

УДК 658.5:005.21 (477)
JEL: L21, M11, M10, O33
DOI: 10.35774/rarrpsu2024.29.064

Світлана КРАМАРЧУК

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: s.p.kramarchuk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5130-9954

Галина БАБ'ЯК

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: h.p.babjak@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-9303-0783

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ Й ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ: ОБГРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Ця стаття присвячена удосконаленню стратегії й операційної діяльності вітчизняних підприємств на засадах бенчмаркінгу та обґрунтуванню ефективного інструментарію для застосування цього методу.

Мета. Дослідження та обґрунтування ефективного інструментарію для застосування бенчмаркінгу в процесі вдосконалення стратегії та операційної діяльності українських підприємств. Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання: оцінити сучасні підходи до використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств; визначити специфіку та обмеження, з якими стикаються українські компанії при впровадженні бенчмаркінгу; розробити рекомендації щодо адаптації бенчмаркінгу до умов українського ринку, враховуючи сучасні економічні та соціальні виклики; запропонувати інструменти, які можуть сприяти вдосконаленню операційної діяльності та оптимізації бізнес-процесів за допомогою бенчмаркінгу.

Методи дослідження. Використано методи системного та структурного аналізу, а також метод узагальнення.

Результати. Дослідження показало, що впровадження бенчмаркінгу в українських організаціях має низку переваг, серед яких можливість об'єктивно оцінити свої процеси, встановити реалістичні цілі для вдосконалення та залучити працівників до постійного поліпшення. В загальному можна стверджувати, що бенчмаркінг сприяє розвитку культури постійного вдосконалення. Коли підприємства активно порівнюють себе з конкурентами та постійно шукають можливості для поліпшення, це стимулює інновації і підвищує ефективність на всіх рівнях організації. В статті досліджено та виокремлено сучасні підходи до використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. За результатами дослідження специфіки впровадження бенчмаркінгу в українських компаніях виділені основні обмеження та виклики даного процесу, а також подані рекомендації щодо адаптації бенчмаркінгу в Україні. Бенчмаркінг визначено важливим інноваційним методом, із досить широким та різноманітним інструментарієм для удосконалення стратегії й операційної діяльності вітчизняних підприємств, підвищення ефективності менеджменту в умовах сучасних викликів. Нами подана детальна характеристика та обґрунтування інструментів бенчмаркінгу, які варто використовувати вітчизняним підприємствам при

формуванні стратегії діяльності та при провадженні поточної діяльності. А саме: SWOT-аналіз; збалансована система показників (Balanced Scorecard); процесне картування (Process Mapping); програмне забезпечення для аналізу даних (Data Analytics Software); міжнародні стандарти та сертифікації; конкурентний аналіз; внутрішні опитування та зворотній зв'язок; партнерські програми та обмін досвідом.

Висновки. Основні положення наукової статті сприятимуть ефективному застосуванню бенчмаркінгу для удосконалення стратегії й операційної діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: бенчмаркінг, розвиток, стратегія, операційна діяльність, метод, інструментарій.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 3, **бібл.:** 13.

Svitlana KRAMARCHUK, Halyna BABIAK

IMPROVEMENT OF STRATEGY AND OPERATIONAL ACTIVITIES OF DOMESTIC ENTERPRISES BASED ON BENCHMARKING: JUSTIFICATION OF TOOLS

ANNOTATION

Introduction. This article is dedicated to the improvement of strategy and operational activities of domestic enterprises based on benchmarking, as well as the justification of effective tools for applying this method.

Goal. The aim is to study and justify effective tools for applying benchmarking in the process of improving the strategy and operational activities of Ukrainian enterprises. To achieve this goal, the following tasks have been formulated: to assess modern approaches to using benchmarking as a tool to enhance the competitiveness and adaptability of enterprises; to identify the specifics and limitations that Ukrainian companies face when implementing benchmarking; to develop recommendations for adapting benchmarking to the conditions of the Ukrainian market, considering current economic and social challenges; to propose tools that can contribute to improving operational activities and optimizing business processes through benchmarking.

Research methods. The methods of systematic and structural analysis, as well as the method of generalization, were used.

The results. The research showed that implementing benchmarking in Ukrainian organizations has several advantages, including the ability to objectively assess their processes, set realistic goals for improvement, and engage employees in continuous improvement. In general, it can be stated that benchmarking contributes to the development of a culture of continuous improvement. When enterprises actively compare themselves to competitors and constantly seek opportunities for improvement, this stimulates innovation and increases efficiency at all levels of the organization. The article examines and highlights modern approaches to using benchmarking as a tool to enhance the competitiveness and adaptability of enterprises. Based on the study of the specifics of implementing benchmarking in Ukrainian companies, the main limitations and challenges of this process are identified, and recommendations for adapting benchmarking in Ukraine are provided. Benchmarking is identified as an important innovative method, with a wide and diverse toolkit for improving strategy and operational activities of domestic enterprises, as well as enhancing management efficiency in the face of modern challenges. A detailed description and justification of benchmarking tools are provided, which should be used by domestic enterprises when forming their activity strategy and carrying out current operations. These tools include: SWOT analysis; Balanced Scorecard; Process Mapping; Data Analytics Software; international standards and certifications; competitive analysis; internal surveys and feedback; partnership programs and experience exchange.

