

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-14>

УДК 658.5

АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ НА ЕТАПІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

ASPECTS OF BENCHMARKING APPLICATION AS A TOOL FOR CRISIS MANAGEMENT IN UKRAINIAN ENTERPRISES AMID CONTEMPORARY CHALLENGES

Крамарчук Світлана Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5130-9954>

Баб'як Галина Петрівна

кандидат географічних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9303-0783>

Дяків Ольга Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3512-1676>

Kramarchuk Svitlana, Babyak Halyna, Dyakiv Olga
Western Ukrainian National University

У статті розглядаються основні аспекти застосування бенчмаркінгу для антикризового управління підприємствами України, враховуючи специфіку сучасних викликів. Бенчмаркінг стає важливим інструментом управління в умовах глобальних змін та нестабільності. На основі аналізу сучасних прикладів застосування міжнародних практик бенчмаркінгу в окремих галузях економіки, визначено ключові аспекти та специфіку використання бенчмаркінгу на українських підприємствах. Діагностовано основні виклики та обмеження, з якими стикаються підприємства при запровадженні бенчмаркінгу. Для успішного впровадження бенчмаркінгу рекомендовано: фокусування на оперативних показниках та антикризових метриках; залучення кращих міжнародних практик; застосування цифрових інструментів для аналітики; налагодження стратегічних партнерств з конкурентами; інвестування в розвиток персоналу; зменшення бюрократичних перешкод та прозорість; регулярний моніторинг змін.

Ключові слова: бенчмаркінг, антикризове управління, підприємства, сучасні виклики, конкурентоспроможність.

The article examines the primary aspects of applying benchmarking as a tool for crisis management for Ukrainian enterprises, taking into account the specific challenges of today's environment. It aims to deepen understanding of benchmarking's potential as a tool to overcome crises, helping businesses identify improvement opportunities and strengthen their competitive positions. Benchmarking is becoming an essential management tool in an era of global change and instability. Based on an analysis of contemporary examples of international benchmarking practices in specific economic sectors, we have identified key aspects of benchmarking application for Ukrainian enterprises. These include a focus on optimizing operational processes, aligning with international standards, strengthening positions in the domestic market, concentrating on crisis management, and fostering innovation. Benchmarking's specificity in domestic enterprises lies in its emphasis on operational efficiency, adapting international experiences, and applying crisis management strategies. These aspects enable Ukrainian companies to better withstand challenges and maintain competitiveness in complex economic conditions. We have also analyzed the main

challenges and limitations enterprises face when implementing benchmarking in Ukraine. These challenges include an underdeveloped market and limited access to reliable data, high levels of bureaucracy and regulatory instability, financial constraints and insufficient investment, cultural and organizational barriers, and workforce preparation and competency issues. Our recommendations for successful benchmarking implementation in current crisis conditions for Ukrainian enterprises include focusing on operational indicators and crisis-related metrics, integrating best international practices, using digital analytical tools, establishing strategic partnerships with competitors, investing in workforce development, reducing bureaucratic hurdles and ensuring transparency, and conducting regular change monitoring. Implementing these recommendations will allow Ukrainian businesses to use benchmarking effectively as a tool to build resilience and enhance adaptability in times of crisis.

Keywords: benchmarking, crisis management, enterprises, modern challenges, competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес в Україні зіштовхується з численними кризовими викликами, які значно ускладнюють функціонування підприємств та знижують їхню конкурентоспроможність. В умовах економічної нестабільності, зростання глобальної конкуренції, зміни споживчих очікувань і технологічних інновацій українським компаніям необхідно швидко адаптуватися та підвищувати ефективність діяльності. Антикризове управління стає критично важливим для виживання та розвитку бізнесу в таких обставинах. Однак традиційні методи управління не завжди достатньо ефективні для вирішення нових проблем, що вимагає впровадження інноваційних інструментів. Одним із таких інструментів є бенчмаркінг – практика порівняння власних показників із кращими прикладами в галузі.

Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління дозволяє підприємствам здійснювати не лише постійний моніторинг діяльності, а й виявляти найефективніші практики у власній та інших галузях. Однак в Україні його застосування стикається з певними бар'єрами, такими як обмеженість даних для аналізу, нестабільність економічного середовища та недостатня обізнаність управлінців щодо можливостей бенчмаркінгу.

