

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-45>

УДК 339.8-005.4

БЕНЧМАРКІНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

BENCHMARKING AS A STRATEGIC TOOL FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Пшенишна Катерина Миколаївна

студентка,

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1462-0414>

Пічугіна Марина Анатоліївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту підприємств

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3072-9137>

Pshenyshna Kateryna, Pichugina Maryna

National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"

У даній статті досліджено особливості та переваги застосування бенчмаркінгу як стратегічного інструменту управління ланцюгами поставок в сучасних компаніях. Під час вивчення матеріалу була визначена узагальнена сутність даного методу, що полягає у проведенні аналізу та порівняння ефективності бізнес-процесів конкретного підприємства з кращими практиками з метою виявлення можливостей удосконалення його діяльності. Дослідження показали, що, завдяки своїй універсальності, бенчмаркінг набув важливого значення у розвитку різних сфер, серед яких особливе місце займає логістика. На прикладі японських та американських компаній було розглянуто успішне впровадження бенчмаркінгових програм в управлінні ланцюгами поставок, яке позитивно вплинуло на розвиток бізнесу. У ході дослідження з'ясувалося, що за допомогою даного інструменту у логістичних керівників формується уявлення про міру продуктивності ключових ланок ланцюгів і з'являється розуміння, яким є базовий рівень ефективності роботи організацій на сьогоднішній день. З метою опису можливостей практичного застосування логістичного бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах було розглянуто передумови та основні принципи його проведення. Обґрунтовано доцільність поєднання двох типів аналізу для отримання максимального ефекту на різних рівнях дослідження. Враховуючи особливості методики використання бенчмаркінгу, запропоновано схему його використання в управлінні ланцюгами поставок, що дозволяє виміряти вплив кожного зробленого вдосконалення та зазирнути глибше в традиційні процеси ланцюгів постачання. На основі практичних рекомендацій провідних світових корпорацій було сформувано перелік основних пропозицій щодо ефективного застосування порівняльного аналізу. За їх допомогою будь-яке підприємство може створити основу для розробки нових проєктів удосконалення його логістичної діяльності. Практична цінність даної статті полягає в обґрунтуванні важливості використання бенчмаркінгу як інструменту вдосконалення управління ланцюгами поставок в непередбачуваних умовах сьогодення з метою підвищення ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності українських підприємств.

Ключові слова: логістика, менеджмент, управління ланцюгами поставок, бенчмаркінг, порівняльний аналіз, ефективність, конкурентоспроможність.

This article examines the features and advantages of using benchmarking as a strategic tool for supply chain management in modern companies. During the theoretical research of the material, the essence of this method was determined. It consists in conducting an analysis and comparing the efficiency of the business processes of a particular enterprise with the best practices in the industry in order to identify opportunities for improving its activities. Researches have shown that, due to its universality, benchmarking has become important in the development of various fields, among which logistics occupies a special place. On the example of Japanese and American companies, was clearly demonstrated the successful implementation of benchmarking programs in supply chain management, which had a positive impact on their business development. In the process of the research, it became clear that with the help of this tool, logistics managers form an idea of the level of productivity of chain key links, and an understanding of what the basic level of the organization's work efficiency is today. In order to describe

the possibilities of practical application of logistics benchmarking at domestic enterprises, were considered basic principles of its implementation. The expediency of combining qualitative and quantitative types of analysis to obtain the maximum effect at different levels of research is substantiated. Taking into account the peculiarities of the benchmarking methodology, a scheme for its use in supply chain management is proposed, which allows measuring the impact of each improvement made and looking deeper into traditional supply chain processes. Based on the practical advice of the world's leading corporations, was formed a list of basic recommendations for the effective use of comparative analysis. With its help, any enterprise will be able to obtain the most desired result, which will become the basis for the development of new projects to improve its logistics activities. The practical value of this article lies in substantiating the importance of using benchmarking as a tool for improving supply chain management in today's unpredictable conditions in order to increase the efficiency, profitability and competitiveness of Ukrainian enterprises.

Keywords: logistics, management, supply chain management, benchmarking, comparative analysis, efficiency, competitiveness.

