

4. Дадашев Б. А. Инвестиційний розвиток сільського господарства України / Б. А. Дадашев // *АгроІнКом*. – 2013. – № 4 – 6. – С. 43 – 46.

5. Мырынюк А. Н. Преимущества и общие формы взаимодействия властных органов управления и бизнес-структур / А. Н. Мырынюк // *Микроэкономика*. – 2008. – № 4. – С. 62 – 67.

6. Онікієнко В. В. Розвиток ринку праці України: тенденції та перспективи / В. В. Онікієнко, Л. Г. Ткаченко, Л. М. Ємельяненко; за заг. ред. В. В. Онікієнка. – К.: РВПСУ, 2007. – 286 с.

REFERENCES

Dadashev, B. A. "Investytsiynyi rozvytok silskoho hospodarstva Ukrainy" [Investment agriculture development in Ukraine]. *AhroInKom*, no. 4–6 (2013): 43–46.

Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]. Kyiv: Akademiia, 2000.

[Legal Act of Ukraine] (2002). <http://www.zakon.rada.gov.ua>
Myryniuk, A. N. "Preimushchestva i obshchie formy vzaimodeystviia vlastnykh organov upravleniia i biznes-struktur" [Advantages and common forms of interaction between power controls and business structures]. *Mikroekonomika*, no. 4 (2008): 62–67.

Onikiienko, V. V., Tkachenko, L. H., and Yemelienko, L. M. *Rozvytok rynku pratsi Ukrainy: tendentsii ta perspektyvy* [Labour market development in Ukraine: Trends and Prospects]. Kyiv: RVPSU, 2007.

Petukhov, R. M. *Otsenka effektivnosti promyshlennogo proizvodstva: metody i pokazateli* [Evaluating the effectiveness of industrial production methods and indicators]. Moscow: Ekonomika, 1990.

УДК 330:338.27

БЕНЧМАРКІНГ У ВИЗНАЧЕННІ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ОПЕРАТОРІВ

ЗАХАРЧЕНКО Л. А., КОЛЕСНИК О. А.

УДК 330:338.27

Захарченко Л. А., Колесник О. А. Бенчмаркінг у визначенні пріоритетних напрямів розвитку телекомунікаційних операторів

У статті проаналізовано еволюцію розвитку та можливості застосування бенчмаркінгу в телекомунікаційній сфері. Досліджено сутність бенчмаркінгу на основі узагальнення підходів різних учених до визначення цього поняття. З метою вдосконалення діяльності телекомунікаційних операторів у роботі визначено технологію бенчмаркінгу та основні фактори, що визначають успішність оператора в сучасній ринковій економіці, визначено механізм бенчмаркінгу та складові етапи здійснення бенчмаркінгу телекомунікаційним оператором. Проаналізовано телекомунікаційний ринок, визначено динаміку його розвитку та тенденції змін складу операторів і провайдерів телекомунікацій. На основі узагальнення існуючого досвіду застосування бенчмаркінгу визначено основні види бенчмаркінгу телекомунікаційних операторів за такими ознаками: за рівнями проведення (галузевий, міжгалузевий і міжнародний) бенчмаркінг; відносно участі у проведенні (конкурентний і спільний); відносно середовища підприємства (внутрішній і зовнішній).

Ключові слова: бенчмаркінг, конкурентоспроможність, конкуренція, телекомунікаційний ринок, телекомунікаційний оператор, стратегія розвитку.
Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 8.

Захарченко Лоліта Анатоліївна – кандидат економічних наук, професор, директор Науково-навчального інституту економіки та менеджменту Одеської національної академії зв'язу ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: iem_onaz@mail.ru

Колесник Оксана Андріївна – Міністерство фінансів України (вул. М. Грушевського, 12/2, Київ, 01008, Україна)

E-mail: oksana.kolesnik.1987@mail.ru

УДК 330:338.27

UDC 330:338.27

Захарченко Л. А., Колесник О. А. Бенчмаркінг в определении приоритетных направлений развития телекоммуникационных операторов

