

Секція 4. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

УДК 65.016.2:658.8.011.1

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МАРКЕТИНГУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

І.Ю. Мелушова, О.В. Кот

Розкрито зміст процесу формування маркетингових результатів як частини загальної системи господарювання на підприємстві. Наведено групи маркетингових результатів, що сформовані за ієрархічним принципом. Обґрунтовано взаємозв'язок пріоритетів сталого розвитку підприємства та цілей управління результативністю маркетингу. Охарактеризовано групи цілей результативності маркетингу за критеріями пріоритетності.

Ключові слова: управління, результативність, маркетингові результати, цілі, сталий розвиток, підприємства, пріоритети.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГА НА ОСНОВЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

І.Ю. Мелушова, Е.В. Кот

Раскрыто содержание процесса формирования маркетинговых результатов как части общей системы хозяйствования на предприятии. Приведены группы маркетинговых результатов, сформированных по иерархическому принципу. Обоснована взаимосвязь приоритетов устойчивого развития предприятия и целей управления результативностью маркетинга. Охарактеризованы группы целей результативности маркетинга по критериям приоритетности.

Ключевые слова: управления, результативность, маркетинговые результаты, цели, устойчивое развитие, предприятия, приоритеты.

DEFINITION OF THE PURPOSES OF MANAGING MARKETING EFFECTIVENESS ON THE PRINCIPLES OF THE ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

I. Melushova, O. Kot

By the results of the conducted research in economic literature concerning determination of the essence of marketing activity, the authors offer to consider the

process of forming marketing results as a part of the general system of management, which is connected with making decisions on the achievement of their necessary level for the solution of strategic objectives of the enterprise. Decision-making concerning formation of marketing results and their realization lie in managing marketing performance.

It is proved that in the system of managing marketing effectiveness, the groups of marketing results are formed by hierarchical principle from simple to difficult, namely: functional and process results, indicators of marketing efficiency, market indicators of activity.

By the results of studying literary sources, regarding main model of the major criterion function of modern business, interrelation of the priorities of sustainable development of the enterprise and purposes of the performance of marketing management is proved. It is found that achievement of the desirable results satisfying interests of the enterprise owners is to be followed by the realization of the sustainable development priorities due to the fact that achievement of sustainable development priorities of the enterprise will assist development of the enterprise in the long term. Achievement of sustainable development priorities of the enterprise will promote sustainable development of society.

Considering this, formation of sustainable development priorities of the enterprise through their inclusion in the number of purposes, realization of which is useful to the society by ecological and social criteria is the base for definition of the purposes of managing marketing performance. This is the background for characterizing purposes of marketing effectiveness by criteria of priority.

It is summarized that obtaining of the planned marketing results in the form of commercial (market) and noncommercial (ecological and social) indicators of the enterprise activity on the one hand, provides the most attractive competitive position of the enterprise in the market in the long term, and, on the other hand, provides formation of integrated effectiveness in the form of business value increase at the expense of marketing sources that provides sustainable development of the enterprise and retention of owners in this branch of economy.

Keywords: *management, effectiveness, marketing results, purposes, sustainable development, enterprises, priorities.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ринково-орієнтована концепція управління сучасних підприємств зводиться до виведення системи маркетингу на першочергове місце. Зростання потреби в маркетингу зумовлено уповільненням динаміки ринків, насиченням більшості з них, індивідуалізацією потреб і зростанням вимог споживачів до товару та сервісу. За цих умов перед підприємствами постає ціла низка завдань, що потребують повсякденного вирішення та управління. Одним із них є досягнення цілей власників підприємств за одночасного зростання добробуту суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління маркетингом, його ефективності та ролі в забезпеченні

успішного розвитку підприємств різних сфер діяльності розглянуто у великій кількості праць зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких Ф. Котлер, Т. Амблер, Р. Каплан, О. Ойнер, Р. Гутчель, С. Ілляшенко, А. Федорченко, О. Третьяк, В. Соболев та ін.

Проте дослідження процесу управління результативністю маркетингу як фактора сталого розвитку підприємств ще не знайшли належного висвітлення в науковій літературі. Сучасна практика свідчить, що найбільш наукових робіт у цьому аспекті досі не набули цілісного наукового обґрунтування та залишаються слабо інтегрованими в загальну систему управління підприємствами.

