бенчмаркінгу // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 7-9
24. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінгу: новаторське і компетентне створення цінності. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 3, 2005. – с. 9-11
25. Furey T.R. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2002. – с. 7-10

Інтернет ресурси:

15. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://arenta-group.com>

**Навчальне обладнання:** ТЗН, презентація тощо.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

### 1. Етапи розвитку бенчмаркінгу на підприємстві. Бенчмаркінговий контроль. Поняття конкуренції.

У сучасному світі ринкова економіка базується на конкуренції між підприємствами. Для виживання і досягнення успіху на ринку, керівництво будь-якого підприємства повинне знати своїх конкурентів, їх сильні та слабкі сторони. Тому вважаємо за необхідне розглянути, що таке **конкуренція**.

Визначення терміну «конкуренція» існує досить багато, але вони не відрізняються суттєво один від одного. Розглянемо декілька з них:

- «термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrere*, що означає «зіштовхуюсь»» .
- «конкуренція - це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого не залежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юнктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції».
- «конкуренція - економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Основа конкурентних відносин - свобода вибору - реалізується у формі прагнення кожного одержувати для себе особисто грошовий дохід. Конкуренція означає наявність на ринку великої кількості незалежно діючих продавців і покупців».

Таким чином конкуренція – це суперництво між виробниками однієї продукції за кількість покупців та об'єми продажу товару при однакових умовах на основі вільного вибору.

Зважаючи на визначення терміну «конкуренція» маємо змогу дати визначення терміну «конкурент» - це підприємство, яке виробляє таку ж саму продукцію, що і наше підприємство, і продає її на тому ж ринку, що і ми.

Однак способи й шляхи досягнення загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домігся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг - це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції.

Основними визначальними характеристиками конкуренції підприємств є конкурентоспроможність, конкурентні переваги і конкурентний статус підприємства.

В цілому ці параметри оцінюють внутрішній та зовнішній стани і розвиток кожного підприємства. Відображуючи конкуренцію, наведені вище параметри тісно взаємозв'язані, але мають суттєві відміни.

Тобто, «конкурентоспроможність підприємства - це комплексна порівняльна відносна характеристика, що відображає відміни процесів розвитку даного підприємства від підприємства-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами конкретних виробничих та особистих потреб, так і за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентну спроможність підприємства виявляють тільки серед підприємств, які належать до однієї галузі чи виробляють товари-замінювачі.»

Тобто, конкурентоспроможність підприємства - це реальна та потенційна здатність, а також наявні для цього можливості підприємства вивчати ринок, проектувати, виготовляти та реалізовувати продукцію краще, ніж підприємства-конкуренти.

«Конкурентоспроможність підприємства визначається комплексом показників, які характеризують положення підприємства в галузі: товар, положення підприємства на ринку, збут, просування товару, виробництво»

Складність конкурентоспроможності підприємства як економічного явища обумовлює складність побудови його оцінки. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства існують різні. Відомі найбільш поширені методи, засновані на:

- теорії ефективної конкуренції, в основу якої закладена оцінка групи показників (показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність управління збутом і просуванням продукції та показники конкурентоспроможності товару);
- оцінюванні конкурентоспроможності продукції, яке передбачає вибір показників, що характеризують технічний рівень виробів;
- конкурентній перевазі та порівнянні рівнів показників конкурентної переваги даного підприємства з аналогічними показниками підприємства- конкурента;
- «бенчмаркінгу - неперервному, систематичному процесі вимірювання сфер діяльності підприємства і порівняння з аналогічними сферами діяльності підприємств-лідерів з метою прийняття рішень для покращення своєї діяльності»

Окремо виділяється **вартісний підхід** до управління конкурентоспроможністю, тому що саме показник вартості підприємства є важливою комплексною оцінкою ефективної діяльності підприємства.

Відсутність можливості проведення свого роду революцій в діяльності підприємства загострює проблему забезпечення конкурентоспроможності та викликає необхідність проведення комплексної модернізації.