Conclusions. The main provisions of this scientific article will contribute to the effective application of benchmarking to improve the strategy and operational activities of domestic enterprises.

Keywords: benchmarking, development, strategy, operational activities, method, toolkit.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tabl.:** 3, **bibl.:** 13.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. На сучасному етапі розвитку української економіки питання ефективного функціонування підприємств є надзвичайно актуальним. Багато українських компаній стикаються з викликами, пов'язаними з кризовими явищами, нестабільністю ринку, впливом глобальних змін та конкуренцією з міжнародними гравцями. У таких умовах пошук інструментів для підвищення ефективності діяльності, вдосконалення операцій та стратегії набуває особливого значення. Одним із таких інструментів є бенчмаркінг, який дозволяє підприємствам аналізувати та переймати кращі практики, створюючи підґрунтя для адаптації успішних методів управління.

Бенчмаркінг стає потужним інструментом стратегічного управління, спрямованим на виявлення слабких місць і резервів підприємства, а також на орієнтацію на досягнення найкращих світових стандартів. Він забезпечує системний підхід до порівняння з лідерами галузі або підприємствами-аналогами, що дозволяє поліпшувати конкурентоспроможність та стійкість до кризових ситуацій. В умовах економічної нестабільності та невизначеності, якими характеризуються сучасні ринки, бенчмаркінг допомагає українським підприємствам не тільки досягати операційної досконалості, а й формувати ефективні антикризові стратегії.

Таким чином, удосконалення стратегії та операційної діяльності на основі бенчмаркінгу є важливим як науковим, так і практичним завданням, яке вимагає обґрунтування відповідного інструментарію. Це охоплює методи збору та аналізу даних, адаптацію кращих світових практик до локальних умов, а також розробку рекомендацій для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки українські та закордонні дослідники дедалі більше цікавляться бенчмаркінгом як ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Бенчмаркінг визнано одним із найбільш корисних методів оцінки ефективності діяльності та адаптації кращих практик, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни на ринку та покращувати операційні процеси. Так, автори Яворська Н.Р., Фещур Р.В. та Меренюк Т.В. [11] зазначають, що бенчмаркінг найефективніший, коли компанія має доступ до актуальних і точних даних та інструментів порівняння. Важливість цього аспекту підтверджує Годзь Ю. В. [2], зазначаючи, що в умовах нестабільної економіки, здатність компаній швидко адаптуватися через вивчення практик лідерів галузі має вирішальне значення для їхньої стійкості.

Міжнародні дослідження також акцентують на ролі бенчмаркінгу в антикризовому управлінні та стратегічному плануванні [12; 13]. Наприклад, зарубіжні науковці наголошують на тому, що бенчмаркінг є ключовим інструментом для підвищення ефективності стратегій та операційної діяльності компаній. Він дозволяє не лише орієнтуватися на кращі стандарти, а й гнучко адаптуватися до змінних умов через застосування нових технологій та інноваційних рішень. При цьому важливим аспектом є інтеграція цифрових інструментів для швидшого збору й обробки даних, що дозволяє підприємствам точно оцінювати власну позицію на ринку [7].

Водночас у вітчизняних публікаціях [6] наголошується на специфічних перешкодах для використання бенчмаркінгу в Україні. Зокрема, існують труднощі, пов'язані з доступом до надійних даних, відсутністю прозорості на ринку та складнощами з адаптацією міжнародного досвіду. Це вимагає обґрунтування спеціального інструментарію, який допоможе подолати зазначені обмеження, інтегруючи кращі міжнародні практики у локальний контекст.

Таким чином, вдосконалення стратегії та операційної діяльності на основі бенчмаркінгу в умовах сучасних викликів вимагає комплексного підходу, врахування специфіки ринку та розробки ефективного інструментарію для полегшення впровадження цього інструменту в практику українських підприємств.

Постановка завдання. Ця стаття має на меті дослідити та обґрунтувати ефективний інструментарій для застосування бенчмаркінгу в процесі вдосконалення стратегії та операційної діяльності українських підприємств. Основна увага приділяється аналізу кращих практик та

визначенню методів, які можуть підвищити ефективність управління в умовах нестабільної економічної ситуації. Метою статті є:

- оцінити сучасні підходи до використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств;
- визначити специфіку та обмеження, з якими стикаються українські компанії при впровадженні бенчмаркінгу;
- розробити рекомендації щодо адаптації бенчмаркінгу до умов українського ринку, враховуючи сучасні економічні та соціальні виклики;
- запропонувати інструменти, які можуть сприяти вдосконаленню операційної діяльності та оптимізації бізнес-процесів за допомогою бенчмаркінгу.