Метою статті є визначення основних цілей процесу управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємств з урахуванням їх соціально-економічної функції та ринкових пріоритетів діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами проведеного контент-аналізу, можна констатувати загальне бачення наукової спільноти сутності маркетингу як системної форми управління, що передбачає цілеспрямовану діяльність підприємства з вивчення ринків збуту, адаптації виробництва до їх вимог та активного впливу на ринкові процеси з метою формування збуту та отримання прибутків, що відповідають інтересам власників. Системний підхід до визначення маркетингової діяльності передбачає забезпечення ефекту від її впровадження тільки за умови раціональної, інтегрованої сукупності підприємницької, дослідницької, планової, виробничої, рекламної та сервісної діяльності. Гармонійна комбінація цих складових системи в сукупності призводить до формування результативності маркетингу, що, у свою чергу, впливає на загальні результати підприємства та збільшення вартості бізнесу.

У зв'язку з цим останнім часом увага дослідників змістилася до поля розробок методики кількісного виміру та ефективності маркетингу, а також виявлення його впливу на загальну результативність підприємства. При цьому у визначення поняття маркетингової діяльності повернулося слово «процес» як сукупність підпроцесів (операцій), вхідних ресурсів і вихідних результатів, що втілює в нові форми витрати та результати маркетингу. Тобто маркетингова діяльність, будучи складною системою взаємопов'язаних дій спрямованих на вивчення, передбачення та створення споживчого попиту, здійснюється процесуально у визначеній послідовності. У руслі цього цікавим, на нашу думку, є визначення поняття маркетингової діяльності як: «...керований, багатоаспектний і доцільний процес, спрямований на задоволення потреб потенційних і реальних споживачів продукції компанії, що

складається в реалізації не тільки специфічних функцій маркетингу, а й встановленні конкретних цілей, способів їх досягнення та джерел ресурсів господарської діяльності в цілому» [1, с. 50].

У цьому ємному визначенні простежуються найбільш суттєві моменти процесу господарювання:

1) прийняття рішень визначає цілеспрямованість та альтернативність вибору варіантів;

2) обмеженість ресурсів визначає необхідність їх раціонального розподілу та використання, тобто реалізується принцип ефективності.

Господарювання в цьому аспекті розглядається не як суто виробничий, а як розумовий процес із розробки маркетингових рішень, прийняття та реалізація яких лежать у площині процесів управління результативністю маркетингом.

У теорії менеджменту розрізняють поняття «результативність», «ефективність» і «продуктивність підприємства». За словами відомого дослідника П. Друкера, результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі», ефективність – того, що «правильно створюються ці самі речі» [2, с. 48]. Якщо результативність є чимось невловимим, то ефективність можна виміряти й виразити кількісно шляхом грошової оцінки споживаних ресурсів і вироблених та реалізованих продуктів. Відносна ефективність називається продуктивністю. Чим більш ефективна організація, тим вище її продуктивність.

Результативність маркетингу як цільова спрямованість (установа) підприємства на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, що припускає варіативність її досягнення, є мірою ефективності, яка дозволяє вибрати підприємству найбільш прийнятні напрями розвитку.

Маркетинг як система управління, філософія бізнесу та активний процес сприяє формуванню вартості підприємства та досягненню його бажаних результатів. Як наголошує автор праці О. Ойнер, результати – це остання ланка в ланцюжку формування результативності маркетингу, «...під якими в даному випадку розуміється вартість фірми як довгостроковий результат бізнесу та поточні фінансові показники (прибуток, оборот та ін.)» [3, с. 31].

Ми згодні з думкою автора щодо складових цього блоку – маркетингових результатів та організаційних результатів, які є проміжним етапом у досягненні кінцевої мети бізнесу, що виражається фінансовими показниками. «Маркетинговим результатом може бути позиція, яку займає компанія на ринку (ринкова частка, обсяг продажів, впізнаваність бренду, лояльність та ін.). Організаційні

результати – це переваги компанії, пов’язані зі способом організації її бізнесу. В даному випадку мова може йти про мотивацію та залучення персоналу, рівні його компетентності, організації процесів, лідерство та інші сильні сторони фірми» [2, с. 31].

У зв’язку з вищесказаним формування маркетингових результатів можна розглядати як частину загальної системи господарювання, яка пов’язана з прийняттям рішень щодо досягнення необхідного їх рівня для вирішення стратегічних цілей підприємства.

У системі управління результативністю маркетингу маркетингові результати, групи яких формуються за ієрархічним принципом від простого до складного, доцільно розглядати за трьома аспектами:

1. Функціональні та процесні результати. До цієї групи маркетингових результатів належать розробка системи варіантів можливих маркетингових дій і програм: точність побудови прогнозів та планів виставкової діяльності, рекламних акцій, програм просування, ціноутворення, якість маркетингових досліджень та ін.

