

УДК 339.137

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10

Дуднєва Ю. Е., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0002-4786-7213

e-mail: j_dudneva@ukr.net

Обиденнова Т. С., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0002-5548-3906

e-mail: obydt_ts@ukr.net

Васильєва М. О., старший викладач кафедри економіки та менеджменту Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9119-2746

e-mail: maria.vasylieva@karazin.ua

Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації

Анотація. У статті розглянуто теоретичні й практичні аспекти застосування принципів бенчмаркінгу для оптимізації діяльності підприємницьких структур, спрямованих на підвищення економічної ефективності їхньої роботи. На основі аналізу сучасних наукових джерел узагальнено актуальні підходи до визначення поняття «бенчмаркінг», які підкреслюють його роль у досягненні позитивних змін у функціонуванні підприємств. Запропоновано чітку послідовність етапів реалізації бенчмаркінгу, наголошується на необхідності системного підходу та ретельної підготовки на кожному етапі реалізації бенчмаркінгу, детально охарактеризовано його основні види та проведено аналіз переваг і недоліків кожного з них. У статті також підкреслено, що бенчмаркінг може бути адаптований до потреб як великих корпорацій, так і малих підприємств, завдяки його гнучкості та можливості використання в умовах різної ресурсної бази. Виділено стратегічний потенціал бенчмаркінгу у створенні інноваційного середовища на підприємстві, що сприяє не тільки оперативним поліпшенням, але й довгостроковому розвитку. Отримані результати сприяють розумінню того, як бенчмаркінг може бути використаний як інструмент стратегічного управління для досягнення сталого розвитку та зміцнення позицій підприємств на ринку. У роботі зроблено висновок, що використання бенчмаркінгу є важливим інструментом підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств до динамічних умов ринку, а його потенціал може бути реалізований за умови грамотного підходу до його впровадження.

Ключові слова: ефективність діяльності; бенчмаркінг; оптимізація; конкурентні переваги; ефективне управління; конкурентоздатність; стратегія.

Dudnieva Iuliia, PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Obydienнова Tetiana, PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Vasylieva Mariia, Senior Lecturer of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Benchmarking as a Means of Increasing the Competitiveness of an Organization

Abstract. Introduction. The article considers theoretical and practical aspects of applying benchmarking principles to optimize the activities of business structures aimed at increasing the economic efficiency of their work.

Purpose. The article emphasizes that benchmarking can be adapted to the needs of both large and small companies due to its flexibility and the possibility of using it in conditions of different resource base. The article also emphasizes the importance of benchmarking as a universal strategic management tool that allows companies to adapt the best practices of world leaders in their industries.

Results. Based on the analysis of modern scientific sources, current approaches to the definition of the concept of "benchmarking" are summarized, emphasizing its role in achieving positive changes in the functioning of enterprises. Special attention is paid not only to the increase of efficiency, but also to the strengthening of competitive advantages, which is of crucial

¹Стаття надійшла до редакції: 20.02.2025

Received: 20 February 2025

importance in the conditions of fierce market competition. A clear sequence of stages for the implementation of benchmarking is proposed, its main types are described in detail, and the advantages and disadvantages of each of them are analyzed. The necessity of systematic approach and thorough preparation at each stage of benchmarking implementation is emphasized. The strategic potential of benchmarking in creating an innovative environment in the company, which contributes not only to operational improvements, but also to long-term development, is highlighted. The article analyzes the risks associated with the implementation of benchmarking.

Conclusions. *The results obtained contribute to the understanding of how benchmarking can be used as a strategic management tool to achieve sustainable development and strengthen the position of enterprises in the market. The article concludes that the use of benchmarking is an important tool for increasing the efficiency, competitiveness and adaptability of enterprises to dynamic market conditions, and its potential can be realized with a competent approach to its implementation.*

Keywords: *performance; benchmarking; optimization; competitive advantages; effective management; competitiveness; strategy.*