Постановка проблеми. Сьогодні однією з найсильніших конкурентних переваг у боротьбі за клієнта для всіх компаній будь-якого масштабу та галузі стає ефективна логістика. Це обумовлено тим, що на рівень задоволення потреб покупців і їх лояльності до бренду безпосередньо впливають швидкість та точність доставки продукції, оптимальне управління запасами, стабільність поставок і прийнятна цінова політика підприємств. Для побудови гнучкої та ефективної логістичної системи суб'єктам господарювання необхідно постійно слідкувати за тенденціями на ринку, вдосконалювати управління ланцюгами поставок і покращувати взаємодію з ключовими партнерами, що є складним в умовах високої непередбачуваності та швидкого розвитку технологій. Одним із найдієвіших інструментів для підвищення ефективності діяльності підприємств є бенчмаркінг, який широко розповсюджений у міжнародній бізнес-практиці. Його використання в сфері управління ланцюгами поставок уможливило для багатьох компаній економічно розвинених країн світу: скорочення витрат коштів та часу виходу на ринок; підвищення якості продукції і рівня обслуговування; оптимізацію роботи ключових ланок ланцюгів; усунення дорогих помилок та невдач; дотримання дисципліни і обмін знаннями між партнерами; підвищення клієнто-орієнтованості та соціальної відповідальності бізнесу тощо. Однак для логістичної діяльності українських підприємств бенчмаркінг являється дещо новим і незвіданим напрямком удосконалення роботи. Тому існує велика необхідність у ретельному теоретичному вивченні цієї теми, обґрунтуванні алгоритмів застосування бенчмаркінгу і правильного використання його результатів задля покращення ведення діяльності організацій, підвищення ефективності логістичних операцій та здобуття ними нових конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій думці вчені сходяться на важливості застосування бенчмаркінгу як інструменту розвитку та управління бізнес-процесами підприємства, що впливають на його загальну ефективність. Вивченням даної теми займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: Грецак М. Г., Березін В. С., Дубовик О. А., Дробиш І. І., Т. Бенделл, А. Бйорн, В. Буркер, Дорощук Г. А., Квятко Т. М., Прищепа В. А., Меренюк Т. В., Штейн О. В. і т.д. Окрім цього, дослідження ролі бенчмаркінгу в практичній діяльності підприємств було відображено у працях провідних спеціалістів з управління якістю: Е. Демінга, К. Ісікави, А. Фейгенбаума, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, Т. Тагуті, У. Шухарта тощо. Кожен із них зробив свій внесок у висвітлення теми застосування бенчмаркінгу як методу удосконалення бізнесу, науково обґрунтувавши його цінність.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Тема застосування бенчмаркінгу в загальній діяльності підприємств неодноразово вивчалася і висвітлювалася різними науковцями та авторами статей. Проте недостатньо уваги приділялося використанню цього інструменту в конкретних функціональних сферах, таких як логістика. Більшість закордонних публікацій мають фрагментарний характер і описують поодинокі кейси застосування окремих логістичних практик. Комплексного вивчення правильного впровадження бенчмаркінгу в стратегічному управлінні ланцюгами поставок недостатньо. Тому, існує потреба в поглибленому вивченні та розвитку цієї теми з метою поширення можливостей використання бенчмаркінгу серед вітчизняних підприємств.

Постановка завдання. Метою цієї статті є обґрунтування необхідності використання бенчмаркінгу як ефективного стратегічного інструменту вдосконалення управління

ланцюгами поставок сучасних компаній. Для досягнення поставлених цілей доцільно розглянути сутність даного методу, його переваги для оптимізації логістики, а також навести успішні кейси застосування порівняльного аналізу провідними світовими компаніями. Окрім цього, варто дослідити, як впровадження бенчмаркінгу в управління ланцюгами поставок сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом останніх років серед промислових, логістичних та торгівельних підприємств стрімко зростає роль управління ланцюгами поставок як ключового фактору досягнення успіху в бізнесі. Воно включає в себе планування, координування, виконання і контроль усіх процесів, що пов'язані з трансформацією вхідної сировини та матеріалів у готову продукцію, яка доставляється прямо до дверей кінцевого споживача. Завдяки цьому будь-яка компанія здатна забезпечити високу ефективність своєї діяльності, підвищити рівень конкурентоспроможності та максимально задовільнити потреби всіх клієнтів.

Сьогодні ключовою задачею підприємств є організація ефективної взаємодії між усіма ланками ланцюгів, що сприяє зростанню показників продуктивності праці, скороченню часу доставки та підвищенню якості обслуговування споживачів. Однак в умовах жорсткої конкуренції, стрімкого розвитку технологій і постійних змін у зовнішньому середовищі виконання даного завдання є надзвичайно складним і вимагає докладання значних зусиль.