Завдання статті передбачає детальне дослідження методів бенчмаркінгу, які найкраще підходять для українських підприємств, з акцентом на їх антикризовий потенціал та здатність забезпечити сталий розвиток у мінливому ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підходи до використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств розвиваються відповідно до змін у бізнес-середовищі, технологічних інновацій і нових вимог до ефективності та гнучкості організацій. Бенчмаркінг дозволяє підприємствам порівнювати свої процеси, стратегії та результати з кращими практиками в галузі або з лідерами інших секторів, що сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів і підвищенню ефективності. Основними сучасними підходами до бенчмаркінгу є

1) орієнтація на обробку великих обсягів даних (Big Data), а також на їх аналіз за допомогою аналітичних інструментів, що дозволяє отримувати більш точні та актуальні порівняння [1]. Використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання, у даному процесі, допомагає виявляти нові патерни і тренди, що дає змогу більш ефективно налаштовувати бізнес-стратегії та операційні процеси;

2) застосування цифрових технологій (IoT, хмарні обчислення, автоматизація), на основі яких підприємства можуть порівнювати свої цифрові можливості та інфраструктуру з іншими компаніями [7]. Це дозволяє оцінити не лише продуктивність, але й технологічну зрілість, що важливо для адаптації в умовах швидких змін на ринку;

3) підхід до бенчмаркінгу на основі клієнтського досвіду (CX), а саме: оцінка якості обслуговування клієнтів і узагальнення досвіду споживачів, стає сьогодні важливим компонентом бенчмаркінгу [9]. Це допомагає організаціям не лише порівнювати свою позицію з конкурентами, а й визначати нові можливості для поліпшення взаємодії з клієнтами, що є ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності;

4) адаптивний підхід до бенчмаркінгу враховує швидко змінюване середовище і дає можливість компаніям гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Це передбачає не тільки порівняння з іншими компаніями, а й швидке впровадження нових практик, підходів і технологій у відповідь на конкурентні виклики;

5) останнім часом набуває популярності крос-галузовий підхід до бенчмаркінгу, що ґрунтується на порівнянні практик не тільки в межах однієї галузі, а й між різними секторами економіки [10]. Такий підхід дозволяє переймати інноваційні стратегії та технології, які можуть бути застосовані в іншій галузі, що часто призводить до створення нових конкурентних переваг;

6) порівняння за результатами впровадження стратегії сталого розвитку. Підвищення вимог до корпоративної соціальної відповідальності (CSR) і сталого розвитку змушує підприємства порівнювати свої досягнення не тільки в фінансовому контексті, а й у площині екологічних, соціальних та управлінських результатів (ESG). Бенчмаркінг у цих сферах стає важливим інструментом підвищення репутації компанії та її здатності адаптуватися до нових вимог регуляторів і споживачів.

Вплив бенчмаркінгу на конкурентоспроможність та адаптивність підприємств зазвичай веде до підвищення ефективності та зниження витрат. Завдяки порівнянню своїх процесів з лідерами галузі, компанії можуть оптимізувати операції, зменшити витрати і підвищити

продуктивність, що безпосередньо сприяє конкурентоспроможності. Бенчмаркінг допомагає виявити найкращі практики і стратегії, які можуть бути імплементовані в організації. Це дозволяє швидше адаптуватися до змін у ринку та конкурентному середовищі. Також, завдяки аналізу інноваційних рішень конкурентів і галузі в цілому, підприємства можуть швидше адаптувати свої стратегії до нових умов, технологій і потреб клієнтів. Важливо відзначити, що бенчмаркінг допомагає виявити потенційні ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій або стратегій, завдяки порівнянню результатів різних підприємств. Це дозволяє мінімізувати ризики і більш обґрунтовано приймати рішення.

В цілому можна обґрунтовано стверджувати, що бенчмаркінг сприяє розвитку культури постійного вдосконалення. Коли підприємства активно порівнюють себе з конкурентами і постійно шукають можливості для покращення, це стимулює інновації та підвищує ефективність на всіх рівнях організації. Отож, використання новітніх технологій, крос-галузових порівнянь та фокусу на клієнтському досвіді дозволяє підприємствам не тільки порівнювати свої результати з конкурентами, але й швидко впроваджувати інновації та реагувати на зміни в ринкових умовах. Водночас бенчмаркінг допомагає компаніям не лише досягти кращих фінансових показників, а й підвищити свою репутацію через впровадження стійких і соціально відповідальних практик.