«Модернізація - це вдосконалення, покращення, оновлення об'єкту, приведення його у відповідність до нових потреб та норм, показників якості. Необхідно розуміти під процесом модернізації не тільки вдосконалення машин, устаткування, технологічних процесів, але необхідні, комплексні,

адекватні зміни за всіма напрямками діяльності підприємства, які б забезпечували підвищення конкурентоспроможності на основі використання всіх можливостей. Основними напрямками модернізації підприємства можуть бути: модернізація виробничої структури, управлінської діяльності, продукції, відносин власності, інноваційної діяльності»

Для того, щоб система була високо конкурентною, вона повинна бути спроектована високо конкурентною. Для цього існує ряд технологій: бізнес-технології, технології управління витратами, людські технології, математичні технології, технології якості, системні технології, технології проектування споживчої вартості та інші. Саме застосування спеціальних технологій є інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Щоб залишатись конкурентоспроможним, підприємство повинно стати на шлях постійних прогресивних змін.

Але недостатньо ідентифікувати інструмент конкурентоспроможності для того, щоб бути впевненим в успіху. Потрібно ще створити і власну конкурентну позицію, здійснити інвестиції для забезпечення необхідними ресурсами і компетенціями, ефективно організувати діяльність підприємства. Збільшення виробничої потужності підприємства призведе до збільшення довгострокового попиту. Все це надасть змогу зайняти гідну позицію у конкурентній боротьбі.

«Згідно з законом спадної продуктивності кожна додаткова одиниця змінного фактору, починаючи з деякого моменту, приносить менше прирощення загального обсягу продукції, ніж попередня»

Таким чином, гранична потужність змінного фактору виробництва рано чи пізно починає знижуватися. Починаючи з деякого моменту ріст витрат випереджує ріст обсягу виробництва. Тому необхідно пропонувати продукцію за більш високою ціною, що може призвести до падіння попиту. В цьому напрямку необхідно зосередити зусилля на вдосконаленні технології, що є особливо актуальним для ринку обладнання. Вдосконалення технологій підвищить пропозицію, чим збільшить потужність.

«Постійні технологічні нововведення в методах виробництва спроможні сильно змінити одиничні витрати на виробництво, розмір інвестицій, збільшувати значення ефекту життєвого циклу товару. Технологічні нововведення за принципом ланцюгової реакції зумовлюють вирішальні зміни в технічному рівні й продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів»

Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективної діяльності, яка приводить до росту конкурентоспроможності підприємства. Продуктивність діючого устаткування багато в чому залежить не лише від його технічного рівня, а й від продуманої організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи і завантаження в часі.

Оновлене устаткування та використання вільних потужностей надає можливість розширювати асортимент виробництва, а особливо найбільш рентабельної продукції та продукції, що користується попитом. Певні

технологічні зміни потребують розширення ринку збуту своєї продукції. Необхідно користуватися новими шляхами та способами, тобто впроваджувати маркетингові інновації, щоб збільшити купівельну зацікавленість, підштовхнути попит.

«Послідовне збільшення розмірів підприємства протягом якогось часу вабить за собою збільшення витрат на виробництво одиниці продукції, але починаючи з визначеного моменту все більші розміри підприємства означають підвищення середніх загальних витрат. Фірмі доцільно займатися підприємницькою діяльністю, якщо загальні витрати більші, ніж загальний дохід на величину меншу, ніж постійні витрати.»

«Неможливо постійно економити на витратах. За нинішніх умов господарювання економити на заробітній платі, на матеріальних ресурсах - вичерпні можливості, а отже, системне управління витратами - важливий інструмент досягнення конкурентоспроможності. Головну роль при формуванні суми витрат відіграє такий чинник, як сприятливий доступ до сировини. Можливість захоплення кращих джерел сировини раніше, ніж інші фірми, і за цінами, що відбивають менший, ніж сьогодні, попит на сировину є перевагою перед конкурентами, яка дозволить задовольнити передбачувані потреби»

[Продовжити перегляд](#)

### **Контрольні питання.**

1. Що таке конкуренція?
2. Які характеристики конкуренції Ви знаєте?
3. Назвіть основні види конкурентної позиції підприємства на ринку.
4. Які види оцінки конкурентоспроможності підприємства за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства виділяють?
5. Які види оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки виділяють?
6. Що таке конкурентна стратегія?
7. Яка основна ідея теорії конкурентної переваги М. Портера ("ромб національних переваг")?
8. Що таке SWOT-аналіз?
9. Яка методика здійснення SWOT-аналізу?
10. Що представляє собою концепція 4P?
11. Які переваги та недоліки концепція 4P Ви можете назвати?
12. Яка основна перевага SWOT-аналізу?