Головною особливістю сучасного бізнесу є те, що конкурентна боротьба здійснюється не між організаціями, а між їх ланцюжками поставок [1]. Внаслідок цього, кожна компанія намагається отримати конкурентну перевагу над іншими, використовуючи різні методи та підходи, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, зменшити рівень витрат, удосконалити управління ланцюгами поставок і створити кращий сервіс на ринку.

Одним із найпопулярніших та найдієвіших інструментів, що застосовується у менеджменті і стратегічному розвитку провідних підприємств світу, є бенчмаркінг. Він передбачає за собою постійний процес пошуку, вивчення, вдосконалення та використання для власних потреб найкращих із усіх відомих підходів і методів ведення бізнесу. В його основі покладена ідея порівняння ефективності роботи одного суб'єкта господарювання з показни-

ками як найближчих підприємств-конкурентів, так і провідних компаній з інших галузей.

Загалом, поняття «бенчмаркінг» має достатньо велику кількість різних визначень від науковців. Наприклад, для одних дослідників він виступає як втілення еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, інші ж вважають його програмою підвищення якості для будь-якого об'єкту дослідження. А деякі автори сприймають цю методику як незвичний елемент японської бізнес-практики [2]. Іноді може з'явитися думка, що мова йде про промислове шпигунство, але насправді все відбувається в межах етики ведення бізнесу та не порушує правила чесної конкуренції. Попри певну розбіжність у думках науковців, головна сутність даного методу завжди зберігається в трьох ключових діях: оцінці ефективності діяльності, порівнянні з еталоном і досягненні кращих результатів на відповідному ринку, шляхом адаптації успішних бізнес-практик.

Батьківщиною бенчмаркінгу вважається США, проте висока ефективність від його використання яскраво відображена у досвіді японських компаній. Вони детально вивчали європейський та американський досвід, досліджували закордонні продукти і послуги, виявляючи їх сильні та слабкі сторони. При цьому японці не просто ідеально копіювали досягнення інших, а ще вдосконалювали характеристики товарів, змінювали бізнес-процеси, вибудовували кращу логістичну підтримку продукту, застосовували технології і ноу-хау з однієї галузі в іншій [3]. Такі дії посприяли скороченню витрат у виробництві, оптимізації процесів, підвищенні якості виробів, збільшенню прибутковості підприємств та популярності довговічної японської продукції. Це стало основою їх успіху і початком економічного процвітання Японії. Пізніше практика широкого використання бенчмаркінгових програм дійшла до компаній американських, західноєвропейських та скандинавських країн.

Згідно даних рейтингу Fortune понад 40% найбільших корпорацій світу постійно застосовують бенчмаркінг у своїй діяльності. Серед них: Xerox, American Express, Toyota, IBM, Nasa, Kodak, Alcoa та інші [4]. Для цього вони навіть створюють окремі підрозділи, які постійно слідкують за тенденціями на ринку і розробляють нові проекти.

Завдяки своїй універсальності, методика бенчмаркінгу неодноразово була використана у різних напрямках: виробництво, маркетинг,

збут, управління персоналом, фінанси, інновації тощо. До об'єктів її дослідження включаються:

- товари;
- послуги;
- стратегії, функції;
- фінансові показники;
- людський капітал;
- операційні процеси;
- логістичні системи;
- ланцюги поставок;
- рівень запасів;
- кількість відходів;
- якість комунікації з клієнтами тощо [5].

Однак все більшого значення вона набуває у розвитку логістики сучасних підприємств, яке спрямоване на підвищення ефективності бізнес-операцій та забезпечення кращого управління ланцюгами поставок, особливо у час високої непередбачуваності.

Результати опитування Американського центру продуктивності та якості (APQC) про застосування бенчмаркінгу в управлінні ланцюгами поставок підприємств свідчать про те, що серед опитаних респондентів:

- 76% – погоджуються, що бенчмаркінг є невід'ємною частиною того, як їхні організації ведуть бізнес та управляють ефективністю;
- 68% – погоджуються з тим, що бенчмаркінг необхідний при розробці бізнес-кейсів або при проведенні проєктів з удосконалення;
- 61% – погоджуються, що інформація з бенчмаркінгу є невід'ємним компонентом процесу прийняття рішень в їхніх організаціях [6].

Однак на разі проведення бенчмаркінгових досліджень є більш поширеним у міжнародній практиці менеджменту підприємств, аніж в Україні. З'ясувалося, що вітчизняні компанії здійснюють даний процес досить поверхнево та більш інтуїтивно [7]. А в деяких сферах діяльності, серед яких є логістика, бенчмаркінг як інструмент керування майже ніколи не розглядався і якісно не здійснювався.