Впровадження бенчмаркінгу в українських компаніях має свої специфічні особливості та обмеження, які зумовлені як загальними економічними умовами, так і специфікою бізнес-середовища в Україні [5]. Бенчмаркінг є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності, але для його успішного впровадження українські компанії мають подолати певні виклики, з якими зазвичай стикаються. Тож, досліджуючи специфіку впровадження бенчмаркінгу в українських компаніях ми зіткнулися із обмеженою кількістю відкритих даних про конкурентів та ринок. В Україні не завжди існує достатньо прозорості та відкритої інформації про фінансові результати компаній, їх стратегії, операційні процеси або продуктивність. У більшості випадків бенчмаркінг потребує доступу до таких даних, а в Україні бізнеси часто зіштовхуються з відсутністю таких публічних звітів або обмеженим доступом до інформації, що ускладнює процес порівняння. Недосконалою є також інфраструктура для збору та обробки даних. Українські компанії стикаються з певними труднощами в зборі та обробці даних для бенчмаркінгу. Не завжди є доступ до потрібних інструментів для збору статистики, а відсутність достатньо точних і структурованих даних може ускладнити процес порівняння з конкурентами.

Наступною проблемою, щодо впровадження бенчмаркінгу у вітчизняну економіку є низький рівень цифровізації бізнесу. Хоча більшість українських компаній активно переходять до цифрових технологій, рівень цифровізації все ще є низьким у багатьох секторах економіки. Це обмежує можливості для проведення ефективного цифрового бенчмаркінгу, який потребує наявності сучасних інформаційних систем, автоматизації процесів, а також доступу до великих даних і їх аналізу.

Також, в українському бізнес-середовищі існує певний опір до зовнішніх змін і адаптацій, пов'язаних із впровадженням нових управлінських практик. Це стосується і бенчмаркінгу, який вимагає відкритості до зовнішнього порівняння і змін в організаційних процесах. Часто компанії в Україні можуть ставитися до бенчмаркінгу як до зовнішнього тиску чи загрози, а не як до можливості для вдосконалення. Окрім цього, впровадження бенчмаркінгу потребує спеціалізованих знань і досвіду, тому недостатній рівень кваліфікації персоналу або менеджменту в деяких компаніях може бути значною перешкодою для успішного впровадження цієї стратегії. Українські компанії, зокрема в малому та середньому бізнесі, не завжди мають достатньо досвідчених фахівців для правильної організації та використання бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг, в значній мірі орієнтований на міжнародні стандарти, і тому може бути не зовсім застосовний до українських реалій [4]. Вітчизняні компанії, орієнтуючись на практики західних ринків, можуть зіткнутися з проблемами адаптації цих підходів до специфіки національної економіки, корпоративної культури та особливостей споживчих звичок.

За результатами дослідження специфіки впровадження бенчмаркінгу в українських компаніях нами виділені основні обмеження та виклики даного процесу (табл.1).

Таблиця 1

Основні обмеження та виклики застосування бенчмаркінгу вітчизняними організаціями

№ пп	Обмеження та виклики	Обґрунтування
1.	Економічна нестабільність і політичні ризики	Економічна ситуація в Україні, зокрема, політична та фінансова нестабільність, може обмежувати ефективність бенчмаркінгу. Зміни в законодавстві, коливання курсу валют, інфляція та інші макроекономічні фактори можуть ускладнювати довгострокове планування і прийняття рішень на основі результатів бенчмаркінгу.
2.	Висока конкуренція на локальному ринку	На українському ринку може бути висока конкуренція серед малого та середнього бізнесу, а бенчмаркінг потребує значних ресурсів для збору інформації і аналізу. Малим компаніям або стартапам важко зібрати необхідні ресурси для проведення глибоких порівняльних досліджень, що обмежує можливості ефективного використання бенчмаркінгу.
3.	Невизначеність та швидкі зміни ринку	Швидкі зміни в споживчих перевагах, розвитку технологій і ринкових трендів можуть зменшити актуальність порівнянь на основі старих даних. В умовах невизначеності або швидкої еволюції ринку, навіть найбільш ретельний бенчмаркінг може не дати чітких результатів або привести до помилкових висновків.
4.	Правові та етичні обмеження	Збір інформації для бенчмаркінгу часто пов'язаний з етичними і правовими проблемами, зокрема, у частині конкуренції. Використання інтелектуальної власності чи даних конкурентів без їх дозволу може призвести до юридичних проблем, особливо якщо компанія працює з міжнародними партнерами або знаходиться під впливом глобальних стандартів.
5.	Залежність від інфраструктури і технологій	Для ефективного проведення бенчмаркінгу необхідна наявність певної інфраструктури, зокрема, в плані інформаційних технологій (ІТ). В Україні не всі компанії мають достатньо розвинену інфраструктуру для збору та обробки великих даних, що є важливим для точного порівняння з іншими підприємствами.

Примітка. Складено автором самостійно за результатами дослідження.