Zaharchenko L. A., Kolesnyk O. A. Benchmarking in Identifying Priority Directions of Development of Telecommunication Operators

В статье проанализирована эволюция развития и возможности применения бенчмаркинга в телекоммуникационной сфере. Исследована сущность бенчмаркинга на основе обобщения подходов разных ученых к определению этого понятия. С целью усовершенствования деятельности телекоммуникационных операторов в работе определены технология бенчмаркинга и основные факторы, определяющие успешность оператора в современной рыночной экономике, определен механизм бенчмаркинга и составляющие этапы осуществления бенчмаркинга телекоммуникационным оператором. Проанализирован телекоммуникационный рынок, определена динамика его развития и тенденции изменения состава операторов и провайдеров телекоммуникаций. На основе обобщения существующего опыта применения бенчмаркинга определены основные виды бенчмаркинга телекоммуникационных операторов по следующим признакам: по уровню проведения (отраслевой, межотраслевой и международный) бенчмаркинг; по отношению к участию в проведении (конкурентный и совместный); относительно среды предприятия (внутренний и внешний).

The article analyses evolution of development and possibilities of application of benchmarking in the telecommunication sphere. It studies essence of benchmarking on the basis of generalisation of approaches of different scientists to definition of this notion. In order to improve activity of telecommunication operators, the article identifies the benchmarking technology and main factors, that determine success of the operator in the modern market economy, and the mechanism of benchmarking and component stages of carrying out benchmarking by a telecommunication operator. It analyses the telecommunication market and identifies dynamics of its development and tendencies of change of the composition of telecommunication operators and providers. Having generalised the existing experience of benchmarking application, the article identifies main types of benchmarking of telecommunication operators by the following features: by the level of conduct of (branch, inter-branch and international) benchmarking; by relation to participation in the conduct (competitive and joint); and with respect to the enterprise environment (internal and external).

Ключевые слова: бенчмаркінг, конкурентоспособность, конкуренция, телекоммуникационный рынок, телекоммуникационный оператор, стратегия развития.
Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Библ.:** 8.

Key words: benchmarking, competitiveness, competition, telecommunication market, telecommunication operator, development strategy.
Pic.: 3. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 8.

Захарченко Лоліта Анатоліївна – кандидат економічних наук, професор, директор, Учебно-научний інститут економіки та менеджменту Одеської національної академії зв'язу ім. А. С. Попова (вул. Кузнечная, 1, Одеса, 65029, Україна)
E-mail: iem_onaz@mail.ru

Zaharchenko Lolita A. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Director, Educational and Research Institute of Economics and Management of Odessa National Academy of Telecommunications named after O. S. Popov (вул. Kovalska, 1, Odessa, 65029, Ukraine)
E-mail: iem_onaz@mail.ru

Колесник Оксана Андріївна – Міністерство фінансов України (вул. М. Грушевського, 12/2, Київ, 01008, Україна)
E-mail: oksana.kolesnik.1987@mail.ru

Kolesnyk Oksana A. – Finance Ministry of Ukraine (вул. M. Grushevskogo, 12/2, Kyiv, 01008, Ukraine)
E-mail: oksana.kolesnik.1987@mail.ru

Розвиток ринкових відносин вимагає всебічних досліджень проблем конкурентоспроможності підприємства, яка є об'єктивною закономірністю становлення і розвитку ринкової економіки. На сьогоднішній день існує багато методів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які об'єднують у собі ряд спільних рис. Найбільш ефективним методом оцінки економічного стану підприємства з метою визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності є бенчмаркінг, що базується на використанні досвіду підприємств-лідерів.

Телекомунікаційний ринок залишається одним із найбільш активних і динамічних світових ринків, у якому впроваджуються нові технології, підвищується кількість користувачів, створюються нові програми та послуги, розширюються онлайн-можливості користувачів по всьому світу. Зростання кількості операторів телекомунікаційного ринку та загострення конкуренції між ними вимагає застосовувати нові методи утримання підприємства в конкурентному середовищі. Одним із таких методів, що дозволяє проводити телекомунікаційному оператору порівняльну оцінку ефективності діяльності з найкращою практикою на ринку та визначати на її основі пріоритетні напрями розвитку, є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг (*benchmark* – початок відліку) – це механізм порівняльного аналізу ефективності діяльності одного підприємства з показниками інших, успішних підприємств [1].