Передумовою використання бенчмаркінгу в управлінні ланцюгами поставок українськими підприємствами є той факт, що, незважаючи на значний прогрес логістики сьогодні, людство не стоїть на місці та вимагає постійного покращення від суб'єктів господарювання і знаходження нових рішень, які задовільнять усі їх реальні та нереальні потреби [8]. У зв'язку із цим керівникам необхідно завжди бути в курсі того, що відбувається на ринку, яку позицію компанія займає сьогодні, та що їй не вистачає для того, щоб стати однією з кращих серед усіх конкурентів.

За допомогою даного інструменту підприємства мають можливість:

- 1) дізнатися власні показники продуктивності і ефективності діяльності;
- 2) з'ясувати найкраще значення цих показників у відповідній галузі;
- 3) визначити, де знаходиться їхнє підприємство: нижче чи вище цієї позначки;
- 4) виявити проблемні місця в бізнес-процесах або ж ланках ланцюга;
- 5) обрати правильну стратегію вдосконалення логістичної діяльності задля досягнення успіху на ринку.

Найвідомішим прикладом застосування бенчмаркінгу як інструменту керування ланцюгами поставок є кейс налагодження роботи з постачальниками і удосконалення управління запасами від компанії Xerox. Проведенні нею дослідження показали, що випуск нового продукту на ринок вимагає у двічі більше фінансових витрат, у п'ять разів більше залучених інженерів та втричі більше затрат часу на розробку проєктів, у порівнянні з японськими конкурентами. За результатами було виявлено неможливість ведення конкуренції в таких умовах. Тому для керівництва компанії Xerox було очевидним введення змін.

У цій справі американцям допоміг бенчмаркінг закупівельного процесу конкурентів. Дослідження показали, що на ринку принтерів на всі японські компанії припадає 1 тисяча постачальників. Натомість тільки у Xerox їх налічувалось близько 5 тисяч [9]. Саме тому лише під час закупівлі деталей компанія витратила втричі більше, ніж інші конкуренти, що контролювали меншу кількість постачальників.

Окрім цього, японці провели стандартизацію деталей, яке дозволило використовувати їх у різних моделях. Вони посприяли налагодженню тісної співпраці з постачальниками, що передбачало узгодження процесу стандартизації компонентів і проведення спільних навчань щодо контролю якості та удосконалення продукції.

На основі цієї практики, керівники компанії Xerox зробили наступні важливі кроки:

- 1) здійснили фільтрацію постачальників та значно зменшили їх кількість з 5 тисяч до 400;
- 2) провели сертифікацію основних партнерів та визначили напрямок їх розвитку;
- 3) почали проводити консультації щодо виготовлення тієї чи іншої деталі;
- 4) жорстко взяли під контроль усі ланки закупівельного процесу;

5) удосконалили систему управління запасами.

У результаті американська компанія змогла знизити рівень своїх витрат, побудувати міцні стратегічні відносини з постачальниками, суттєво підвищити конкурентоспроможність, а також досягти збільшення показників продуктивності на 10% щорічно [9].

Отже, провідні спеціалісти зі сфери логістики застосовують бенчмаркінг в ланцюгах поставок для постійного вимірювання ефективності і продуктивності процесів порівняно з галузевими конкурентами, а також виявлення можливостей кращого управління ризиками. Вони завжди зосереджуються на даних, що були отримані в результаті порівняльного аналізу, і уникають встановлення неконкретних цілей, які часто призводять до неузгодженості очікувань з реальними результатами. Натомість, за допомогою даного інструменту визначаються основні напрямки вдосконалення діяльності задля подальшого стимулювання інновацій.

Ключовими принципами застосування бенчмаркінгу в стратегічному розвитку управління ланцюгами поставок суб'єктів господарювання є:

1. Взаємність. Бенчмаркінгові дослідження здійснюються лише на основі взаємного і добровільного обміну даними. Для цього перед початком потрібно визначитись з межами діапазону необхідної інформації, порядком обміну даних, логікою проведення досліджень тощо. При цьому кожен учасник бенчмаркінгового альянсу повинен дотримуватися правил, адже тільки це гарантує отримання позитивного результату. Усі деталі завжди мають бути встановлені та погоджені заздалегідь.