Загалом, варто резюмувати, що попри діагностовані в результаті дослідження виклики та обмеження, правильно організований процес бенчмаркінгу може допомогти українським компаніям підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати бізнес-процеси та адаптуватися до змін у ринковому середовищі [3]. Для цього, на нашу думку, необхідно вдосконалювати інформаційну інфраструктуру, підвищувати кваліфікацію кадрів і інтегрувати інноваційні методи збору та аналізу даних.

Наше дослідження показало, що адаптація бенчмаркінгу до умов українського ринку є важливим етапом для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємств в умовах сучасних економічних та соціальних викликів. Українські компанії можуть ефективно використовувати цей інструмент для поліпшення своїх бізнес-процесів і досягнення кращих результатів [8], але для цього необхідно враховувати специфіку національного ринку, інфраструктурні та культурні особливості, а також економічні обмеження. Рекомендації щодо адаптації бенчмаркінгу в Україні нами подано в табл.2.

Адаптація бенчмаркінгу до умов українського ринку на разі потребує комплексного підходу, який враховує не лише економічні, але й соціальні, культурні та технологічні фактори. У

цьому контексті, вкрай важливо створювати сприятливі умови для обміну інформацією, розвитку інфраструктури збору та аналізу даних, а також підвищення кваліфікації менеджменту. Використання цифрових технологій, орієнтація на локальні умови та фокусування на клієнтському досвіді стають основою успішної адаптації бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Таблиця 2

Рекомендації щодо адаптації бенчмаркінгу в Україні

№ пп	Напрями адаптації	Рекомендація	Реалізація
1.	Створення бази даних і розвиток аналітики	Першим кроком до успішного бенчмаркінгу є формування національної або галузевої бази даних, яка міститиме основні фінансові показники, операційні результати та інші ключові метрики. Для цього варто ініціювати створення відкритих платформ для обміну інформацією серед компаній, де можна збирати та порівнювати статистику.	Підприємства повинні активно розвивати внутрішні системи збору та обробки даних (наприклад, через впровадження ERP-систем та CRM-інструментів) для забезпечення точності та актуальності інформації. Це дозволить не тільки порівнювати внутрішні процеси, але й використовувати інструменти великого аналізу даних (Big Data).
2.	Адаптація бенчмаркінгу до локальних умов	Урахування національних економічних реалій є вкрай важливим для бенчмаркінгу в Україні. Зокрема, бенчмаркінг має враховувати специфіку регіональних ринків, структуру галузей, а також рівень розвитку технологій і інфраструктури. Тому порівняння з глобальними лідерами може бути не зовсім коректним через відсутність певних умов чи ресурсів.	Слід зосередитися на крос-галузовому бенчмаркінгу, орієнтуючись не тільки на міжнародних конкурентів, а й на аналогічні компанії, які працюють в Україні або в подібних економічних умовах. Це дозволить отримати більш релевантні дані для покращення процесів. Наприклад, порівнювати бізнес-моделі та стратегії з компаніями, які пережили подібні економічні або політичні кризи.
3.	Використання цифрових та мобільних технологій для збору даних	Враховуючи недостатній рівень цифровізації в багатьох українських компаніях, важливо інвестувати в розвиток цифрових інструментів для збору і аналізу даних. Це дозволить швидко отримувати актуальні показники з усіх рівнів організації та порівнювати їх з іншими підприємствами.	Впровадження таких технологій, як IoT, штучний інтелект, аналітика великих даних та хмарні рішення, допоможе автоматизувати процеси збору та обробки даних для більш ефективного бенчмаркінгу. Крім того, мобільні додатки для співробітників можуть збирати операційні дані в реальному часі, що дозволить робити швидкі коригування у процесах.
4.	Фокусування на клієнтському досвіді та взаємодії з громадськістю	У сучасних умовах для бізнесу важливо зберігати увагу не лише на фінансових показниках, а й на досвіді клієнтів. Українські компанії повинні активно використовувати клієнтський бенчмаркінг (CX), щоб порівнювати свою взаємодію з клієнтами з найкращими практиками на ринку.	Використання соціальних мереж, опитувань клієнтів та збору зворотного зв'язку дозволить компаніям краще розуміти потреби споживачів. Це дасть змогу адаптувати стратегії маркетингу, покращити обслуговування та знизити рівень відтоку клієнтів. Створення системи лояльності та персоналізованих пропозицій також є важливим напрямом для підвищення конкурентоспроможності.
5.	Стимулювання обміну знаннями	Оскільки в Україні бізнес-середовище може бути дуже	Для цього слід активно працювати над створенням платформ для взаємодії