Укладач: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Старух А.І., доцент, к.е.н.  
(ПІБ, посада, науковий ступінь, вчене звання)



## Конспект лекції № 6

### Тема 6. Конкурентоспроможність персоналу та її вплив на ефективність діяльності закладів індустрії гостинності

**Міжпредметні зв'язки:** Зв'язок із елементами знань і умінь таких навчальних дисциплін як «Бізнес у соціальних мережах» та «Інформатизація бізнес-процесів», «Маркетинг».

**Мета лекції:** освоїти понятійний апарат конкуренції та основні поняття у сфері бенчмаркінгу, навчитися визначати основну мету та цілі застосування бенчмаркінгу, розрізняти види бенчмаркінгу.

#### План лекції

1. Поняття «конкурентоспроможність працівника».
2. Фактори формування конкурентоспроможності персоналу.
3. Розвиток персоналу як фактори підвищення його конкурентоспроможності.
4. Лідерство як один із чинників формування конкурентоспроможності персоналу.
5. Командоутворення – управлінський механізм розвитку навичок командної роботи колективу в процесі формування конкурентних переваг працівника.
6. Оцінка ефективності підбору персоналу
7. Показники які використовуються для оцінки в процесі HR-бенчмаркінга.

**Опорні поняття:** конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна позиція.

26. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
27. Bauer P. Який сервіс має сенс? Бенчмаркінг у логістиці. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 12-14
28. Bresin S. Практика бенчмаркінгу // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 7-9
29. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінгу: новаторське і компетентне створення цінності. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 3, 2005. – с. 9-11
30. Furey T.R. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2002. – с. 7-10

Інтернет ресурси:

16. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://arenta-group.com>

**Навчальне обладнання:** ТЗН, презентація тощо.

# ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

## 1. Поняття «конкурентоспроможність працівника»

На етапі теперішніх ринкових перетворень трудові послуги робочої сили стають не тільки товаром, а й об'єктом конкуренції і мають розглядатися як найважливіший вид капіталу підприємства. Використання людського капіталу містить великі резерви для ефективного розвитку організацій, дозволяє їм підвищувати прибуток, отримувати переваги на ринку. Менеджери підприємств, які починають це добре розуміти, намагаються залучити до роботи перспективних фахівців або самотужки ростити свої висококваліфіковані кадри.

Конкурентоспроможність працівника – це реальна і потенційна його здатність, ділова та професійна компетентність, ініціативність, винахідливість у роботі, почуття відповідальності, які вигідно відрізняють його від інших працівників аналогічної спеціальності і дозволяють витримувати конкуренцію на ринку праці.

Ступінь прояву конкурентних переваг персоналу визначається зовнішніми та внутрішніми чинниками. Внутрішні чинники забезпечуються умовами, які дозволяють працівнику повністю реалізувати свій творчий потенціал. Внутрішні, або індивідуальні, конкурентні переваги персоналу за своєю природою можна умовно поділити на спадкові та набуті. До спадкових конкурентних переваг персоналу відносяться: здатності (талант, здатність до даного виду діяльності), темперамент (сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик), фізичні дані. До набутих конкурентних переваг персоналу належать: ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички та вміння), інтелігентність і культура, характер, ставлення до праці, вміння керувати своїми емоціями, воля, товариськість, комунікабельність, вік та інші.

Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства. Особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу.

Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Одним з основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень, все це в свою чергу підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці.