JEL Classification: D22, L10, M10, O30

Постановка проблеми. В умовах зростання динамічності сучасного соціогосподарського розвитку та посилення конкурентної боротьби проблема вироблення системи управлінських рішень тактичного та стратегічного характеру з метою зміцнення ринкових позицій, нарощування конкурентних переваг набуває особливої актуальності. У статті представлена функціональна модель процесу бенчмаркінгу підприємства як ефективного стратегічного інструмента та управління. Посилення конкуренції на світових та вітчизняних ринках, стрімкий розвиток та зміна технологій та інші фактори зумовлюють нові вимоги до системи контролю підприємства. Сучасне динамічне середовище підприємства потребує поглиблення стратегічних напрямів контролю за рахунок застосування такого специфічного методу менеджменту, як бенчмаркінг. Оцінка фінансового становища займає чималу роль оцінці конкурентоздатності підприємства, оскільки це є важливим критерієм привабливості компанії для інвестування і залучення джерел фінансування для подальшого розвитку, але, ґрунтуючись тільки на результати фінансового стану, неможливо отримати вичерпну інформацію про шляхи розвитку компанії у галузі та на ринку в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Для комплексного аналізу шляхів удосконалення діяльності зміцнення позицій на ринку та підвищення ефективності роботи організації загалом застосовується бенчмаркінг. Процес порівняння результатів діяльності компанії з результатами, процесами компаній – лідерів ринку для подальшого оптимізування та впровадження називається бенчмаркінгом або бенчмаркінговим аналізом. Завдяки тому, що бенчмаркінг дозволяє провести комплексний аналіз з метою виявлення слабких та сильних сторін бізнесу як для компаній-новачків, так і для компаній, що мають частку ринку і сегмент ринку, що закріпився, цей процес набирає все більшу популярність.

Можливостям використання бенчмаркінгу, як елементу досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності приділялося достатньо уваги в економічних дослідженнях. Зазначений

проблемі присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: М. Спендоліні [1], Воробйова Н.П. [3], Гонта Д.С. [4], Добрянська Н.А. [6], Морщенок Т.С. [9], Соломенко О.Є. [13], Цимбалюк С.О. [15] та ін.

Дослідженням основ бенчмаркінгу займалися чимало українських та зарубіжних науковців, а саме: Біленький О.Ю. [2], Лещук Г.В. [8], Негоденко В. [10], М. Спендоліні [1], Яременко Л.М. [16] та ін. Практичні аспекти використання бенчмаркінгу в діяльності підприємств розглядаються у працях зарубіжних дослідників, таких як: М. Спендоліні [1], М. Варгатюк [10], Педак І.С. [11], Перерва П.Г. [12], Христенко О.В. [14] та ін. Разом із тим проблема впровадження та ефективності використання бенчмаркінгу на підприємствах не знайшла достатньо повного відображення в науковій літературі і потребує подальшого поглибленого дослідження.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є розкриття сутності бенчмаркінгу у системі сучасного менеджменту, визначення перспектив розвитку бенчмаркінгу в Україні як дієвого інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах економічної кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасного розвитку економіки компаніям недостатньо просто виробляти товари чи надавати послуги. На ринку, який динамічно розвивається, виживання можливе тільки при наданні конкурентоздатних товарів та послуг. В даний час існує багато методів підвищення конкурентних переваг вироблених товарів. Кожна організація вибирає той метод підвищення ефективності роботи, що дає їй максимальну віддачу, і використовує як основу своїх конкурентних переваг. Однак одноразового застосування таких методів недостатньо. За високого рівня конкуренції на ринку товарів та послуг вдосконалення має стати невід'ємною частиною життя компанії. Одним із методів підвищення ефективності роботи, який дозволить проводити безперервне та постійне покращення, є бенчмаркінг.

Термін «бенчмаркінг» часто інтерпретується як інструмент оптимізації діяльності. Визначення

цього поняття в різних джерелах розкривають його сутність через різні аспекти використання, які можна систематизувати (див. табл. 1).

Таблиця 1 Узагальнення підходів до визначення поняття «бенчмаркінг»

Автор, джерело	Визначення поняття
1	2
Майкл Спендоліні [1]	Безперервний систематичний процес оцінки продукції, послуг і виробничих процесів організацій, які визнані такими, що представляють «найкращу практику», з метою удосконалення власної організації.
Воробйова Н.П. [3]	застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях: розуміння складових власних бізнес-процесів; аналіз бізнес-процесів інших компаній; порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній; запровадження ефективних методів ведення бізнесу для подолання відставання.
Добрянська Н.А., Попович О. М., Варгатюк М.О. [6]	Метод для маркетингових досліджень конкурентного середовища, особливо коли необхідно з'ясувати, чому певний конкурент розвивається на ринку більш високими темпами, ніж компанія, яка проводить дослідження.
Лещук Г.В. [8]	Це комплексне порівняння показників ... одного регіону з показниками інших регіонів: проблемні, розвинені, високорозвинені, лідери тощо, а також, вивчення й застосування успішного досвіду інших у себе в регіоні.
Морщенок Т.С. [9].	Бенчмаркінг – це метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою чого задовольняються потреби ринку та підвищується ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестійкого зовнішнього середовища
Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. [10]	Бенчмаркінг – це метод управління, сутність якого полягає у виокремленні кращого досвіду роботи економічних агентів, насамперед суб'єктів підприємницької діяльності, та використання його у роботі інших підприємств, установ, організацій.
Педак І.С. [11]	Застосовується як інформаційна база для розроблення програм, а також як інструмент контролю за виконанням попередніх ухвалених програм та стратегій та оцінювання їхнього впливу на ситуацію
Христенко О.В., Манжос С.А. [14]	Це безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що призведуть організацію до більш досконалої форми.
Цимбалюк С.О., Пінчук В.О. [15]	В управлінні персоналом дозволить порівняти власні HR-практики із практиками основних конкурентів і розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Джерело: сформовано авторами на основі інформаційних джерел [1-16].