	та досвідом серед підприємств	закритим, важливо заохочувати обмін знаннями та досвідом серед підприємств, що може стати корисним для усіх учасників ринку.	(наприклад, галузеві асоціації, бізнес-мережі), де підприємства можуть ділитися досвідом, інноваціями, а також проводити спільні дослідження та обміну інформацією. Відкриті конференції, форуми та вебіари, спрямовані на підвищення кваліфікації, можуть стати важливим елементом цього процесу.
6.	Покращення кваліфікації та залучення експертів	У зв'язку з тим, що багато українських підприємств мають обмежений досвід у застосуванні бенчмаркінгу, важливо зосередитися на підвищенні кваліфікації менеджменту та залученні зовнішніх експертів, які допоможуть правильно організувати процес.	Підприємства повинні активно інвестувати у навчання своїх працівників, особливо в сфері аналітики, управління даними та стратегічного планування. Можна організовувати тренінги з бенчмаркінгу, а також залучати консультантів для створення оптимальної стратегії бенчмаркінгу, що відповідає місцевим реаліям.
7.	Інтеграція стратегії сталого розвитку в бенчмаркінг	Враховуючи глобальні тенденції та зміни в споживацьких настроях, важливо, щоб українські компанії інтегрували критерії сталого розвитку (ESG) в свої стратегії бенчмаркінгу. Це дозволить підприємствам не лише підвищити свою репутацію, а й відповідати новим вимогам ринку.	В рамках бенчмаркінгу варто порівнювати не тільки фінансові показники, а й показники екологічної та соціальної відповідальності. Це включає оцінку ефективності екологічних ініціатив, соціальної політики та корпоративної відповідальності.

Примітка. Складено автором самостійно за результатами дослідження.

Зазначимо, що для того, щоби бенчмаркінг став ефективним методом антикризового управління, українським підприємствам необхідно використовувати різноманітні інструменти порівняльного аналізу, які допомагають систематизувати процес збору, аналізу та впровадження найкращих практик і, таким чином, сприяють покращенню стратегічного планування та оптимізації операційної діяльності. Детальна характеристика таких інструментів нами подана в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика та обґрунтування інструментів бенчмаркінгу

№ пп	Інструменти та методи	Характеристика	Основні складові	Використання в бенчмаркінгу
1.	SWOT-аналіз	є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози	- визначення внутрішніх ресурсів і компетенцій, що дають конкурентні переваги; - ідентифікація внутрішніх недоліків, які потребують покращення; - виявлення зовнішніх факторів, які можуть бути використані для розвитку; - аналіз зовнішніх ризиків, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства..	допомагає визначити, які аспекти діяльності слід порівняти з конкурентами, та зосередитися на тих, що мають найбільший вплив на стійкість та розвиток компанії
2.	Збалансована система показників (Balanced	є інструментом стратегічного управління, який дозволяє	- фінансові показники: доходи, прибуток, витрати; - клієнтські показники: задоволеність клієнтів, ринкова	дозволяє визначити ключові показники ефективності (KPI), які слід порівняти з

	Scorecard)	підприємствам вимірювати свою ефективність не лише за фінансовими показниками, а й за нефінансовими аспектами.	частка; - внутрішні бізнес-процеси: ефективність виробничих процесів, інновації; - навчання та розвиток: підвищення кваліфікації працівників, розвиток корпоративної культури.	лідерами галузі, що допомагає виявити області для покращення.
3.	Процесне картування (Process Mapping)	включає в себе візуалізацію та аналіз бізнес-процесів з метою їх оптимізації.	- ідентифікація процесів: визначення основних бізнес-процесів підприємства; - візуалізація процесів: створення діаграм та схем, що відображають послідовність дій та взаємодію між відділами; - аналіз ефективності: виявлення вузьких місць та неефективних етапів процесів.	дозволяє порівнювати внутрішні процеси з кращими практиками інших компаній, виявляти можливості для автоматизації та стандартизації.
4.	Програмне забезпечення для аналізу даних (Data Analytics Software)	сучасні програмні рішення для аналізу даних дозволяють підприємствам збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги інформації.	- інструменти бізнес-аналітики (BI): Tableau, Power BI, QlikView; - програмне забезпечення для управління даними: SQL, Hadoop, Apache Spark; - інструменти для аналізу конкурентів: SEMrush, SimilarWeb.	дає змогу здійснювати глибокий аналіз показників продуктивності, відстежувати тренди та швидко реагувати на зміни ринку, порівнюючи власні дані з даними конкурентів.
5.	Міжнародні стандарти та сертифікації	Їх використання допомагає підприємствам порівнювати свої процеси з кращими світовими практиками.	- ISO 9001: Система управління якістю; - ISO 14001: Система управління навколишнім середовищем; - ISO 45001: Система управління охороною праці та безпекою.	дозволяє встановити чіткі критерії для порівняння та впровадження найкращих практик у сфері якості, екології та безпеки.
6.	Конкурентний аналіз	включає в себе вивчення діяльності основних конкурентів для виявлення їхніх сильних і слабких сторін.	- аналіз конкурентів; - порівняння продуктів і послуг; - оцінка маркетингових стратегій.	допомагає підприємствам зрозуміти, де вони знаходяться у порівнянні з конкурентами, і визначити, які аспекти діяльності потребують покращення для досягнення конкурентних переваг.
7.	Внутрішні опитування та зворотній зв'язок	збір внутрішніх даних через опитування працівників та клієнтів дозволяє отримати цінну інформацію про ефективність процесів та задоволеність стейкхолдерів	Опитування працівників: Визначення рівня задоволеності роботою, виявлення проблем у внутрішніх процесах. Опитування клієнтів: Оцінка рівня задоволеності продукцією чи послугами, збір пропозицій щодо покращення.	дозволяє порівнювати внутрішні показники з очікуваннями клієнтів та стандартами галузі, виявляючи області для вдосконалення.