Конкурентоспроможність персоналу – це складна економічна категорія, сутність якої розкривають такі концептуальні підходи до її визначення:

1.Здатність керівників, професіоналів і фахівців генерувати ідеї з використанням усіх можливостей, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі; своєчасно виявляти загрози для діяльності підприємства; вирішувати проблеми; винаходити й швидше за конкурентів впроваджувати нововведення на всіх стадіях життєвого циклу товару;

забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством своєї місії;

2. Вміння ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати кваліфіковані рішення з метою розробки, виробництва та реалізації високоякісної з особливими споживчими властивостями продукції (послуг) за максимально ефективного використання ресурсів;

3. Здатність повніше, порівняно з іншими кандидатами на вакантні посади, задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, вмінь і навичок;

4. Вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості, швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склались на підприємстві, що дає можливість отримувати відповідну винагороду, досягти відповідного соціального статусу та забезпечити службово-професійне зростання.

Конкурентоспроможність формується як інтегральний показник тих якостей, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді з точки зору організації, і за рахунок яких організація надає йому перевагу. Отже, персонал є «мотором» будь-якого підприємства. Без людського фактору ефективне функціонування організації неможливо. Без кваліфікованих спеціалістів жодна фірма не здатна досягти своєї мети.

Досвід багатьох зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління людськими ресурсами в системі чинників, які забезпечують конкурентоспроможність. Для досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинне постійно розробляти програми розвитку персоналу, які б забезпечували працівникам задоволення багатьох потреб, розвиток і підвищення професійного й загальноосвітнього рівня.

Особливо слід виділити значення умотивованості персоналу для забезпечення його конкурентоспроможності. На основі виявленої диспозиції мотивів поведінки працівників, їм пропонується досить широкий набір стимулів, які б забезпечили їхнє позитивне ставлення до праці й більше високу віддачу. З-поміж них треба назвати програми залучення працівників до управління виробництвом; роботу в цільових групах по розробці перспективних спеціальних проектів; горизонтальні ротації в рамках фірми і її філій, у тому числі закордонних та ін. Постійний ріст професійної майстерності, придбання знань, навичок і умінь (тобто конкурентоспроможності персоналу), безперервна освіта – об'єктивний процес розвитку персоналу, у тому числі й управлінського. Він диктується вимогами ринку.

Визначення потреби організації у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах підприємствах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Але важливим для забезпечення конкурентоспроможності персоналу є попередня професійна діагностика, тобто, виявлення, розпізнавання, оцінка та облік психологічно значущої для управління персоналом інформації про індивідуальні та групові особливості співробітників. Тому впровадження системи управління діагностикою персоналу є важливим чинником його стабілізації, набору

компетентних і високопродуктивних працівників, а тому й чинником забезпечення підприємства конкурентоспроможним персоналом.

Практика довела, що соціальні витрати – це ефективні вкладення в людський капітал.

Оскільки саме трудовий потенціал працівників є чинником формування конкурентоспроможності підприємства. Людські ресурси мають специфічний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Достатня забезпеченість підприємств людськими ресурсами відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства людськими ресурсами та ефективності їх використання, залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і в результаті обсягу самого виробництва продукції.

Слід відзначити, що в Україні постійно приймаються законопроекти, які спрямовані на розвиток трудового потенціалу. Основним законопроектом в цій сфері є Концепція Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України до 2017 року. Цей документ визначає напрями та особливості реалізації політики розвитку трудового потенціалу в Україні на довгострокову перспективу. Також, відмітимо, що подальші дослідження конкурентоспроможності працівників та тенденцій розвитку їхнього трудового потенціалу повинні враховувати ті зміни, які відбуваються в соціально-економічній сфері суспільства України та світу.

## **17. Фактори формування конкурентоспроможності персоналу**

Більшість авторів поділяють фактори формування конкурентоспроможності персоналу на декілька рівнів. Так, існує поділ: на внутрішні та зовнішні, макро– та мікро–, глобальні та локальні; загальнооб'єктивні, соціально–демографічні, соціально–психологічні, економічної мотивації праці; на рівні підприємства та рівні самого працівника.