2. Показники ефективності маркетингу. За умови отримання функціональних і процесних результатів проводиться порівняльна оцінка їх реалізованості та очікуваної ефективності. На цьому рівні формується другий рівень маркетингових результатів у вигляді таких показників: прибуток, рентабельність продажів, рентабельність інвестицій у маркетингові проекти, вартість нематеріальних (маркетингових) активів, рентабельність акцій цінового стимулювання, фінансові потоки та ін.

3. Ринкові показники діяльності. Найвищий рівень маркетингових результатів – показники результативності, найбільш типовими з яких є: ринкова частка підприємства, конкурентна позиція на ринку, стан системи дистрибуції, рівень проникнення на ринок, лояльність споживачів, капіталізація бренду та ін. [4].

За наведеним підходом можна констатувати, що кожен цикл маркетингової діяльності підприємства, пов’язаний із виконанням окремих функцій та дій, завершується певним результатом, який одночасно виступає необхідною умовою наступного витка його діяльності. У руслі цього доцільно виділити головну властивість результату – значущість, тобто він повинен приносити користь підприємству та допомагати йому досягати стратегічних цілей. Досягнення маркетингових результатів за окремими операційними діями за умови залучення мінімальних ресурсів знаходить своє відображення у показниках ефективності, що є необхідною умовою результативності маркетингу.

Виходячи з цього, систему маркетингу можна назвати результативною за таких умов:

1) система маркетингу досягла кінцевих результатів за умови залучення мінімальних ресурсів, тобто досягла необхідного рівня поставленої мети;

2) кінцеві результати системи маркетингу відповідають потребі, тобто досягнуто рівень задоволення потреб;

3) визначено потенційні потреби для формування нової мети, а також створено умови сталого розвитку, тобто досягнуто рівень можливого розширення виробництва [5, с. 33].

Як уже було відзначено, прийняття рішень із формування маркетингових результатів і їх реалізація лежать у площині управління результативністю маркетингу. Управління має безперервний характер, зумовлений динамічністю та змінністю цілей. Формування керуючого впливу в системі управління здійснюється на основі ухвалення управлінського рішення. У зв'язку з цим управління можна ще представити як процес підготовки, прийняття та реалізації рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей [6, с. 96–98].

Постановка цілей результативності маркетингу дозволяє сформулювати бізнес-стратегію розвитку підприємства. Цілі результативності маркетингу повинні обов'язково бути узгодженими із загальними цілями підприємства, які ведуть до досягнення результату за допомогою реалізації маркетингових функцій. Тобто основна мета управління результативністю маркетингу може видозмінюватися залежно від загальних цілей розвитку підприємства.

У сучасних умовах зростаючої самосвідомості населення існує багато точок зору на те, що є основними цілями діяльності підприємства. Одні науковці вважають, що основна мета діяльності підприємства – зробити максимальний внесок, на який воно здатне, у добробут суспільства. Крім рентабельності виробництва товарів і послуг маються на увазі такі невимірні фактори, як незабруднення навколишнього середовища та участь у рішенні соціальних проблем. Інші дотримуються більше традиційної позиції невтручання та стверджують, що головна мета роботи підприємства, створеного для одержання прибутку, – збільшити добробут його власників і що цього можна досягти, давши суспільству (споживачам) те, що воне хоче [7].

Систематизуючи та критично осмислюючи основні моделі головної цільової функції сучасного бізнесу, на наш погляд, категорично та однозначно не можна визначати основну мету діяльності підприємства.

Перш за все, ми згодні з думкою авторів Ф. Беа, Е. Дихтл, М. Швайтцер та інших, які, розглядаючи підприємство як складну

технічну та соціально-економічну систему, вважають, що цілі функціонування підприємств різноманітні та мінливі на різних етапах їх розвитку. У праці вчені як базові величини в розрахунок приймають не тільки економічні цілі (максимізація прибутку, покриття витрат, зниження збитків, збільшення обороту та ін.), але й рівною мірою технічні (поліпшення якості продукції, підвищення технічного рівня устаткування, машин, технологій), соціальні (скорочення робочого часу, покращення соціального забезпечення в старості, гарантії зайнятості та ін.), а також екологічні цілі, що орієнтовані на запобігання збитку навколишньому середовищу (зниження рівня забруднення води та повітря, зменшення кількості відходів та їх переробка, усунення шуму та ін.) [6].