Аналізуючи існуючі підходи до трактування бенчмаркінгу, можна привести такі трактування різних вчених.

Паттерсон Й. Г. визначає, що бенчмаркінг – це корисний та якісний засіб, що допомагає компанії постійно вдосконалювати бізнес-процеси шляхом вивчення того, як його проводять інші компанії. Це включає оцінювання власного операційного процесу та ідентифікацію, вивчення й адаптацію для себе того кращого, що мають інші компанії [2].

Кернс Д. Т. пише, що бенчмаркінг – це постійний процес вивчення й оцінювання товарів, послуг і практик найбільш серйозних конкурентів або компаній – лідерів у своїй сфері діяльності [3].

На думку Кемпа Р. С., бенчмаркінг – це метод встановлення поточних завдань і планів з продуктивності, що ґрунтується на кращих практиках у галузі і спрямований на підвищення ефективності [4].

Вебстер С. розглядає бенчмаркінг як стандарт, за допомогою якого що-небудь може бути обміряне або оцінене [5].

Берн Андерсен під бенчмаркінгом розуміє процес поліпшення, що використовується для пошуку й впровадження кращих практик у своїй діяльності. Під практикою тут розглядається метод або технологія, що використовується для здійснення виробничого (збутового, закупівельного) процесу чи його етапу [6].

Харінгтон Х. розглядає бенчмаркінг як 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 [7].

Отже, одні вважають бенчмаркінг продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, інші – програмою з поліпшення якості. Також може здатись, з першого погляду, що це банальне шпигунство, проте, необхідно розуміти, що в основу бенчмаркінгу покладено ідею порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, але й передових фірм інших галузей.

Метою бенчмаркінгу є пошук бізнесу, діяльність якого являється конкурентоспроможною, а результати їх роботи можна запровадити на практиці власного підприємства. Звичайно цього недостатньо, після знаходження кращого способу управління і ведення справ потрібно самостійно відшукати відповідь, як зробити це ще краще, ніж у конкурентів.

Предметом бенчмаркінгу є процес і результат застосування кращих методів конкурентів, а також результат використання отриманої інформації на користь власної організації.

Саме поняття «бенчмаркінг» виникло ще у 1972 р. в інституті Стратегічного планування Кембриджу, де і був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того, щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли найбільшого успіху у подібних умовах» [7].

Більшість фахівців вважають, що бенчмаркінг є не окремим одноразовим заходом, а стратегією послідовного поліпшення та безперервного процесу управління змінами. Адже, розпочавши цю діяльність, підприємство повинно порівнювати себе з «найкращою практикою».

Філософія бенчмаркінгу використовується, наприклад, в Інтернеті для досягнення конкурентної переваги перед сайтами-лідерами. Це вважається найбільш ефективним напрямом консалтингу.

У своєму розвитку бенчмаркінг за класичною схемою пройшов кілька етапів, які наведено в *табл. 1*.

Фактично бенчмаркінг є альтернативним методом стратегічному плануванню, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему розробку стратегії галузевого аналізу і аналізу конкурентів, що дають інноваційні імпульси для процесу розробки нових підходів у роботі.

На даному етапі розвитку економічних відносин процес бенчмаркінгу застосовується до будь-якої організації, що має аналоги або надає аналогічні послуги. Не є виключенням і сфера телекомунікацій, застосування даного процесу в якій може дати свій результати.

Основними факторами, що визначають успішність телекомунікаційного оператора в сучасній ринковій економіці, є:

- ✦ орієнтація на досягнення результату;
- ✦ увага до витрат;
- ✦ орієнтація на покупців і купівельну корисність;
- ✦ контакти з постачальником;
- ✦ підвищення якості та продуктивності;
- ✦ використання сучасних технологій;
- ✦ концентрація на основній діяльності.