Таким чином, питання застосування бенчмаркінгу в антикризовому управлінні українськими підприємствами є актуальним, оскільки саме цей інструмент може допомогти бізнесам долати кризові явища, оптимізувати свої процеси та досягати високої ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження з теми бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління свідчать про зростаючий інтерес до його використання в Україні, особливо в умовах сучасних економічних викликів. Автори (зокрема, Гаєвський В. [2], Пшенишна К., Пічугіна М. [9], Фещур Р., Яворська Н., Меренюк Т. [12]) відзначають, що бенчмаркінг надає компаніям можливість адаптувати кращі практики для

вдосконалення операційних процесів і підвищення ефективності управління ресурсами. Успішне впровадження бенчмаркінгу в умовах кризових ситуацій дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх ризиків.

Дослідники наголошують, що ефективно застосування бенчмаркінгу вимагає від підприємств постійного збору й аналізу інформації, а також гнучкості для впровадження нових підходів. Проте в Україні ще існують обмеження у використанні цього інструменту, такі як недостатня кількість доступних даних та слабкий рівень обміну інформацією між компаніями. Науковці Маринович, В. [8], Годзь Ю. [3] відзначають, що бенчмаркінг найефективніший тоді, коли є доступ до актуальних даних і систематичних показників, що дозволяє підприємствам об'єктивно оцінювати власні результати та виявляти недоліки.

Також у працях українських дослідників [6; 11] підкреслюється роль бенчмаркінгу в налагодженні співпраці з міжнародними партнерами та інтеграції у світові бізнес-практики. Використання цього інструменту сприяє розвитку конкурентних переваг та підвищенню адаптивності компаній на сучасному ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Стаття має на меті сприяти глибшому розумінню потенціалу бенчмаркінгу як інструменту для подолання кризових явищ, допомагаючи підприємствам знайти можливості для вдосконалення та зміцнення конкурентних позицій. Цілі статті, присвяченої аспектам застосування бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління українськими підприємствами в умовах сучасних викликів, охоплюють наступні завдання: визначити практичну значущість бенчмаркінгу в антикризовому управлінні; виявити ключові аспекти та специфіку використання бенчмаркінгу на українських підприємствах; проаналізувати основні виклики та обмеження, з якими стикаються підприємства при впровадженні бенчмаркінгу в Україні; запропонувати реко-

мендації щодо впровадження бенчмаркінгу для українських підприємств в умовах кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бенчмаркінг набуває особливої ваги для українських підприємств на етапі сучасних криз та нестабільності ринку. Його суть полягає у порівнянні бізнес-процесів та результатів з кращими зразками на ринку. Сьогодні перед компаніями стоять численні виклики: економічні зміни, обмежений доступ до фінансових ресурсів, динаміка попиту та відсутність чітких прогнозів. Бенчмаркінг може стати дієвим засобом досягнення конкурентних переваг та стабільності. Він набуває особливого значення в умовах, коли підприємства потребують антикризових інструментів для підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Даний інструмент дозволяє ідентифікувати найкращі практики і методи управління, зосередитися на покращенні ключових показників і визначенні слабких місць, які потребують оптимізації. Це є основою для запобігання кризовим явищам на підприємстві, оскільки надає можливість адаптації успішного досвіду лідерів ринку. Українські підприємства можуть використовувати бенчмаркінг, щоб швидко реагувати на зміни та знижувати ризики, пов'язані з ринковою нестабільністю.

Дослідження показало, що бенчмаркінг як інструмент антикризового управління орієнтований на визначення недоліків у власних бізнес-процесах, пошук ідей для їх вдосконалення та адаптацію кращих практик [2]. Він охоплює різні рівні: від операційного (порівняння виробничих процесів) до стратегічного (визначення довгострокових цілей).