8.	Партнерські програми та обмін досвідом	співпраця з іншими підприємствами, включаючи конкурентів, постачальників та клієнтів	Спільні проєкти. Міжнародні обміни та стажування. Участь у професійних асоціаціях.	дозволяє обмінюватися досвідом та впроваджувати найкращі практики, технології та методи управління
----	--	--	--	--

Примітка. Складено автором самостійно за результатами дослідження.

Досліджені та проаналізовані нами інструменти, за умови їх продуктивного використання, допоможуть вітчизняним підприємствам знизити витрати та підвищити ефективність шляхом впровадження сучасних технологій і практик, а також забезпечити високу якість продукції чи послуг, орієнтуючись на передові галузеві стандарти.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дослідження показало, що впровадження бенчмаркінгу в українських організаціях має низку переваг, серед яких можливість об'єктивно оцінити свої процеси, встановити реалістичні цілі для вдосконалення та залучити працівників до постійного поліпшення. В загальному можна впевнено стверджувати, що бенчмаркінг сприяє розвитку культури постійного вдосконалення. Коли підприємства активно порівнюють себе з конкурентами та постійно шукають можливості для поліпшення, це стимулює інновації і підвищує ефективність на всіх рівнях організації. Використання новітніх технологій, крос-галузевих порівнянь та акцент на клієнтському досвіді дозволяє компаніям не лише порівнювати свої результати з конкурентами, але й оперативно впроваджувати інновації та швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Крім того, бенчмаркінг допомагає компаніям не тільки досягати кращих фінансових результатів, але й покращувати свою репутацію завдяки впровадженню стійких і соціально відповідальних практик. За результатами дослідження специфіки впровадження бенчмаркінгу в українських компаніях нами виділені основні обмеження та виклики даного процесу, а також подані рекомендації щодо адаптації бенчмаркінгу в Україні.

Бенчмаркінг є важливим інноваційним методом, із досить широким та різноманітним інструментарієм для удосконалення стратегії й операційної діяльності вітчизняних підприємств, а також для підвищення ефективності менеджменту в умовах сучасних викликів. Нами подана детальна характеристика та обґрунтування інструментів бенчмаркінгу, які варто використовувати вітчизняним підприємствам при формуванні стратегії діяльності та при провадженні поточної діяльності. Правильне застосування бенчмаркінгу допомагає підвищити конкурентоспроможність, стійкість до зовнішніх змін та забезпечити сталий розвиток. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є більш глибоке дослідження інструментарію бенчмаркінгу, з огляду на види діяльності організацій та їхні галузеві особливості.

Література:

1. Використання Big data у сучасному світі. URL : <https://caseware.com.ua/vikoristannya-big-data-u-suchasnomu-sviti/> (дата звернення: 28.10.2024).
2. Годзь Ю. В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2020. Т. 3, № 9. С. 42–44. URL : <http://surl.li/ocmsw> (дата звернення: 05.10.2024).
3. Дорошук Г. А. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія. Одеса : «Освіта України», 2017. 244 с.
4. Ковальчук А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2021. № 117. С. 32–39.
5. Лютенко Д.Д., Хомич О.В., Лободзинська Т.Л. Проблеми та перспективи бенчмаркінгу на підприємствах України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 583–587.
6. Маринович В. В. Зміни в рамкових умовах використання конкурентного бенчмаркінгу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (56). С. 135–142.
7. Меметов А. Практика діджиталізації підприємств вітчизняного агровиробництва. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32 (№ 1). С. 71–80.