Застосування бенчмаркінгу телекомунікаційного оператора полягає у виконанні чотирьох послідовних дій, які потрібно здійснювати на основі фактичних даних як досліджень робочих процесів, так і готової продукції і послуг, які є результатами цих процесів. Ці дії зображено на *рис. 1* [7].

Бенчмаркінг телекомунікаційного оператора являє собою процес, що триває продовж певного періоду і не є одноразовою акцією, не дає готових рішень, але дає змогу дослідити власну діяльність та оцінити діяльність конкурентних підприємств. Як правило, процес бенчмаркінгу складається з певних етапів, які наведено в *табл. 2* [7].

Основні характеристики етапів розвитку бенчмаркінгу

№	Етап розвитку	Характеристики етапів розвитку бенчмаркінгу
1	Рейнженіринг (ретроспективний аналіз продукції)	Орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві. Порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей та рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів. Конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на потреби ринку
2	Конкурентний бенчмаркінг (кінець 1970-х – перша пол. 1980-х)	Використання комплексного підходу застосування бенчмаркінгу у впровадженні якого лідером була компанія Ксерокс, особливо в період 1976 – 1986 рр.; порівняння параметрів власних внутрішніх процесів із конкурентами
3	Реверсний бенчмаркінг (з другої пол. 1980-х)	Початок вивчення найкращої практики в інших галузях (тобто неконкурентний підхід до бенчмаркінгу), приблизно в період 1982 – 1988 рр.
4	Стратегічний бенчмаркінг	Системний процес оцінки стратегічних альтернатив і підвищення результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів; оцінка перспектив ділового партнерства. Орієнтація на довгострокове вдосконалення; внесення фундаментальних змін у бізнес-процеси
5	Глобальний бенчмаркінг	Вивчення досвіду глобальних компаній; дослідження питань, пов'язаних із міжнародною торгівлею; вивчення можливостей подолання міжнародних бар'єрів; зменшення різниці між бізнес-процесами у глобальному середовищі

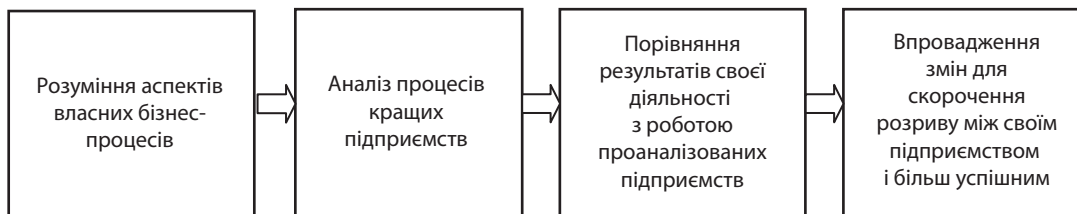


Рис. 1. Механізм бенчмаркінгу

Таблиця 2

Складові етапи здійснення бенчмаркінгу

№	Етап	Складові етапу
1	Планування	Вибір сфери бенчмаркінгу і його цілей; – установлення пріоритетів для вдосконалення; – визначення основних чинників, що впливають на ефективність; – ідентифікація ресурсів; – виділення основних показників ефективності, за якими буде здійснюватися порівняння
2	Збір даних	Вибір групи (галузі, регіону) компаній для порівняння; – збір даних про компанії обраної групи, їхніх процесах (продукції); – збір даних про власні процеси (продукцію) компанії; – визначення методології для аналізу даних
3	Порівняльний аналіз	Оцінка рівня ефективності власної й порівняльних компаній; – ідентифікація розриву в рівні ефективності за основними процесами (продуктами), що аналізуються; – аналіз причин (чинників) розриву в рівні ефективності; – пошук шляхів і розробка рекомендації з усунення розриву в рівні ефективності
4	Реалізація	Здійснення змін у процесах (продукції) компанії з метою підвищення ефективності. Може включати окремі заходи, що мають управлінський, організаційний, фінансовий, технічний, маркетинговий характер
5	Контроль і оцінка	Полягає в моніторингу результатів реалізації заходів плану бенчмаркінгу та його впливу на основні процеси шляхом обчислення відповідних показників ефективності. У випадку досягнення мети виявляються проблеми для їх майбутнього рішення, і процес бенчмаркінгу повторюється

Аналіз українського ринку телекомунікацій показав, що сьогодні він є достатньо розвиненим і динамічним для забезпечення нагальних потреб країни, але його швидке зростання потребує постійного коригування чинного регуляторного середовища та дієвих рішень, що забезпечать становлення сприятливого для подальшого розвитку конкурентного середовища на ринку телекомунікацій.