2. Аналогія процесів. Застосовуючи бенчмаркінг у будь-яких цілях, керівникам необхідно переконатися, що оперативні процеси конкурентів є схожими до процесів на їхньому підприємстві. Так як це безпосередньо впливає на можливість застосування їх досвіду. Саме аналогія процесів та встановлення критеріїв підбору учасників для бенчмаркінгового аналізу є важливими аспектами, від яких буде залежати подальший успіх компанії.

3. Вимірність. Завдяки бенчмаркінгу можна виявити ключові характеристики бізнес-процесів, що дозволяють підвищити їх ефективність. Для цього спочатку здійснюється порівняння характеристик певної кількості компаній, а потім визначаються основні чинники, які призвели до значних розбіжностей

в обраних параметрах, і виділяються шляхи досягнення найкращих результатів.

4. Достовірність. Проведення бенчмаркінгу в організації передбачає використання фактичних даних, точне здійснення аналізу та детальне вивчення процесів, а не лише залучення інтуїції менеджерів [10].

У зв'язку із тим, що даний інструмент передбачає порівняння діяльності певної кількості компаній, його іноді помилково пов'язують з конкурентним аналізом. Однак він є більш структурованим, формалізованим і детальнішим, аніж згаданий метод. До того ж, на відміну від звичайних маркетингових досліджень, бенчмаркінг не є одноразовим заходом, а виступає безперервним впровадженням комплексу пропозицій по удосконаленню діяльності, результати яких пізніше порівнюються та коригуються на основі наявного зворотного зв'язку.

Перед початком проведення дослідження важливо прийняти рішення про те, який стандарт порівняння краще використовувати. Зазвичай, компанії здійснюють два типи бенчмаркінгу. Їх можна розділити на якісний та кількісний, виходячи з різних цілей і результатів:

– якісний бенчмаркінг – використовує передовий досвід конкурентів або подібних організацій та їхні дані щодо успішних методів підвищення продуктивності ланцюгів поставок. Він аналізує відмінності у стратегіях і практиках, щоб знайти нові можливості;

– кількісний бенчмаркінг – складається з KPI (ключових показників ефективності), оцінки та аналізу. Він вивчає ланцюги поставання шляхом збору даних про ефективність, а не про практики [11].

Сьогодні найкращим рішенням є поєднання вищезазначених типів здійснення бенчмаркінгу, так як це дозволить порівняти та точно оцінити ефективність бізнес-процесів, правильно визначити слабкі місця у діяльності підприємства, а також використати отриману інформацію для здобуття нових конкурентних переваг на ринку.

Одним із кращих інструментів для кількісного визначення ефективності операцій при проведенні бенчмаркінгового дослідження є модель еталонних операцій ланцюга поставок (SCOR). За її допомогою описується бізнес-діяльність підприємства, включаючи такі компоненти як: планування, забезпечення, виробництво, доставку, повернення і надання можливостей. SCOR-моделювання дозволяє здійснити аналіз поточного стану бізнес-процесів, надати їх кількісну оцінку на основі KPI,

а також порівняти показники досліджуваного суб'єкта господарювання з еталоном. У той час як дана модель допомагає компанії виявити, де саме вона здатна покращити свою ефективність, то бенчмаркінг сприяє розумінню як краще це зробити, використовуючи найкращі практики в галузі.

Окрім основних типів, порівняльний аналіз управління ланцюгами поставок поділяється також на три рівні:

1. Внутрішній – це вид бенчмаркінгу, що передбачає порівняння ефективності здійснення подібних процесів у межах однієї організації. Він дозволяє компанії, що має кілька об'єктів, які працюють з однаковими процесами ланцюга поставок, проаналізувати та зіставити способи, за допомогою яких ці процеси виконуються на даних об'єктах. Наприклад, якщо компанія керує п'ятьма дистриб'юторськими центрами, бенчмаркінг може досліджувати ряд операцій, які відбуваються в кожному об'єкті, і порівняти, як вони працюють та які покращення можна зробити, базуючись на результати аналізу.

2. Зовнішній бенчмаркінг. Для компаній, які провели внутрішній порівняльний аналіз і хочуть дослідити нові шляхи покращення продуктивності своїх бізнес-процесів, зовнішній бенчмаркінг може посприяти значним змінам. Багато компаній вважають, що їхні процеси є максимально ефективними, але досить часто така ефективність обмежена знаннями всередині компанії. Процес зовнішнього порівняльного аналізу виводить підприємство за межі його власної галузі та відкриває йому нові методи і технології.

3. Конкурентний бенчмаркінг, завдяки якому компанії, що працюють не так успішно, як їхні конкуренти, можуть виявити причини неефективності своїх процесів. На основі результатів порівняльного дослідження визначаються сильні та слабкі сторони діяльності підприємств і розробляються проекти їх вдосконалення [11].