Огляд зазначених критеріїв дозволяє систематизувати та обґрунтувати чинники впливу на формування конкурентоспроможності персоналу у відповідності з поданими характерними ознаками. Так, саме визначення джерел походження чинника (внутрішні та зовнішні) відповідно до рівня (макро– та мікро–) дозволяють скоординувати дії щодо управління ними. Пропонуємо розподіл та класифікація зазначених чинників за двома основними напрямками макро– та мікро– рівнях із врахуванням особистих факторів.

До зовнішніх (макроекономічних) чинників формування конкурентоспроможності персоналу нами віднесено: соціально–економічні умови розвитку країни, регіону та області; демографічна ситуація в країні регіоні та області; державна політика у сфері трудових відносин; розвиток освіти, науки та техніки; попит та пропозиція робочої сили на ринку праці.

Соціально–економічні умови розвитку області, регіону і держави визначають суспільні потреби та інтереси, а також напрями розвитку економіки в цілому. Зазначений чинник координує особисті потреби та інтереси людей,

використовуючи відповідні засоби державного та регіонального регулювання. Відповідно до соціально–економічних умов розвитку формується попит та пропозиція на ринках товарів і послуг, людського капіталу, та на цій основі державна політика у сфері трудових відносин.

Державна політика у сфері праці, що визначена нами як наступний зовнішній фактор рівня конкурентоспроможності персоналу, на наш погляд, суттєво впливає на процес його формування як основний інструмент державного регулювання людського капіталу. Ефективність державної політики у сфері праці визначає легітимність влади, довіру населення до неї, характер і рівень соціальної напруженості тощо. Державне регулювання праці обумовлює зайнятість населення, рівень його освіченості, умови праці в контексті її оплати і охорони, та на цій основі є вагомим чинником формування конкурентоспроможності як кожного окремого працівника, так і персоналу в цілому.

Удосконалення науки, освіти та техніки в державі, на нашу думку, являються прямим фактором впливу на конкурентоспроможність персоналу. Так, недостатня освіченість та наукова обґрунтованість у певній галузі країни надають конкурентні переваги для окремого суб'єкта ринку, який має необхідну систему знань опановану ним особисто чи за межами цієї держави. В 90–ті роки минулого століття впровадження наукових та технічних новацій у незалежній Україні спонукали до широкого використання закордонних фахівців, які мали необхідні і достатні наукові, професійні навички роботи у визначених галузях.

[Продовжити перегляд](#)

### **Контрольні питання**

1. Що таке конкуренція?
2. Які характеристики конкуренції Ви знаєте?
3. Що таке конкурентоздатність.
4. Які є конкурентні переваги?
5. Що таке конкурентна позиція?
6. Назвіть види конкурентної позиції.
7. HR-бенчмаркінг – це?
8. Що таке командування?
9. Оцінка ефективності підбору персоналу
10. Які показники оцінки в процесі HR-бенчмаркінга Ви можете назвати?

Укладач: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Старух А.І., доцент, к.е.н.  
(ПШБ, посада, науковий ступінь, вчене звання)

## Конспект лекції № 7

### Тема № 7. Світові стратегії бенчмаркінгу.

**Міжпредметні зв'язки:** Зв'язок із елементами знань і умінь таких навчальних дисциплін як «Бізнес у соціальних мережах» та «Інформатизація бізнес-процесів», «Маркетинг».

**Мета лекції:** розглянути практику застосування бенчмаркінгової політики, освоїти переваги та недоліки впровадження бенчмаркінгу.

#### План лекції

1. Практика застосування бенчмаркінгової політики.
2. Світові компанії які застосовують бенчмаркінг.
3. Переваги впровадження бенчмаркінгу в Україні.
4. Застосування бенчмаркінгу українськими компаніями.