Ринок телекомунікацій за 2012 р. свідчить про накопичення значного потенціалу, що сприяє розбудові економічної системи на базі інноваційних технологій. За 2012 р. доходи від реалізації послуг зв'язку склали 52,3 млрд грн, що на 4%, або на 1990,4 млн грн більше в порівнянні з минулим роком [8].

Аналіз доходів від надання різних видів послуг зв'язку за 2012 р. (рис. 2) свідчить про такі тенденції:

- ✦ зростання доходів від надання телекомунікаційних послуг;
- ✦ зростання доходів від надання послуг мобільного зв'язку;
- ✦ зростання доходів від надання послуг широко-смугового доступу в Інтернет;
- ✦ зростання доходів від надання послуг IP-телефонії;
- ✦ зростання доходів від надання послуг передачі і прийому телевізійних і радіопрограм, радіозв'язку;
- ✦ зменшення доходів від надання послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку;
- ✦ зменшення доходів від надання послуг телеграфного зв'язку та послуг дротового мовлення.

Основними сегментами на ринку телекомунікаційних послуг залишаються мобільний, фіксований та широко-смуговий (комп'ютерний) зв'язок, спільна частка яких в загальних доходах від надання телекомунікаційних послуг за підсумками 2012 р. склали 94,4% (рис. 3).

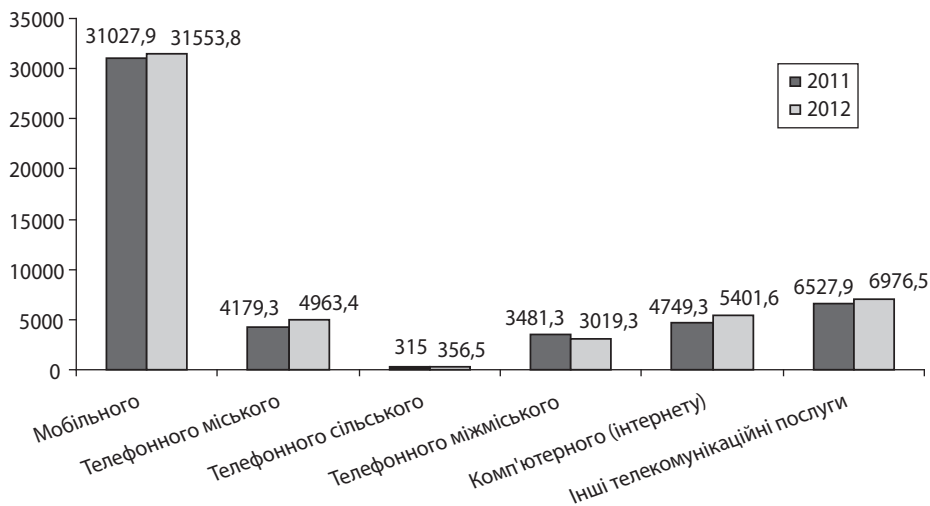


Рис. 2. Динаміка доходів за різними видами телекомунікаційних послуг за 2011 – 2012 рр., млн грн

Таблиця 3

Оператори, провайдери телекомунікацій

№	Вид діяльності	Збільшилося за 2012 р.	Усього на 31.12.2012 р.
1	Операторів телекомунікацій, з них:	400	2114
	надають послуги Інтернет з використанням РЧР	59	312
	надають послуги Інтернет без використання РЧР	248	358
2	Провайдерів телекомунікацій, з них:	197	856
	надають послуги Інтернет	195	812

Сьогодні кількість мобільних телефонних терміналів в Україні перевищує кількість стаціонарних телефонів у 2,5 раза, при цьому стрімкими темпами зростає кількість телефонів, які працюють під управлінням операційних систем (смартфонів). Частка власників смартфонів і комуникаторів, що були зареєстровані в телекомунікаційних мережах операторів рухомого (мобільного) зв'язку протягом року, зростає приблизно на 35 – 40% і перевищила 6 млн одиниць [8] (табл. 3).