Проте для досягнення максимального результату підприємство має охоплювати усі рівні дослідження глобального ланцюга поставок і фокусуватися на специфіці продукції, операційних показниках, управлінських практиках та програмних рішеннях.

Задля правильного застосування бенчмаркінгу в управлінні ланцюгами поставок та отриманню максимально позитивного результату виконавцям аналізу варто ознайомитися з особливостями даної методики, яка передбачає здійснення визначеного переліку послі-

довних дій. Згідно досліджень Антоненко О. М., Третьякової Л. І. та Гірної О. Б до ключових етапів реалізації логістичного бенчмаркінгу відносять:

1. Визначення кола найважливіших для підприємства проблем у логістиці, які потрібно розглянути з позиції бенчмаркінгу. Такими можуть бути: помилки в управлінні запасами, несвоєчасна доставка, неякісне обслуговування клієнтів тощо.

2. Формування переліку ключових факторів та змінних з метою комплексного аналізу існуючого стану логістики на підприємстві.

3. Вибір сукупності підприємств для проведення порівняння та використання їхнього досвіду. На цьому етапі можна аналізувати компанії як з однієї галузі, так і з інших, але які мають схожі процеси. Паралельно вивчаються нові методи, які використовуються різними підприємствами при формуванні ланцюгів поставок.

4. Збір та аналіз показників порівнюваних суб'єктів господарювання згідно обраних критеріїв оцінки. Зібрані дані групуються, обирається метод аналізу, оцінюється рівень досягнення поставленої мети та визначаються чинники, що зумовлюють отриманий результат.

5. Порівняння одержаних результатів із власними показниками, що дозволить виявити можливі напрямки удосконалення.

6. Розробка пропозицій щодо покращення управління ланцюгами поставок на підприємстві на основі отриманих результатів.

7. Реалізація запропонованих заходів і подальший їх моніторинг [12].

Сформована схема проведення бенчмаркінгу повинна систематично повторюватися працівниками на підприємстві. Адже у такому випадку даний суб'єкт господарювання перебуватиме у процесі безперервного вдосконалення, яке в японській бізнес-практиці визначається поняттям «кайдзен».

Основними джерелами пошуку інформації для здійснення порівняльного аналізу вважаються: інтернет-ресурси, конференції, виставки; комунікація з постачальниками, конкурентами або представниками інших передових компаній, споживачами; вивчення періодичних видань; членство у професійних асоціаціях; взаємодія із галузевими консультантами і спеціалістами тощо. Однак логістичним менеджерам потрібно завжди бути готовими до того, що даних для порівняльного аналізу може не вистачати, так як не всі підприємства відкрито діляться результатами своєї діяльності.

Серед перешкод, які можуть трапитися під час виконання бенчмаркінгу, також визначаються: погана підготовка до початку проведення аналізу; поверхнева або суб'єктивна оцінка результатів дослідження; відсутність бажання чи опір у прийнятті змін працівниками. Проте усі ці проблеми не несуть критичних наслідків та вирішуються за рахунок дотримання правил проведення досліджень.

Основними порадами ефективного застосування бенчмаркінгу в управлінні логістикою, якими діляться досвідчені компанії світу, є: необхідність окреслення головних цілей бізнесу, визначення відстані до їх досягнення, акцент на зменшення операційних витрат у ланцюгах поставок, формування списку важливих показників діяльності, а також розробка плану реалізації програми безперервного розвитку підприємств. Обґрунтування даних рекомендацій наведено у табл. 1.

Таким чином, дотримання наведених рекомендацій допоможе компаніям отримати максимум вигод від застосування бенчмаркінгу, що проявлятиметься в: чіткому визначенню цілей підприємства, стратегічному спряму-

ванню управління ланцюгами поставок, кращому розумінню вимог сучасного споживача, оперативному реагуванню на зміни, а також оптимізації бізнес-процесів за рахунок інновацій. У кінцевому підсумку все це призведе до загального підвищення ефективності будь-якого бізнесу та здобуття ним важливих конкурентних переваг.

Висновки. У наш час особливого значення в управлінні логістикою набула практика проведення бенчмаркінгових досліджень. Завдяки цьому провідні компанії світу частіше почали переглядати процеси організації та управління ланцюгами поставок крізь призму вітчизняного і міжнародного досвіду з метою підвищення ефективності своєї діяльності та рівня конкурентоспроможності на відповідному ринку.