**Опорні поняття:** бенчмаркінгова політика, бенчмаркінг.

#### Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

31. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
32. Bauer P. Який сервіс має сенс? Бенчмаркінг у логістиці. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 12-14
33. Bresin S. Практика бенчмаркінгу // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 7-9
34. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінгу: новаторське і компетентне створення цінності. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 3, 2005. – с. 9-11
35. Furey T.R. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2002. – с. 7-10

Інтернет ресурси:

[Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://arenta-group.com>

**Навчальне обладнання:** ТЗН, презентація тощо.

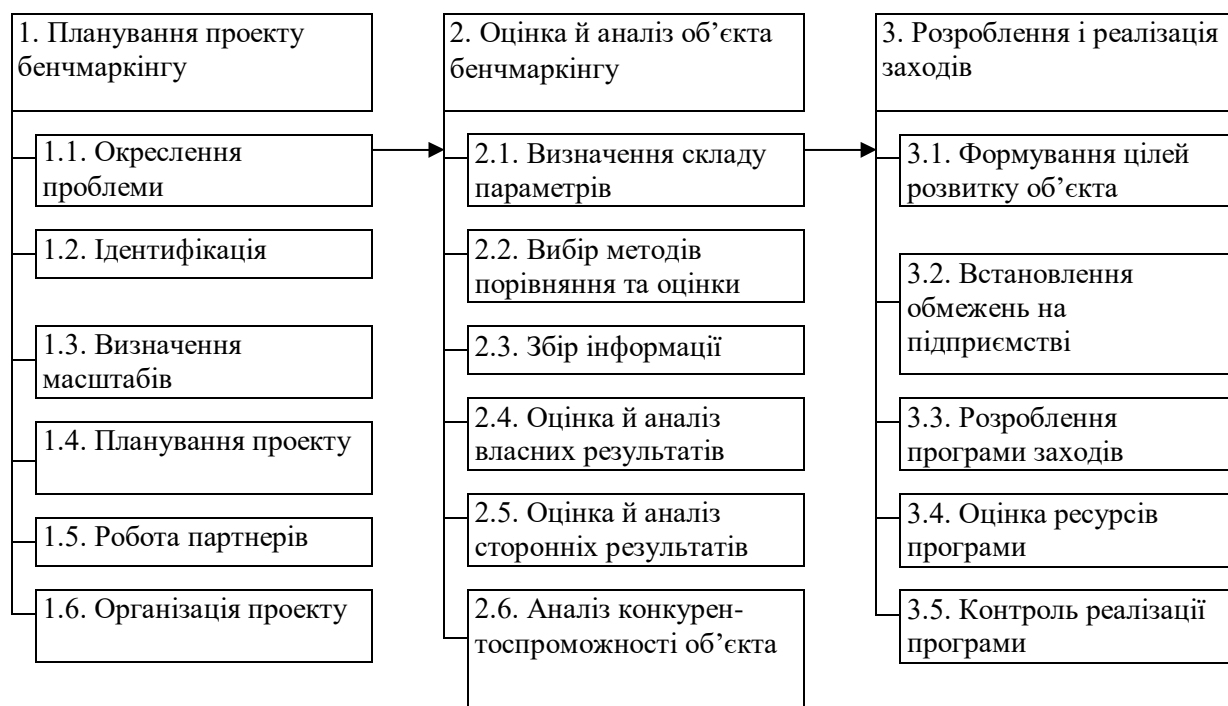
## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

### 1. Практика застосування бенчмаркінгової політики.

Здійснення бенчмаркінгу на підприємстві і використання його результатів в діяльності підприємства є специфічним за змістом і комплексним за наслідками дослідження. Воно складається з низки інформаційних процесів, аналітичних пошуків і контрольних операцій, а також передбачає прийняття і реалізацію конкретних управлінських рішень, спрямованих на суттєві зміни. Незважаючи на теоретичну простоту, на практиці запровадити бенчмаркінг складно, що пов'язано з небажанням багатьох еталонних підприємств ділитися всією інформацією із різних причин, у тому числі через імовірність появи на ринку успішного конкурента. Відомо декілька варіантів вирішення організаційних питань, які пов'язані зі здійсненням бенчмаркінгу, проте всі вони можуть бути зведені до стандартної процедури підготовки і проведення бенчмаркінгу, що запропонували різні автори.