Бенчмаркінг у сфері розробки стратегії розвитку телекомунікаційного оператора є досить новим напрямком, що призначений для оцінки альтернативних варіантів розвитку, визначення завдань та підвищення ефективності управління на основі більш глибокого розуміння і запозичення підходів, успішно реалізованих в інших підприємствах і галузях.

На основі узагальнення існуючого досвіду застосування бенчмаркінгу визначено основні види бенчмаркінгу телекомунікаційних операторів за такими ознаками:

- ✦ за рівнями проведення: галузевий, міжгалузевий і міжнародний (глобальний) бенчмаркінг;
- ✦ відносно участі у проведенні: конкурентний і спільний;
- ✦ відносно середовища підприємства: внутрішній і зовнішній.

Галузевий бенчмаркінг включає порівняння характеру, якості й методів роботи та впровадження певних видів діяльності телекомунікаційного оператора з підприємствами, які належать одній галузі. Міжгалузевий бенчмаркінг включає відповідну діяльність телекомунікаційного оператора з підприємствами, які належать до різних галузей. Використовується телекомунікаційними операторами для вдосконалення своєї діяльності на прикладі різних областей діяльності, що припускають виконання аналогічних функцій або бізнес-процесів. При цьому партнерами з бенч-

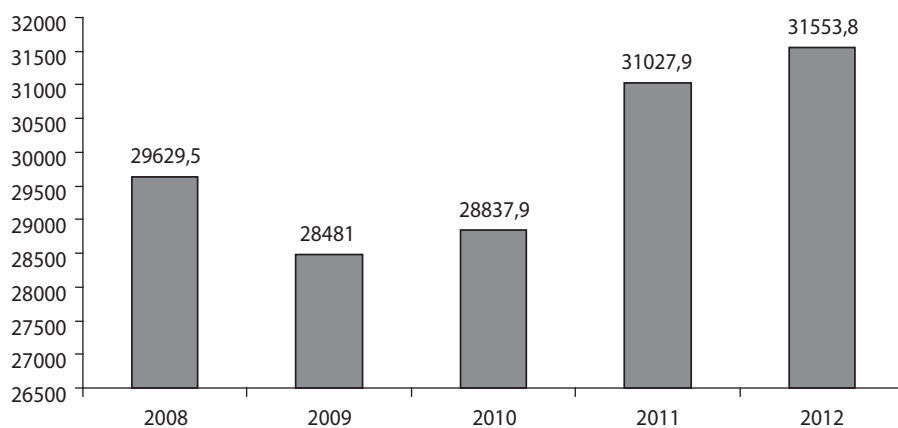


Рис. 3. Динаміка доходів від надання послуг мобільного зв'язку за 2008 – 2012 рр., млн грн

маркінгу зазвичай стають організації, що володіють низкою схожих технологічних або ринкових характеристик.

Конкурентний бенчмаркінг телекомунікаційного оператора передбачає порівняння своєї організації з конкурентами і зіставлення відповідних позицій на ринку. Його мета полягає в зіставленні компаній, що працюють на одних і тих самих ринках і пропонують конкуруючі продукти, послуги або бізнес-процеси. Зазвичай цей аналіз вимагає прихованого проведення незалежних досліджень або конкурентної розвідки. Конкурентна розвідка припускає використання цілого набору методів для отримання необхідної інформації. Основним недоліком цього методу є те, що необхідну інформацію про конкурентів, як правило, важко знайти.