Незважаючи на те, що використання бенчмаркінгу ще не є поширеним серед українських підприємств, проте потенціал його корисності у побудові стійкого бізнесу є надзвичайно високим у сучасних умовах глобалізації та постійного конкурентного тиску. За його допомогою суб'єкти господарювання

Таблиця 1

Рекомендації застосування бенчмаркінгу в управлінні ланцюгами постачання

Мета використання	Сутність рекомендації
1. Визначення головних цілей для успіху в бізнесі	Перед встановленням цілей, керівники компаній повинні знати, наскільки добре працюють найкращі у галузі або ніші. Зовнішній бенчмаркінг ланцюга постачання продемонструє показники, за якими ці організації досягають успіху, а також їхні фактичні результати, даючи керівникам можливість встановити нову, вищу ціль.
2. Встановлення відстані до цілі	Використовуючи бенчмаркінг ланцюга поставок, підприємство може визначити ціль і з'ясувати наскільки далеко воно перебуває від неї. А після цього скласти плани усунення розриву.
3. Зменшення операційних витрат на ланцюг постачання	Підприємства можуть отримати важливу інформацію про те, що роблять інші успішні компанії, щоб залишатися передовими у галузі. Це дозволить порівняти ефективність власного ланцюга постачання за допомогою правильних показників. Озброївшись цією інформацією, можна визначити шляхи покращення як обслуговування, так і вартості.
4. Реалізація програми безперервного розвитку	Регулярно проводячи порівняльний аналіз, можна кожні кілька років переглядати стан організації і встановлювати нові базові показники, щоб забезпечити подальший рух вперед.
5. Визначення важливих показників діяльності	Бенчмаркінг управління ланцюгами постачання – ідеальний спосіб визначити показники, важливі для ланцюга поставок конкретного бізнесу. За допомогою KPI можна порівняти свою ефективність з конкурентами і визначити слабкі місця, що потребують змін.
6. Розвиток стійкого ланцюгу поставок	Порівняльний аналіз сталого розвитку у ланцюжках поставок може допомогти підприємствам порівняти свою продуктивність та підтримувати будь-яку кількість екологічних ініціатив.

Джерело: [13]

будуть мати можливість адаптуватись до нових вимог ринку, чесно оцінити свою ефективність у порівнянні з конкурентами та визначити напрямки подальшого розвитку.

Здійснюючи якісний і кількісний аналіз показників на внутрішньому, зовнішньому та конкурентному рівнях, бенчмаркінг дозволяє логістичним менеджерам: точно зрозуміти як їхні ланцюжки поставок відрізняються від конкурентів; оцінити реальні умови ринку; порівняти ефективність своїх підрозділів; викорис-

тати дані для реструктуризації і змін; а також заохочувати впровадження інновації та вкладення інвестицій у зростання бізнесу.

Хоча бенчмаркінг не завжди легко реалізується, вимагає систематичності підходу та відкритості до змін, проте він завжди надає компаніям унікальні знання про їх ділову активність, прогалини в ланцюгах постачання, можливості для оптимізації та перспективи стратегічного розвитку, що є надзвичайно важливим для успіху на ринку сьогодні.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мішра П., Шарма Р. К. Бенчмаркінг ефективності SCM та емпіричний аналіз: приклад лакофарбової промисловості. *Логістичні дослідження*. 2019. Т. 7. № 1. URL: <http://surl.li/ocmrbr> (дата звернення: 05.12.2023).
2. Ковальчук А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2021. № 117. С. 32–39. URL: <http://surl.li/ocmsw> (дата звернення: 05.12.2023).
3. Фещур Р., Яворська Н., Меренюк Т. 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: 05.12.2023).
4. 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: 05.12.2023).
5. Дорошук Г. А. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія. Одеса : «Освіта України», 2017. 244 с. URL: <http://surl.li/ocmrn> (дата звернення: 05.12.2023).
6. Партіда Б. Як ланцюг поставок використовує бенчмаркінг. *Огляд управління ланцюгами поставок*. 2019. № 14. Р. 32–39. URL: <http://surl.li/ocmrs> (дата звернення: 05.12.2023).
7. Бенчмаркінг та конкурентний моніторинг бізнесу: конспект лекцій. Львів, 2020. 33 с. URL: <http://surl.li/ocmsh> (дата звернення: 05.12.2023).
8. Пшенишна К. М. Напрямки підвищення ефективності управління матеріальними потоками на підприємстві. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Міжнар. науково-практ. конф. Київ, 2023*. С. 174–175. URL: <http://surl.li/осупи> (дата звернення: 05.12.2023).
9. Що таке бенчмаркінг та як він працює у закупівлях. *Na chasi*. URL: <http://surl.li/осуqb> (дата звернення: 05.12.2023).
10. Ліпкан В. Національна безпека України: навч. посіб. Київ : КНТ, 2019. 576 с. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-8392.html> (дата звернення: 05.12.2023).
11. Коронадо В. Бенчмаркінг ланцюга поставок. *Linkedin*. URL: <http://surl.li/осурj> (дата звернення: 05.12.2023).
12. Акрамов Д. Застосування бенчмаркінгу в логістиці. *Електронний архів КНУДТ*. 2021. С. 104–105. URL: <http://surl.li/ocmrw> (дата звернення: 05.12.2023).
13. 8 способів використання бенчмаркінгу ланцюгів поставок та їхні найцінніші переваги. *Logisticsbureau*. URL: <http://surl.li/ocmsa> (дата звернення: 05.12.2023).