Серед методів бенчмаркінгу, що можуть застосовуватись українськими підприємствами, в спеціальній літературі [4; 6] можна виділити стратегічний, процесний і функціональний бенчмаркінг. Стратегічний бенчмаркінг дозволяє оцінювати загальну бізнес-стратегію, тоді як процесний фокусується на оптимізації конкретних процесів, що сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності. Використання функціонального бенчмаркінгу дає змогу зосередитися на конкретних аспектах бізнесу, таких як продажі або маркетинг, порівнюючи їх з найкращими галузевими практиками.

В результаті проведених досліджень, ми дійшли висновку, що практична значущість бенчмаркінгу в антикризовому управлінні для українських підприємств є особливою, оскільки цей інструмент дозволяє суттєво

оптимізувати бізнес-процеси і підвищити стійкість компаній. У рамках антикризового управління бенчмаркінг сприяє визначенню прогалів у внутрішніх процесах та виявленню областей, де можливо знизити витрати, підвищити ефективність і якість роботи. Це допомагає компаніям реагувати на економічні виклики, зокрема у разі зовнішніх або внутрішніх кризових явищ, дозволяючи їм залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Порівнюючи власні показники з лідерами галузі, підприємства можуть не лише переймати найкращі практики, але й вчасно коригувати свою стратегію. Наприклад, процесний бенчмаркінг дозволяє адаптувати передові операційні підходи в рамках конкретних бізнес-процесів, таких як виробництво, логістика або маркетинг, що є особливо корисним в умовах обмежених ресурсів та в контексті підвищення стійкості, бенчмаркінг також допомагає компаніям розвивати механізми стійкості через вдосконалення управлінських практик та підвищення загальної гнучкості. Застосування стратегічного та функціонального бенчмаркінгу дає змогу отримати конкурентні переваги, які дозволяють підприємствам ефективніше витримувати тиск на ринку, швидше реагувати на коливання попиту та адаптуватися до змін у середовищі. Таким чином, бенчмаркінг слугує не лише інструментом для покращення бізнес-процесів, а й є важливим елементом стратегії антикризового управління, надаючи підприємствам можливість зберігати та підвищувати стійкість у сучасних умовах нестабільності.

Сучасні приклади успішного використання міжнародних практик в Україні вказують на адаптивний потенціал бенчмаркінгу в умовах ринку, який часто зазнає зовнішнього тиску і внутрішніх викликів. Деякі з найбільш успішних практик втілили компанії у галузях агропромисловості, інформаційних технологій та роздрібно-торгівлі, адаптуючи передові методи до специфіки українського ринку. Приклади успішного використання міжнародних практик бенчмаркінгу в галузях України подані в табл. 1.

Ці приклади показують, що успішна адаптація міжнародного досвіду сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів і конкурентоспроможності. Використання інструментів антикризового управління, таких як бенчмаркінг, у сучасних реаліях допомагає українським компаніям швидко реагувати на зміни ринку, покращувати якість продукції та розширювати свої можливості навіть за умов економічної нестабільності.

Таблиця 1

**Приклади успішного використання міжнародних практик бенчмаркінгу
в окремих галузях України**

№ пп	Галузі	Приклади використання міжнародних практик бенчмаркінгу
1.	Агро-промисловий сектор	Серед найбільш помітних прикладів є інтеграція цифрових рішень і систем контролю за якістю продукції, що застосовуються, зокрема, великими агрохолдингами, такими як "Миронівський хлібопродукт" (МХП) [7]. Компанія активно використовує досвід західних фермерів у цифровому моніторингу урожайності й обробці полів. Крім того, система аналітики та автоматизації дозволяє відстежувати рівень вологості ґрунту і кількість добрив, оптимізуючи врожайність навіть в умовах нестабільного клімату.
2.	Інформаційні технології	ІТ-компанії в Україні також активно використовують міжнародні підходи, адаптуючи їх для місцевих умов, зокрема за рахунок програм із підвищення кваліфікації кадрів. Наприклад, компанія "SoftServe" регулярно впроваджує передові практики з лідерства та управління проектами, які беруть свій початок у великих міжнародних ІТ-компаніях [10]. Це дозволяє українським ІТ-фірмам, які орієнтовані на експорт, залучати клієнтів з Європи та США, де вимоги до якості і термінів виконання є досить високими.
3.	Роздрібна торгівля	Сектор роздрібної торгівлі демонструє, як інноваційні логістичні рішення можуть бути адаптовані до місцевих умов. Наприклад, мережа супермаркетів "АТБ" успішно впровадила західні методи управління запасами і логістикою, які дозволяють оптимізувати процеси доставки і зменшувати витрати на зберігання [5]. Використання аналізу продажів для налаштування асортименту та управління ротацією продуктів допомагає компанії відповідати потребам українських споживачів.