Функціональний бенчмаркінг схожий на конкурентний бенчмаркінг, але порівняння проводиться з партнерськими (неконкурентними) телекомунікаційними операторами. Наприклад, з операторами мобільного зв'язку, які працюють в різних географічних областях або пропонують подібні продукти і послуги (наприклад, GSM, GPRS). Оператори співпрацюють та надають дані про продуктивність, щоб взаємно визначити свої сильні і слабкі сторони. Порівняльні дані про продуктивність можна підготувати за допомогою довіреної третьої сторони у вигляді анонімної статистики. Результати цієї практики дозволять учасникам поліпшити конкурентоспроможність і продуктивність на відповідних ринках.

Внутрішній операційний бенчмаркінг, на відміну від зовнішнього бенчмаркінга, порівнює аналогічні функції різних бізнес-одиниць у рамках діяльності одного телекомунікаційного оператора. Наприклад, деякі аспекти бенчмаркінгу якості мобільного та стаціонарного зв'язку. Результати дозволять порівняти аналогічні функції в рамках однієї організації. Внутрішній операційний бенчмаркінг дозволяє легко отримати доступ до інформації, у т. ч. конфіденційних даних, а також забирає менше часу і ресурсів, ніж інші типи бенчмаркінгу. Оскільки більшість телекомунікаційних операторів вводять в своїх бізнес-одиницях схожі функції, внутрішній бенчмаркінг є однією з найпростіших форм еталонного зіставлення, основним завданням якого при цьому є визначення внутрішніх стандартів ефективності організації.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз ринку телекомунікацій показує, що на сьогоднішній день кількість операторів весь час зростає, а отже, зростає конкуренція між ними. В умовах жорсткої

конкуренції важко утримувати лідируючі позиції, тому потрібно постійно проводити аналіз бізнес-процесів, розривів у рівні ефективності, причин даних розривів та інших факторів компаній-лідерів і застосовувати нові методи утримання підприємства в конкурентному середовищі. Оскільки останнім часом в економічно розвинених країнах найбільш універсальним процесом є процес бенчмаркінгу, його застосування надасть можливість удосконалення економічної стратегії телекомунікаційного оператора, а також дозволить зрозуміти, як працюють передові компанії телекомунікаційного ринку, що допоможе оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та покращити конкурентну позицію підприємства.

Таким чином, бенчмаркінг можна розглядати як один з найважливіших напрямків стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень телекомунікаційного оператора. Бенчмаркінговий підхід приводить до істотної зміни процедури ухвалення рішення при формуванні напрямів подальшого розвитку та забезпечення конкурентних переваг телекомунікаційного оператора на основі вивчення досвіду діяльності і поведінки на ринку лідерів бізнесу. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Аренов Й.** Бенчмаркінг и маркетинговые решения / Й. Аренов, Е. Багиев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.marketing.spb.ru. – Название с экрана.
- 2. Patterson J. G.** Benchmarking Basics: Looking for a Better Way / J. G. Patterson. – Menlo Park, California : Crisp Publications, 1996. – 79 p.
- 3. Kearns D. T.** Prophets in the Darc:How Xero[Reinvented Itself and Beat Back the Japanese / D. T. Kearns, D. A. Nadler. – New York : Harper Collins, 1992. – 336 p.
- 4. Camp R. C.** Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R.C. Camp. – New York : Productivity Press, 2006. – 79 p.
- 5. Shetty Y. K.** Ставлячи високу мету: конкурентний бенчмаркінг для найкращого функціонування // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2003. – № 12. – С. 21 – 24.
- 6. Андерсен Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен / Пер. с англ.; ред. Ю. П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
- 7. Палеха Ю. І.** Маркетинг інформаційних продуктів і послуг : навч. посібник / Ю. І. Палеха, О. Ю. Палеха. – К.: Видавництво Ліра-К, 2013. – 480 с.
- 8.** Сайт Національної комісії з питань регулювання зв'язку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nkrz.gov.ua/uk>

REFERENCES

Arenkov, Y., and Bagiev, E. "Benchmarking i marketingovye resheniia" [Benchmarking and marketing solutions]. www.marketing.spb.ru

Andersen, B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniia* [Business processes. Tools improvement]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2003.

Camp, R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. New York: Productivity Press, 2006.