Бенчмаркінг щодо конкретного об'єкта необхідно планувати й організовувати на підприємстві як окремий інноваційний проект, що складається з трьох стадій. Перша стадія – планування проекту; це передбачає визначення проекту, формування цілей, аналіз проблеми, тобто окреслення завдання планування всього проекту. На другій стадії збирають і опрацьовують інформацію, тривають пошуки альтернатив, прогнозування та прийняття рішень. На третій стадії реалізують план інновацій, що охоплює розроблення шляхів здійснення рішень, доведення їх до виконавця, контроль виконання, аналіз відхилення від заданих параметрів, регулювання тощо.

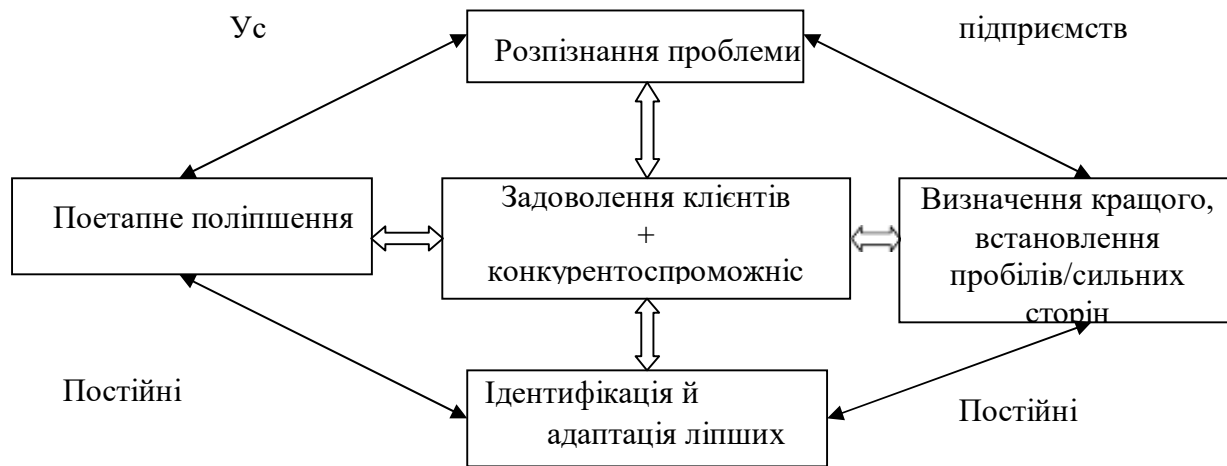
Схематично стадії реалізації бенчмаркінгу графічно зображено на рисунку.



Планування бенчмаркінгу передбачає визначення об'єкта дослідження, його опис у системі важливих характеристик, обмеження за масштабами дослідження (внутрішнє, у масштабах країни або міжнародне порівняння), вибір партнерів і бази для порівняння, планування проекту в часі й за витратами. Основний обсяг робіт припадає на другу стадію, яка полягає власне у зборі й опрацюванні інформації та дослідженні об'єкта бенчмаркінгу. На цій стадії розробляють методикку дослідження і вибирають методи об'єктивної оцінки стану об'єкта, забезпечують умови порівняння оцінок, вибирають орієнтири та оцінюють і аналізують власні результати порівняно з вищими досягненнями в галузі. Тому маємо право назвати другу стадію аналітичною. Третя стадія є найтривалішою і найвідповідальнішою у проекті й передбачає розроблення подальшої концепції розвитку об'єкта і програми заходів, що забезпечать цю концепцію.

Розроблена схема, яка показана на рис., – узагальнена. Для подальшої роботи її необхідно деталізувати.

В основі бенчмаркінгу – вибір еталона (підприємство, технологія, рішення тощо) для порівняння, аналіз його параметрів і розроблення шляхів удосконалення. Відхилення від показників еталона вкажуть не тільки на відставання підприємства, а й на те, що саме необхідно виправити. Після цього розробляють комплекс заходів з удосконалення роботи підприємства, що графічно показано за допомогою рисунка, на якому всі елементи взаємопов'язані.