Джерело: складено автором за [7; 10; 5]

Ключові аспекти та специфіка використання бенчмаркінгу на українських підприємствах пов'язані з кількома важливими напрямками:

- орієнтація на оптимізацію операційних процесів. У сучасних умовах, коли українські підприємства стикаються з високим рівнем економічної невизначеності, зростає важливість ефективності виробничих процесів та логістики. Бенчмаркінг дозволяє виявити та впроваджувати найкращі практики в операційному управлінні, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню конкурентоспроможності;

- порівняння з міжнародними стандартами. Українські підприємства часто використовують бенчмаркінг для того, щоб зрозуміти, як їхні показники співвідносяться з міжнародними лідерами галузі. Це дозволяє виявити розриви в якості продуктів, організації праці, рівні автоматизації або екологічних стандартах. В результаті підприємства можуть адаптувати сучасні інноваційні рішення для покращення якості продуктів та послуг;

- зміцнення позицій у внутрішньому ринку. Через економічні та регуляторні умови в Україні компанії застосовують внутрішній

бенчмаркінг для виявлення слабких місць і посилення своїх позицій на національному ринку, зокрема в галузях виробництва, ІТ, роздрібної торгівлі;

- фокусування на антикризове управління. Зважаючи на сучасні виклики, українські підприємства часто використовують бенчмаркінг як частину стратегій антикризового управління. Це допомагає визначити стратегії швидкого реагування на коливання попиту, цінові війни чи нестабільність постачання, що робить компанії більш стійкими до зовнішніх потрясінь;

- залучення до інновацій. Бенчмаркінг дозволяє українським компаніям ефективніше інтегрувати інноваційні рішення, зокрема через аналіз досвіду міжнародних підприємств. Це включає цифрову трансформацію, автоматизацію та екологічні технології, що дозволяють значно підвищити продуктивність.

Отже, специфіка бенчмаркінгу на українських підприємствах полягає в орієнтації на оперативну ефективність, адаптацію міжнародного досвіду та стратегії антикризового управління. Ці аспекти допомагають українським компаніям ефективніше протистояти

викликам і підтримувати конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

При впровадженні бенчмаркінгу українські підприємства стикаються з рядом викликів і обмежень, що обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Багато українських підприємств стикаються з проблемою обмеженого доступу до якісних і релевантних даних, що є основою для ефективного бенчмаркінгу [8]. В Україні досі не існує широкої культури обміну бізнес-даними, і компанії часто не готові розкривати свої показники продуктивності, що ускладнює пошук бенчмаркінгових партнерів та порівняння з конкурентами [3]. Регуляторна невизначеність є значним бар'єром для розвитку бізнесу та впровадження сучасних інструментів управління. Часті зміни у законодавстві, відсутність чітких регламентів щодо прозорості фінансової та операційної діяльності знижують мотивацію підприємств до впровадження бенчмаркінгу. Нерідко інноваційні проєкти стикаються з перешкодами на рівні державних органів або не можуть отримати потрібні дозволи та ліцензії через бюрократію. Також, впровадження бенчмаркінгу вимагає певних фінансових вкладень, що для багатьох українських підприємств є обмежуючим фактором. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу, де ресурси на консалтинг, придбання аналітичного ПЗ або проведення детальних досліджень є обмеженими.

На українських підприємствах нерідко виникає супротив змінам з боку працівників, а також відсутність культури постійного вдосконалення, яка є основою бенчмаркінгу. Багато підприємств працюють за традиційними методами і не готові до модернізації своїх процесів або до впровадження міжнародних стандартів, що суттєво обмежує можливості використання бенчмаркінгу як інструменту для вдосконалення [6]. Окрім цього, бенчмаркінг вимагає певного рівня експертності та аналітичних навичок, яких нерідко бракує серед працівників українських підприємств. Високий рівень підготовки персоналу до таких процесів, як збір і аналіз даних, є необхідною умовою успішного бенчмаркінгу, однак кваліфіковані спеціалісти можуть бути важкодоступними або потребувати суттєвого додаткового навчання.