Таким чином, бенчмаркінг як вид систематичної діяльності спрямований на ідентифікацію, аналіз і засвоєння найкращих практик незалежно від їх масштабу, галузі застосування чи географічного розташування. Цей процес включає збір, узагальнення та адаптацію інформації з метою її подальшого використання для вдосконалення власної діяльності й досягнення стратегічних цілей організації [10]. Бенчмаркінг – це процес порівняння власних бізнес-процесів, продуктивності, послуг або продуктів із найкращими практиками в галузі чи на ринку.

Загалом, бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління має послідовну етапність, що сприяє його результативному впровадженню. До ключових чинників успіху належать: чітке формулювання цілей, ретельний

аналіз отриманих даних, адаптація передових практик до специфіки організації та постійний моніторинг результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокові конкурентні переваги та підвищити ефективність бізнес-процесів. Головною метою бенчмаркінгу є виявлення негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників, аналіз причин цих відхилень і розробка заходів для їх усунення. У міжнародній практиці бенчмаркінг широко застосовується як один із найефективніших методів підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Бенчмаркінг виступає ефективним інструментом для ідентифікації ризиків та можливостей бізнесу, його основною метою є порівняння стратегій і цілей діяльності організації з аналогічними показниками інших підприємств для визначення свого становища на

конкурентному ринку. Завдяки бенчмаркінгу підприємства розвивають критичне ставлення до власних бізнес-процесів, стимулюють процеси навчання, створюють мотивацію для позитивних змін, а також знаходять інноваційні шляхи вдосконалення роботи, зокрема через впровадження нових методів оцінки та оптимізації бізнес-процесів [1-3, 5].

Однією з важливих особливостей бенчмаркінгу є можливість добровільного обміну інформацією, який може відбуватися відкрито, наприклад, у рамках професійних асоціацій або галузевих об'єднань. Такий підхід є престижним, сприяє зміцненню ділової репутації компанії, підвищенню її інвестиційної привабливості та створює умови для лобювання інтересів на різних рівнях. Процес бенчмаркінгу передбачає кілька послідовних етапів, які забезпечують системний підхід до аналізу та впровадження покращень, вони допомагають структурувати діяльність, зробити її результативною та адаптованою до потреб організації.

На етапі підготовки та планування визначається мета бенчмаркінгу та об'єкт аналізу. Важливими завданнями цього етапу є ідентифікація основних проблем чи процесів, які потребують вдосконалення, формування команди, що володіє необхідними компетенціями для проведення дослідження, встановлення термінів, бюджету та вибору методів збору даних [9-11].

На наступному етапі визначаються партнери для порівняння. Це можуть бути як внутрішні об'єкти (підрозділи чи процеси всередині організації), так і зовнішні об'єкти (конкуренти, лідери ринку або організації з інших галузей, які демонструють найкращі результати).

Етап дослідження полягає у зборі інформації, він включає систематичний збір релевантних даних, використовуються різні методи збору інформації, такі як анкетування, інтерв'ю, аналіз звітів, спостереження чи відкриті джерела, забезпечується точність і достовірність отриманих даних [14]. Також дотримуються етичні норми, зокрема щодо конфіденційності та законності отримання інформації.

В подальшому зібрані дані порівнюються з внутрішніми показниками організації, визначаються відмінності між процесами та результатами організації й об'єктів порівняння, встановлюються причини відхилень і визначаються фактори, що впливають на досягнення кращих результатів. Також на етапі аналізу виокремлюються передові практики, які можуть бути адаптовані до умов організації [7].