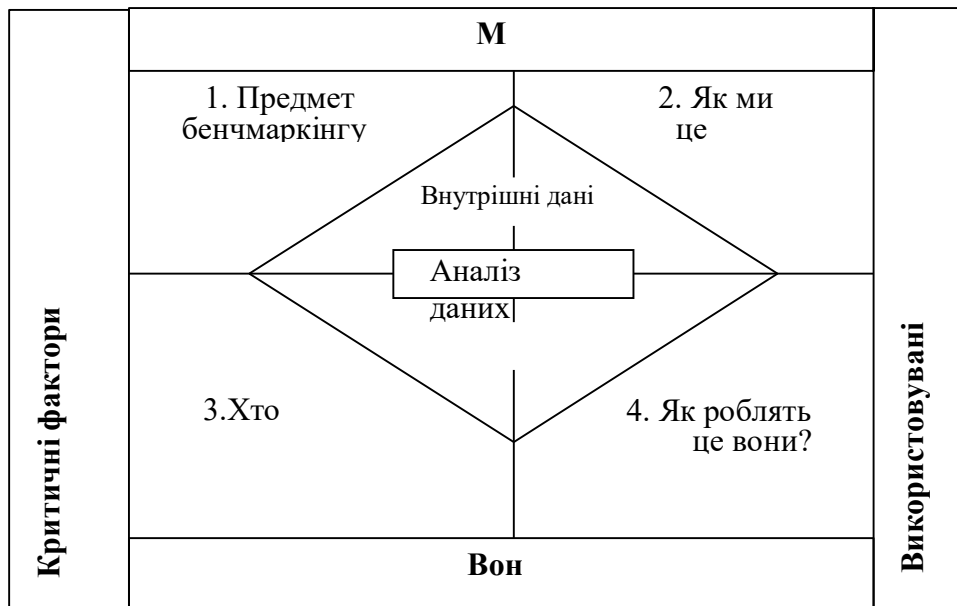


*Взаємозв'язок елементів бенчмаркінгу*

Першим етапом проведення бенчмаркінгу майже всі автори вважають збір інформації про досліджуване підприємство. З цією метою можна розробити кілька анкет, за допомогою яких опитати керівництво підприємства. Обов'язковими в таких анкетах мають бути розділи: якість, стратегічне планування, людські ресурси, оцінка результатів і задоволеність клієнтів (споживачів). Основна мета анкетування – відповідь на запитання, чи потрібно поліпшувати якісні характеристики підприємства впровадженням в практику бенчмаркінгу.



Для деталізації схеми бенчмаркінгу, запропонованої на рисунку найчастіше застосовують шаблон бенчмаркінгу, який компанія Херох розробила у 1990 році. Він зображений на рисунку.



*Шаблон бенчмаркінгу (розробила корпорація Херох)*

Критичні фактори успіху – це характеристики, умови тощо, які прямо впливають на задоволення споживачів і відповідають за успіх підприємства (що змушує споживача вибирати продукцію (вироби) даного підприємства, а не іншого).

Використовувані методи – це процеси, методи або набір прецедентів, які сприяють успіху на ринку.

Варто зазначити, що верхня частина шаблону фокусується на досліджуваному підприємстві, тобто дає змогу оцінити його внутрішнє середовище (так звана домашня робота). Нижня частина стосується зовнішнього середовища підприємства, зокрема партнера з бенчмаркінгу. Ліва половина зосереджена на споживачах і критичних факторах успіху. Права половина – на використовуваних методах для поліпшення процесів, що відбуваються на підприємстві, а також на порівняльному аналізі.

[Продовжити перегляд](#)

### Контрольні питання

1. Які переваги застосування бенчмаркінгу в Україні Ви можете назвати?
2. Які недоліки застосування бенчмаркінгу в Україні Ви можете назвати?
3. Яка компанія вперше використала бечмркінг?
4. Що запропонувала ккорпорація Херох&
5. Які з відомих світових компаній використовують у своїй діяльності методику бенчмаркінгу?

Укладач: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Старух А.І., доцент, к.е.н.  
(ПІБ, посада, науковий ступінь, вчене звання)