8. Мішра П., Шарма Р. К. Бенчмаркінг ефективності SCM та емпіричний аналіз: приклад лакофарбової промисловості. *Логістичні дослідження*. 2019. Т. 7, № 1. URL : <http://surl.li/ocmrB> (дата звернення: 05.11.2024).
9. Савицька Н. Л., Жегус О. В., Махinya Є. В. Бенчмаркінг як інформаційна складова товарної інноваційної політики. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_5 (дата звернення: 07.11.2024).
10. Тін Ч. Методика партнерського бенчмаркінгу при розробці міжнародних спільних навчальних проєктів на базі методології agile. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 50. С. 93–101. URL : <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.50.93-101> (дата звернення: 23.10.2024).
11. Фещур Р.В., Яворська Н.Р., Меренюк Т.В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. *Вісник Видавництва Львівської політехніки*. 2019. № 605. С. 43–49. URL : https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf (дата звернення: 25.10.2024).
12. Benchmarking ESG in banking and finance. *New Financial*. 2023. URL : <https://newfinancial.org/wp-content/uploads/2023/03/2023.03-Benchmarking-ESG-in-banking-and-finance-NewFinancial.pdf> (дата звернення 07.11.2024).
13. Benchmarking Real Estate Investment Performance: The Role of ESG Factors 2020. URL : <https://www.ipf.org.uk/static/uploaded/47562f45-8ef9-41f0-82a7a221c5cda589.pdf> (дата звернення 05.11.2024).

References:

1. Vykorystannya velykykh danykh u suchasnomu sviti [Use of Big data in the modern world]. Available at : <https://caseware.com.ua/vikoristannya-big-data-u-suchasnomu-sviti/> (accessed October 28, 2024). [in Ukrainian].
2. Godz, Y. V. (2020). Benchmarkinh yak instrument upravlinnia efektyvnosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Benchmarking as a tool for managing enterprise efficiency in modern conditions]. *Ekonomika ta menedzhment*, no 9, pp. 42-44. Available at: <http://surl.li/ocmsw> (accessed October 05, 2024). [in Ukrainian].
3. Doroshuk, H. (2017). Suchasnyi instrumentarii upravlinnia povedinkoiu subiektiv hospodariuvannia [Modern tools for managing the behavior of business entities]: monohrafiya. Odesa: ONPU, 244 p. [in Ukrainian].
4. Kovalchuk, A. (2021). Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva subiekta zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise of a foreign economic activity entity]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva «Vatra»*, no 117, pp. 32-39. [in Ukrainian].
5. Lyutenko, D. D., Khomych, O. V., Lobodzyn's'ka, T. L. (2017). Problemy ta perspektyvy benchmarkinhu na pidpriyemstvakh Ukrayiny [Problems and prospects of benchmarking at enterprises of Ukraine]. *Ekonomika i suspil'stvo*, no 13, pp. 583–587. [in Ukrainian].
6. Marynovych, V. V. (2019). Zminy v ramkovykh umovakh vykorystannya konkurentnoho benchmarkinhu [Changes in the framework conditions for the use of competitive benchmarking]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no 4 (56), pp. 135–142. [in Ukrainian].
7. Memetov, A. (2022). Praktyka didzhytalizatsiyi pidpriyemstv vitchyznyanoho ahrovyrobnytstva [Practice of digitization of domestic agricultural production enterprises]. *Ekonomichnyy analiz*, no 32, pp. 71–80. [in Ukrainian].
8. Mishra, P., Sharma, R. (2019). Benchmarkinh efektyvnosti SCM ta empirychnyy analiz: pryklad lakofarbovoyi promyslovosti [Benchmarking SCM performance and empirical analysis: a case from paint industry]. *Lohistychni doslidzhennia*, no 1. Available at: <http://surl.li/ocmrB> (accessed November 05, 2024). [in Ukrainian].
9. Savyts'ka, N. L., Zhehus, O. V., Makhynya, YE. V. (2017). Benchmarkinh yak informatsiyna skladova tovarnoyi innovatsiynoyi polityky [Benchmarking as an information component of product innovation policy]. *Efektivna ekonomika*, no 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_5 (accessed November 07, 2024). [in Ukrainian].

10. Tin, Ch. (2022). Metodyka partners'koho benchmarkingu pry rozrobtsi mizhnarodnykh spil'nykh navchal'nykh proyektiv na bazi metodolohiyi agile [Methodology of partner benchmarking in the development of international joint educational projects based on the agile methodology]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, no 50, pp. 93–101 Available at: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.50.93-101>(accessed October 23, 2024). [in Ukrainian].
11. Feshchur, R. (2019). Benchmarking yak efektyvnyi zasib znyzhennia vytrat vyrobnytstva [Benchmarking as an effective means of reducing production costs]. *Visnyk vydavnytstva lvivskoi politekhniki*, no 605, pp. 43-49. Available at: https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf (accessed October 25, 2024). [in Ukrainian].
12. Benchmarking ESG in banking and finance (2023). New Financial. Available at: <https://newfinancial.org/wp-content/uploads/2023/03/2023.03-Benchmarking-ESG-in-banking-and-finance-NewFinancial.pdf> (accessed November 07, 2024). [In English].
13. Benchmarking Real Estate Investment Performance: The Role of ESG Factors (2020). Available at: <https://www.ipf.org.uk/static/uploaded/47562f45-8ef9-41f0-82a7a221c5cda589.pdf> (accessed November 05, 2024). [In English].

Статтю отримано 18 листопада 2024 року.