На основі аналізу розробляються рекомендації щодо вдосконалення, формується детальний план впровадження, який включає опис

необхідних змін, часові рамки, розподіл відповідальності та ресурси, розробляються показники ефективності для оцінки успішності впровадження. Рекомендації, отримані під час аналізу, інтегруються у процеси організації, проводиться тестування нових підходів., забезпечується навчання персоналу, що відповідає за реалізацію змін, здійснюється контроль за дотриманням встановленого плану.

Завершальний етап передбачає оцінку впроваджених змін і їхнього впливу на діяльність організації. На цьому етапі аналізуються досягнуті результати порівняно з початковими цілями, вносяться корективи до процесу, якщо зміни не дали очікуваного результату, забезпечується безперервний моніторинг для підтримання та подальшого вдосконалення процесів.

Бенчмаркінг є багатоступеневим процесом, що потребує системності, чіткого планування та аналітичного підходу. Кожен із етапів відіграє важливу роль у досягненні кінцевої мети — підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Послідовність і точність виконання кожного етапу визначають успішність процесу та забезпечують довгострокові результати. В ході розвитку бенчмаркінгу як одного з найбільш ефективних методів удосконалення роботи організації склалося чотири основні його види.

1. Внутрішній бенчмаркінг здійснюється у компанії, його основою є зіставлення характеристик близьких чи схожих процесів, продуктів чи послуг. Особливістю даного виду бенчмаркінгу є обмеженість результатом у зв'язку з обмеженістю поля порівняння, тому результати можуть виявитися упередженими. Внутрішній бенчмаркінг є потужним інструментом для покращення внутрішньої ефективності організації. Його основною перевагою є можливість швидкого доступу до інформації та адаптації найкращих практик у межах однієї корпоративної культури. Однак, для забезпечення довгострокового успіху, важливо уникати надмірної ізоляції від зовнішнього середовища, використовуючи внутрішній бенчмаркінг у поєднанні з іншими підходами, такими як зовнішній чи функціональний бенчмаркінг [3, 9].

2. Зовнішній бенчмаркінг полягає у вивченні й оцінці показників діяльності, процесів, стратегій чи продуктів інших організацій, зокрема конкурентів чи лідерів галузі. Основною метою зовнішнього бенчмаркінгу є ідентифікація найкращих практик, які можуть бути адаптовані для покращення результатів роботи власної організації. Зовнішній бенчмаркінг є потужним інструментом для підвищення ефективності організації та вдосконалення її діяльності. Однак його застосування потребує ретельного підходу до

вибору об'єктів аналізу, адаптації найкращих практик та оцінки власних ресурсів. Правильне використання методології бенчмаркінгу здатне забезпечити довгострокові конкурентні переваги, але нехтування потенційними недоліками може звести позитивний ефект нанівець [14].

3. Функціональний бенчмаркінг спрямовано порівняння процесів організації зі схожими процесами іншої організації у сфері діяльності. При застосуванні етичних та легальних методів отримання інформації можуть бути отримані об'єктивні та необхідні результати аналізу. Функціональний бенчмаркінг є ефективним інструментом для впровадження інновацій та покращення окремих бізнес-функцій. Його перевага полягає у можливості запозичення кращих рішень із різних галузей, що стимулює нестандартне мислення та оптимізацію процесів. Використання функціонального бенчмаркінгу має бути збалансованим і спрямованим на досягнення довгострокових стратегічних цілей [11].

4. Узагальнений бенчмаркінг – порівняння з компаніями-маяками у своєму сегменті. Більшість таких організацій публікують свої результати у відкритих джерелах, що полегшує запозичення досвіду та інформації. Узагальнений бенчмаркінг є потужним інструментом для пошуку універсальних рішень і впровадження інновацій, спрямованих на довгострокове вдосконалення організації. Його головна перевага – орієнтація на практики, які виходять за межі галузевих обмежень, що сприяє розвитку креативності та впровадженню міжгалузевих інновацій. Однак для досягнення максимального ефекту цей підхід потребує ретельної адаптації до умов конкретного бізнесу, врахування галузевої специфіки та уникнення ризиків уніфікації, які можуть знижувати конкурентоспроможність організації [7].

Кожен із наведених видів бенчмаркінгу має свої особливості реалізації, кожному з видів властиві свої переваги та недоліки (табл. 2).