Kearns, D. T., and Nadler, D. A. *Prophets in the Darc: How Khe-rof Reinvented Itself and Beat Back the Japanese*. New York: Harper Collins, 1992.

Patterson, J. G. *Benchmarking Basics: Looking for a Better Way*. Menlo Park; California: Crisp Publications, 1996.

Palekha, Yu. I., and Palekha, O. Yu. *Marketynh informatsiinykh produktiv i posluh* [Marketing of information products and services]. Kyiv: Lira-K, 2013.

Shetty, Y. K. "Stavliachy vysoku metu: konkurentnyi benchmarkinh dlia naikrashchoho funktsionuvannia" [Putting a higher purpose: competitive benchmarking for best performance]. *Zarubizhni marketynhovi doslidzhennia*, no. 12 (2003): 21-24.

Sait Natsionalnoi komisii z pytan rehuliuivannia zv'iazku Ukrainy. <http://www.nkrz.gov.ua/uk>

УДК 005:339.37

СТРУКТУРИЗАЦІЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

ГРОСУЛ В. А., ФИЛИПЕНКО О. М.

УДК 005:339.37

Гросул В. А., Филипенко О. М. Структуризація ресурсного потенціалу підприємств торгівлі

Мета статті полягає в обґрунтуванні структури ресурсного потенціалу підприємств торгівлі на основі виокремлення їх особливостей. Систематизуючи і узагальнюючи наукові праці багатьох учених, було розглянуто ресурси підприємств роздрібно торгівлі та розкрито їх галузеві відмінності. Виходячи з вимог господарської практики сучасних підприємств, виділено види нематеріальних ресурсів підприємств торгівлі і визначено їх роль, зміст та склад у ресурсному потенціалі підприємств. У результаті дослідження було обґрунтовано структуру ресурсного потенціалу, яка відповідає сучасним завданням формування, розвитку та оцінки ресурсного потенціалу підприємств торгівлі.

Ключові слова: ресурси, ресурсний потенціал, структура ресурсного потенціалу, підприємства торгівлі.

Рис.: 1. **Бібл.:** 20.

Гросул Вікторія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: vikgros@mail.ru

Филипенко Олена Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: emfil@mail.ru

УДК 005:339.37

Гросул В. А., Филипенко Е. М. Структуризация ресурсного потенциала предприятий торговли

Цель статьи заключается в обосновании структуры ресурсного потенциала предприятий торговли на основе выделения их особенностей. Систематизируя и обобщая научные работы многих ученых, были рассмотрены ресурсы предприятий розничной торговли и раскрыты их отраслевые отличия. Исходя из требований хозяйственной практики современных предприятий, выделены виды нематериальных ресурсов предприятий торговли и определены их роль, содержание и состав в ресурсном потенциале предприятий. В результате исследования была обоснована структура ресурсного потенциала, которая соответствует современным задачам формирования, развития и оценки ресурсного потенциала предприятий торговли.

Ключевые слова: ресурсы, ресурсный потенциал, структура ресурсного потенциала, предприятия торговли.

Рис.: 1. **Библ.:** 20.

Гросул Виктория Анатольевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: vikgros@mail.ru

Филипенко Елена Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: emfil@mail.ru

UDC 005:339.37

Grosul V. A., Fylypenko O. M. Structuring the Resource Potential of Trade Enterprises

The goal of the article lies in justification of the structure of resource potential of trade enterprises on the basis of allocation of their specific features. Systemising and generalising scientific works of many scientists, the article considers resources of retail trade enterprises and reveals their branch differences. Due to requirements of the economic practice of modern enterprises, the article specifies types of intangible resources of trade enterprises and identifies their role, essence and composition in the resource potential of enterprises. In the result of the study the article justifies structuring the resource potential, which corresponds with the modern tasks of formation, development and assessment of the resource potential of trade enterprises.

Key words: resources, resource potential, structure of resource potential, trade enterprises.

Рис.: 1. **Библ.:** 20.

Grosul Viktoriya A. – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and catering trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: vikgros@mail.ru

Fylypenko Olena M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics and catering trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: emfil@mail.ru