По-друге, із появою концепції соціальної відповідальності бізнесу, у рамках якої виникає необхідність розробки механізму управління діяльністю підприємствами, що враховує питання економіки, екології, безпеки, якості та інтересів зацікавлених сторін, досягнення пріоритетів сталого розвитку виходить на першочергове місце. Останнім часом відбулися певні зміни в пріоритетах споживачів: ні ціна, ні якість, ні функціональність уже не дозволяють підприємству виділитися на фоні конкурентів. Усе більша кількість корпоративних і приватних споживачів іде на довгострокові відносини з тією чи іншою компанією, будучи впевненими в «соціальной благонадійності» постачальника, який не завдає шкоди природі, не порушує прав людини.

Зафіксовані тенденції та зміни бізнес-середовища формують соціально-екологічний аспект сучасної парадигми маркетингу через уключення завдань, спрямованих на виявлення потреб і запитів споживачів та задоволення їх більш ефективними, ніж конкуренти, способами під час зростання добробуту суспільства в цілому. Велика впізнаваність компаній, що займаються маркетингом «добрих справ», веде до більш високого рівня лояльності до бренду, у зв'язку з чим перед маркетингом ставляться набагато складніші завдання, ніж ті, що описані класичною формулою 4P.

Під час дослідження концепції холістичного маркетингу як адаптації загальної класичної концепції маркетингу до завдань сталого розвитку підприємств і суспільства слід виокремити деякі суперечливості основних соціо-екологічних завдань та інтересів власників бізнес-структур. Упровадження визначених технологій, засобів і методів із метою індивідуального та колективного благополуччя потреб споживачів – це надзвичайно витратна стратегія, що потребує великих фінансових затрат, які є «небажаними» для підприємств. Разом із тим усе більше бізнес-структур усвідомлюють,

що їх комерційна діяльність безпосередньо впливає на суспільство, у якому вони живуть, а майбутні успіхи в бізнесі тісно пов'язані з ключовими суспільними цінностями. Тому некомерційні маркетингові результати підприємства, отримані за рахунок маркетингових програм зі створення еколого-соціальної цінності (поліпшення екологічної ситуації, зменшення кількості відходів та їх переробка, усунення шуму, скорочення часу на придбання покупки споживачами, підвищення попиту на екологічні товари та ін.), рано чи пізно реалізуються в тих або інших комерційних показниках (збільшенні частки ринку, доходах, прибутку, посиленні лояльності споживачів, зростанні вартості маркетингових активів, розвитку та активізації різних видів бізнесу та ін.) через проміжний (перехідний) результат у вигляді позитивного екологічного іміджу (репутації) підприємства. Позитивний імідж (позиціонування) вимагає додаткових витрат, але й сприяє зростанню доходів і прибутку в довгостроковій перспективі, тобто забезпечує сталий розвиток підприємства.

На основі вищевикладеного можна стверджувати, що досягнення бажаних результатів діяльності, які задовольняють інтереси власників підприємства, повинно супроводжуватися реалізацією пріоритетів сталого розвитку, оскільки: а) досягнення пріоритетів сталого розвитку підприємства сприятиме розвитку підприємства в довгостроковій перспективі; б) досягнення пріоритетів сталого розвитку підприємства сприятиме сталому розвитку суспільства. Управлінські рішення, які приймаються, повинні представляти певний компроміс між інтересами власників і досягненням пріоритетів сталого розвитку підприємства (як у фінансово-господарській діяльності, так і в соціальної та екологічної сфері).

Як інструмент обліку пріоритетів сталого розвитку під час планування та управління підприємством доцільно використовувати економіко-математичні моделі, які згодом можуть бути доведені до рівня програмного забезпечення – «автоматизованого робочого місця керівника» або «ситуаційного місця», що дозволяє керівникам і власникам підприємства оцінювати наслідки рішень, які приймаються, щодо перспектив досягнення пріоритетів сталого розвитку підприємств [8]. Формування пріоритетів сталого розвитку підприємства через включення їх до числа цілей, реалізація яких є корисною для суспільства за екологічними та соціальними критеріями, є базою для визначення цілей управління результативністю маркетингу (рис. 1).