Таблиця 2 Переваги та недоліки основних видів бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Переваги	Недоліки
Внутрішній	- доступність даних; - єдність корпоративної культури - виявлення внутрішніх резервів; - зміцнення внутрішньої координації; - низький рівень конкуренції	- обмеженість перспектив; - ризик суб'єктивності; - інформаційна асиметрія; - опір змінам; - ризик укорінення статус-кво
Зовнішній	- виявлення нових можливостей для вдосконалення; - підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження перевірених рішень; - розширення знань про ринок та актуальні тенденції	- складність у доступі до релевантних і точних даних; - можливість несумісності процесів чи стратегій через особливості організаційної культури чи ринку; - ризик копіювання рішень без адаптації до специфіки власного бізнесу
Функціональний	- джерело інноваційних ідей; - розширення перспектив аналізу; - оптимізація окремих процесів; - підвищення ефективності; - зменшення ризику стагнації	- складність адаптації; - високі витрати на дослідження; - обмежений доступ до інформації; - ризик некоректних висновків; - можливість втрати фокусу
Узагальнений	- універсальність рішень; - інноваційний потенціал; - зниження галузевої ізоляції; - широкий спектр застосування; - фокус на довгострокових цілях	- висока абстрактність даних; - ризик некоректної адаптації; - відсутність галузевої специфіки; - складність у зборі релевантної інформації; - ризик втрати унікальності

Джерело: сформовано авторами на основі інформаційних джерел [1-16]

Нові методи ведення бізнесу найчастіше виникають не як ініціатива окремих топ-менеджерів, маркетингових відділів чи навіть цілих компаній. Здебільшого вони є результатом системного аналізу практичного досвіду багатьох підприємств. Бенчмаркінг, який виступає інструментом такого аналізу, сприяє формуванню нових продуктивних стратегій, що дозволяють суб'єктам господарювання ефективніше функціонувати на ринку. Завдяки цьому

підприємства можуть приймати інноваційні рішення на системній основі, що забезпечує їхню стабільну конкурентоспроможність.

Бенчмаркінг представлений кількома видами, серед яких: конкурентний, загальний, внутрішній, стратегічний і функціональний. Вибір конкретного типу залежить від передбачуваної стратегії компанії та компетенцій її управлінської команди. Наприклад, конкурентний бенчмаркінг доцільно використовувати, якщо метою є порівняння

показників підприємства з аналогічними показниками його прямих конкурентів. Здатність організації підтримувати та розвивати конкурентні переваги значною мірою визначає рівень її конкурентоспроможності. Конкурентною перевагою вважаються характеристики продукції чи діяльності, які створюють для організації вигідніше положення порівняно з її конкурентами [1-5, 16]. Ця перевага є відносною і визначається у порівнянні з досягненнями інших гравців ринку.

Висновки. Застосування бенчмаркінгу сприяє досягненню конкурентних переваг, оскільки дозволяє виявити потенціал для підвищення виробничої ефективності, що безпосередньо впливає на рентабельність підприємства. Бенчмаркінг не лише виявляє слабкі місця у виробничих процесах, а й створює підґрунтя для розробки стратегій, спрямованих на досягнення оптимального співвідношення витрат і результатів. Впровадження бенчмаркінгу вимагає значних ресурсів, доступу до релевантної інформації та здатності правильно інтерпретувати результати. Серед ризиків — некоректна адаптація рішень, обмеження галузевих чи

функціональних рамок і можливість втрати унікальності організації. Головною метою бенчмаркінгу є досягнення стійких конкурентних переваг шляхом підвищення якості продукції, послуг і бізнес-процесів. Використання його різних форм (зовнішній, внутрішній, функціональний, узагальнений бенчмаркінг) дозволяє організації адаптуватися до власних потреб та обставин. Успішна реалізація бенчмаркінгу створює основу для постійного вдосконалення, що є необхідним елементом у підтримці лідерських позицій на ринку. Бенчмаркінг є універсальним засобом для підвищення конкурентоспроможності організації. Він дозволяє не лише вирішувати поточні проблеми, а й розвивати інновації, забезпечуючи довгостроковий успіх у конкурентному середовищі. Проте його ефективність залежить від системного підходу, правильного вибору об'єктів аналізу та здатності організації впроваджувати зміни з урахуванням власних особливостей. Таким чином, бенчмаркінг є не просто засобом підвищення ефективності, а стратегічним інструментом, який дозволяє організаціям формувати нові стандарти якості та лідерства.