REFERENCES:

1. Mishra P. (2019) Porivnialnyi analiz produktyvnosti ULP ta empirychnyi analiz: keis z lakofarbovoi haluzi [Benchmarking SCM performance and empirical analysis: a case from paint industry]. *Lohistychni doslidzhennia*, no. 1, pp. 7–10. Available at: <http://surl.li/ocmrbr> (accessed December 05, 2023).
2. 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 naukovooho tovarystva «Vatra»*, no. 117, pp. 32–39. Available at: <http://surl.li/ocmsw> (accessed December 05, 2023).
3. Feshchur R. (2019) Benchmarkinh 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 December 05, 2023).

4. Godz Y. (2020) Benchmarking як інструмент управління ефективністю підприємства в сучасних умовах [Benchmarking as a tool for managing enterprise efficiency in modern conditions]. *Ekonomika ta menedzhment*, no. 9, p. 42–44. Available at: <http://surl.li/ocmsw> (accessed December 05, 2023).
5. Doroshuk H. (2017) Suchasnyi instrumentarii upravlinnia povedinkoiu subiektiv hospodariuvannia [Modern tools for managing the behavior of business entities]. monohrafiya [a monograph]. Odesa: ONPU, 244 p. (in Ukrainian). Available at: <http://surl.li/ocmrm> (accessed December 05, 2023).
6. Partida B. (2019) Yak lantsiuh postavok vykorystovuie benchmarking [How the Supply Chain Uses Benchmarking]. *Ohliad upravlinnia lantsiuhamy postavok*, no. 14, pp. 32–39. Available at: <http://surl.li/ocmrs> (accessed December 05, 2023).
7. Benchmarking ta konkurentnyi monitorynh biznesu [Benchmarking and competitive business monitoring]. konspekt leksii [lecture notes]. Lviv: LNU, 33 p. (in Ukrainian). Available at: <http://surl.li/ocmsh> (accessed December 05, 2023).
8. Pshenyshna K. (2023) Napriamky pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia materialnymy potokamy na pidpriemstvi [Directions for improving the efficiency of material flows management at the enterprise]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*, pp. 174–175. Available at: <http://surl.li/ocyuu> (accessed December 05, 2023).
9. Shcho take benchmarking ta yak vin pratsiuie u zakupivliakh [What is benchmarking and how it works in procurement]. Available at: <http://surl.li/ocyqb> (accessed December 05, 2023).
10. Lipkan V. (2019) Natsionalna bezpeka Ukrainy [National security of Ukraine]. navchalnyi posibnyk [a study book]. Kyiv: KNT, p. 576. Available at: <http://politics.ellib.org.ua/pages-8392.html> (accessed December 05, 2023).
11. Coronado V. Benchmarking lantsiuha postavok [Benchmarking the Supply Chain]. Available at: <http://surl.li/ocyrj> (accessed December 05, 2023).
12. Akramov D. (2021) Zastosuvannia benchmarkingu v lohistytsi [Application of benchmarking in logistics]. *Elektronnyi arkhiv KNUDT*. P. 104–105. Available at: <http://surl.li/ocmrw> (accessed December 05, 2023).
13. 8 sposobiv vykorystannia benchmarkingu lantsiuhiv postavok ta yikhni naitsinnishi perevahy [8 Uses for Supply Chain Benchmarking and Their Most Valuable Benefits]. Available at: <http://surl.li/ocmsa> (accessed December 05, 2023).