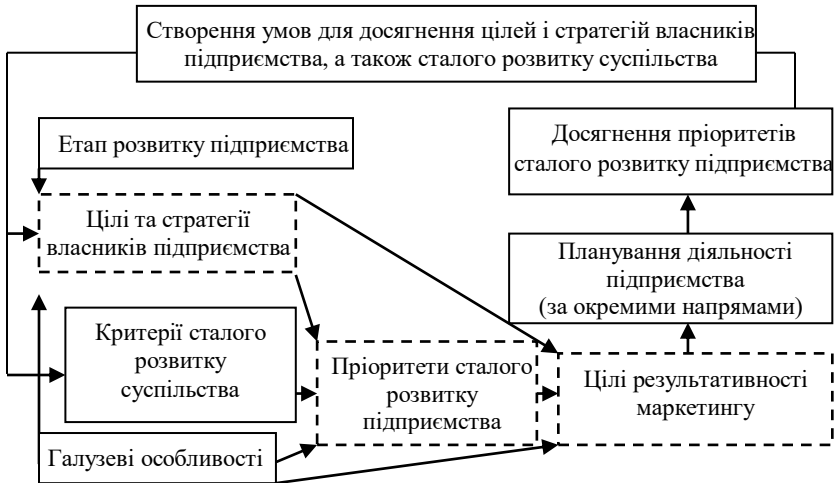


Рис. 1. Взаємозв'язок пріоритетів сталого розвитку підприємства та цілей управління результативністю маркетингу (розроблено на основі [8])

Формулювання основних пріоритетів сталого розвитку підприємства знаходить відображення в конкретних цілях результативності маркетингу, а саме:

1. Цілі підприємства з точки зору самого підприємства – досягнення запланованих темпів економічного зростання.
2. Цілі підприємства з точки зору суспільства – створення соціально-екологічної цінності.
3. Цілі підприємства з точки зору власників – досягнення економічних інтересів власників.

Із метою практичного використання запропонованого підходу вищенаведені групи цілей за критеріями пріоритетності необхідно формалізувати до рівня системи конкретних кількісно-вимірних показників маркетингових результатів. Ця система показників є цільовим орієнтиром під час ухвалення рішень щодо вибору конкретного переліку маркетингових заходів у системі управління результативністю маркетингу.

Якщо підприємство в цілому налаштоване на темпи економічного розвитку, зростання обсягу продажів, завоювання частки ринку, максимізацію прибутку, то управління результативністю маркетингу сконцентроване на забезпеченні темпів зростання таких показників: частки ринку, рівня дистрибуції, обсягу прибутку, рентабельності продажів. Якщо підприємство налаштоване на успіх у

довгостроковій перспективі, метою управління результативністю маркетингу є досягнення маркетингових результатів, що характеризують задоволення потреб споживачів (цільових ринків) товарами та послугами, що мають еколого-соціальну цінність. Якщо в основі діяльності підприємства лежать інтереси власників, то цільовою настановою формування маркетингових результатів є такі відносні показники, як рентабельність інвестованого капіталу в маркетинг або вартість бізнесу.

Таким чином, формулювання цілей управління результативністю маркетингу надає можливість кількісного визначення результатів маркетингу у вигляді планових показників або цільових нормативів, які можуть виступати в якості критеріальних оцінок під час вибору альтернативних варіантів у процесі прийняття господарських рішень і дають можливість контролювати хід і результат процесу реалізації ухваленого рішення. Ступінь відхилення фактичних результатів від бажаних свідчить у цілому про рівень ефективності управління цим процесом.

Висновки. Таким чином, управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства базується на прийнятті збалансованих маркетингових рішень на основі комплексу цільових орієнтирів підприємства та спрямоване на прийняття компромісних рішень з урахуванням інтересів власників підприємства, пріоритетів довгострокового розвитку ресурсного забезпечення, виробництва й збуту, а також соціальних потреб суспільства та захисту навколишнього середовища.

Одержання запланованого розміру маркетингових результатів у вигляді комерційних (ринкових) і некомерційних (еколого-соціальних) показників діяльності підприємства, з одного боку, забезпечує отримання максимально-привабливої конкурентної позиції підприємства на ринку в довгостроковій перспективі, а з іншого – формування інтегральної результативності у вигляді підвищення вартості бізнесу за рахунок маркетингових джерел, що забезпечує сталий розвиток підприємства та утримання власників у цій галузі господарства.

Список джерел інформації / References

1. Соболева О. А. Маркетинговая деятельность: цель, виды, подходы к определению понятия / О. А. Соболева // Вестник Псковского государственного университета. – 2007. – № 5. – С. 48–54.