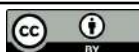
Література:

1. Spendolini M. J. The Benchmarking Book. 2nd ed, AMACOM, New York, USA, 2003.
2. Біленький О. Ю. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу: світовий досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 7. С. 56-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_7_16.
3. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2018. № 14. С. 13-20.
4. Гонта Д. С., Макарянська О. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. *Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності (частина II)* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Львів, 5-6 грудня 2019 р.). Львів : Львівський науковий форум, 2019. С. 12-15. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/id/eprint/2035>.
5. Дем'яненко Т.І. Необхідність провадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2(81). С. 149-153 URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55.
6. Добрянська Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 3-6. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2191&i=0>.
7. Дуднева Ю.Е., Кір'ян О.І. Сучасний інструментарій стратегічного контролінгу в управлінні промисловими підприємствами. *Економіка та право*. 2018. № 1 (49). С. 136-142. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2018.01.136>.
8. Лещук Г. В. Концепція бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів. *Інтелект XXI*. 2019. №2. С. 100-105. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_2/20.pdf.
9. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. №. 3 (9). С. 533-540. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf.
10. Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг». *Економічний аналіз*. 2019. № 1 (29). С. 208-214.
11. Педак І. С. Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу та запорука майбутнього регіонів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2017. Т. 28(67), № 1. С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2017_28_1_11.
12. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Бенчмаркінг конкурентних переваг. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 290-295. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_44.
13. Соломенко О. Є., Виноградов О. А. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент вдосконалення бізнес-процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 35. С. 230-234. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_35_56.
14. Христенко О. В., Манжос С. А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємствами. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 153-158. URL : <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/579>.
15. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. №5. С. 197-203. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-197-203>.

16. Яременко Л. М., Пономаренко Я. А. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 1246-1249. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/285.pdf>.

References:

1. Spendolini, M. J. (2003) *The Benchmarking Book*. 2nd ed, AMACOM, New York, USA.
2. Bilenkyi, O. Yu. (2015). Benchmarking as a tool of strategic analysis: World experience. *Formation of Market Relations in Ukraine*, 7, 56-58. http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_7_16.
3. Vorobiova, N. P. (2018). Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of an organization. *Problems of Investment and Innovation Development*, 14, 13-20.
4. Honta, D. S., & Makarynska, O. V. (2019, December 5-6). *Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of small enterprises*. In Priority directions of research in scientific and educational activities (Part II) International Scientific and Practical Conference, Lviv, Ukraine. <https://eprints.cdu.edu.ua/id/eprint/2035>.
5. Demianenko, T. I. (2022). The necessity of implementing a controlling system in Ukrainian enterprises. *Bulletin of KhNTU*, 2(81), 149-153. https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55.
6. Dobrianska, N. A., Popovych, O. M., & Vargatiuk, M. O. (2016). The essence and significance of the benchmarking method in assessing enterprise competitiveness. *Agrosvit*, 11, 3-6. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2191&i=0>
7. Dudnieva, Yu. E., & Kir'ian, O. I. (2018). Modern tools of strategic controlling in the management of industrial enterprises. *Economics and Law*, 1(49), 136-142. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2018.01.136>
8. Leshchuk, H. V. (2019). The concept of benchmarking in the investment support system for regional infrastructure development. *Intellect XXI*, 2, 100-105. http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_2/20.pdf.
9. Morshchenok, T. S. (2017). Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of business structures. *Economy and Society*, 3(9), 533-540. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf
10. Nehodenko, V., Vargatiuk, M., & Shcherbata, M. (2019). Theoretical aspects of defining the essence of the category «benchmarking». *Economic Analysis*, 29(1), 208-214.
11. Pedak, I. S. (2017). Benchmarking as a mechanism of comparative analysis and a guarantee for the future of regions. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Tavriya National University. Series: Public Administration*, 28(67) (1), 52-56. http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2017_28_1_11.
12. Pererva, P. H., & Tkachova, N. P. (2016). Benchmarking of competitive advantages. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, 13, 290-295. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_44.
13. Solomenko, O. Ye., & Vynohradov, O. A. (2011). Benchmarking as a marketing tool for improving business processes. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, 35, 230-234. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_35_56.
14. Khrystenko, O. V., & Manzhos, S. A. (2018). Application of benchmarking in the enterprise management system. *Financial Space*, 1(29), 153-158. <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/579>.
15. Tsymbaliuk, S. O., & Pinchuk, V. O. (2019). Assessing the competitiveness of the personnel management system using benchmarking tools. *Business Inform*, 5, 197-203. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-197-203>.
16. Yaremenko, L. M., & Ponomarenko, Ya. A. (2018). Benchmarking as an effective technology for creating competitive advantages for Ukrainian enterprises. *Young Scientist*, 11(2), 1246-1249. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/285.pdf>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License