Soboleva, O. (2007), "Marketing activities: goal, types, approaches to the definition of the concept" ["Marketingovaya deyatel'nost': tsel', vidy, podkhody k opredeleniyu ponyatiya"], *Bulletin of the Pskov State University*, No. 5, pp. 48-54.

2. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.

Drucker, P. (2003), *Effective management. Economic tasks and optimal solutions* [Effektivnoye upravleniye. Ekonomicheskkiye zadachi i optimal'nyye resheniya], FAIR-PRESS, Moscow, 288 p.

3. Ойнер О. К. Модель оценки маркетинговой деятельности на основе критериев мировых премий в области качества / О. К. Ойнер // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – № 3. – С. 125–137.

Oyner, O.K. (2010), “A model for evaluating marketing activities based on criteria for world quality awards” [“Model' otsenki marketingovoy deyatel'nosti na osnove kriteriyev mirovykh premiy v oblasti kachestva”], *Marketing and marketing research*, No. 3, pp. 125-137.

4. Голиней А. За что сотрудники отдела маркетинга получают зарплату? Определение результатов деятельности службы маркетинга / А. Голиней // Новости маркетинга. – 2008. – № 4. – С. 126–128.

Golinay, A. (2008), “What are the employees of the marketing department getting paid for? Determining the performance of the marketing service” [“Za chto sotrudniki otdela marketinga poluchayut zarplatu? Opredeleniye rezul'tatov deyatel'nosti sluzhby marketinga”], *Marketing news*, No. 4, pp. 126-128.

5. Гучетль Р. Г. Управление результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей ; дисс. ... канд. экон. наук / Р. Г. Гучетль. – Краснодар : КГУ, 2015. – 183 с.

Guchetl, R.G. (2015), *Marketing Performance Management Based on the Balanced Scorecard: dissertation [Upravleniye rezul'tativnost'yu marketingovoy deyatel'nosti na osnove sistemy sbalansirovannykh pokazateley: dis. ... kand. ekon. nauk]*, Krasnodar, 183 p.

6. Экономика предприятия : учебник для ВУЗов : [пер с нем.] / под ред. Ф. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 928 с.

Bea, F., Dikhtl, E., Shvaytser, M. (2001), *Enterprise economics: a textbook for universities [Ekonomika predpriyatiya: uchebnik dlya VUZov]*, INFRA-M, Moscow, 928 p.

7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Thompson, A.A., Striklend, A.Dzh. (1998), *Strategic management. The art of developing and implementing strategies : a textbook for universities [Strategicheskiy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii: uchebnik dlya vuzov]*, UNITY, Moscow, 576 p.

8. Сталинская Е. В. Концептуальные основы стратегического управления устойчивым развитием металлургического предприятия / Е. В. Сталинская, А. А. Охтенъ // Экономика промышленности. – 2012. – № 1–2. – С. 353–360.

Stalinskaya, E., Okhten, A. (2012), “Conceptual framework for the strategic management of the sustainable development of a metallurgical enterprise”

[“Kontseptual'nyye osnovy strategicheskogo upravleniya ustoychivym razvitiyem metallurgicheskogo predpriyatiya ”], *Economy of industry*, No 1-2, pp. 353-360.

Мелушова Ірина Юрївна, канд. екон. наук, доц., кафедра маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. E-mail: irinamelushova@gmail.com.

Мелушова Ирина Юрьевна, канд. экон. наук, доц., кафедра маркетинга и коммерческой деятельности, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. E-mail: irinamelushova@gmail.com.

Melushova Irina, Sc. PhD, Associate Professor, Department of Marketing and Commercial Activity, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 610151. E-mail: irinamelushova@gmail.com.

Кот Олена Володимирівна, канд. екон. наук, доц., кафедра міжнародної економіки, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. E-mail: elvkot@gmail.com.

Кот Елена Владимировна, канд. экон. наук, доц., кафедра международной экономики, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, 61051. E-mail: elvkot@gmail.com.

Kot Elena, Sc. PhD, Associate Professor, Department of International Economy, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 610151. E-mail: elvkot@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.2536061

УДК 005.21:658.8.011.1

БЕНЧМАРКІНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

О.В. Ольшанський, Л.М. Яцун

Удосконалено технологію проведення бенчмаркінгу, яка, на відміну від існуючих технологій, дозволяє підвищити результативність бізнес-процесів підприємств торгівлі за рахунок включення етапу з оцінки ефективності розроблених заходів у процес бенчмаркінгу. Запропоновано інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі та їх

© Ольшанський О.В., Яцун Л.М., 2018