Узагальнюючи вище викладений матеріал, нами визначено такі основні виклики та обмеження, з якими стикаються підприємства при впровадженні бенчмаркінгу в Україні: недостатня зрілість ринку та обмежений доступ

до надійних даних; високий рівень бюрократії та нестабільність нормативно-правової бази; фінансові обмеження та недостатнє інвестування; культурні та організаційні бар'єри; проблеми з кадровою підготовкою та компетенціями персоналу. Проте, незважаючи на перераховані виклики, бенчмаркінг має значний потенціал в Україні, особливо якщо підприємства будуть інвестувати в навчання персоналу, розвивати партнерські зв'язки і активно використовувати міжнародні практики.

Щоб успішно впровадити бенчмаркінг, українським компаніям слід починати з внутрішнього аналізу своїх процесів, а потім переходити до порівняння з іншими компаніями. Важливо мати доступ до надійної інформації та розглядати можливості міжнародного співробітництва для обміну передовим досвідом. Іншим ключовим аспектом є адаптація методів бенчмаркінгу під специфіку бізнесу, що допоможе компаніям отримати практичні результати, спрямовані на підвищення продуктивності та зниження витрат.

Для успішного впровадження бенчмаркінгу в умовах кризових ситуацій українським підприємствам варто дотримуватися певних принципів та рекомендацій. Так, фокус необхідно тримати на оперативних показниках та антикризових метриках. Криза вимагає швидких реакцій, тому в бенчмаркінгу потрібно орієнтуватися на показники, що відображають реальні потреби у поточній ситуації. Підприємства можуть зосередитися на ключових метриках, як-от фінансова ліквідність, показники ефективності постачання або витрати на виробництво, які можуть бути скориговані в короткі терміни. Важливим є залучення кращих міжнародних практик. Адаптація міжнародних стандартів і практик допоможе прискорити процес впровадження та уникнути поширених помилок. Наприклад, можна орієнтуватися на досвід аналогічних компаній із країн, які успішно пройшли через економічні чи політичні кризи. Це дозволить швидше інтегрувати сучасні підходи, які довели свою ефективність.

Для прискорення аналітики доцільним є застосування сучасних цифрових інструментів. Так, використання програмного забезпечення для аналізу великих обсягів даних (Big Data) [1] і систем моніторингу дозволить зменшити затрати часу на збір і аналіз інформації. Це забезпечить підприємству більш об'єктивну оцінку та гнучкість в умовах криз. Вкрай важливим є налагодження стратегічних партнерств з конкурентами. Бенчмаркінг

передбачає доступ до зовнішніх даних, тому підприємствам слід шукати партнерські відносини навіть із конкурентами для обміну інформацією. Це дозволить вивчити методи управління ризиками та заходи з оптимізації витрат, які застосовують інші підприємства.

Необхідною умовою для успішного впровадження бенчмаркінгу є інвестування підприємств в розвиток персоналу. В кризових умовах важливо підтримувати компетенції співробітників та навчати їх використовувати бенчмаркінг у практиці. Проведення коротко-строкових навчальних програм і семінарів з антикризового управління та адаптації міжнародного досвіду може суттєво підвищити ефективність бенчмаркінгу. Не менш важливим є зменшення бюрократичних перешкод на шляху впровадження бенчмаркінгу та прозорість даного процесу. Для швидкого ухвалення рішень варто оптимізувати внутрішні процеси, зменшити кількість погоджень та уніфікувати звітність. Прозорі процеси сприятимуть об'єктивній оцінці та швидкому впровадженню інновацій. Варто також акцентувати увагу, що кризові умови потребують постійної адаптації, тому компанії повинні регулярно переглядати результати бенчмаркінгу та оперативно коригувати стратегії залежно від нових умов.

Загалом, подані нами рекомендації, стосовно успішного впровадження бенчмаркінгу в сучасних кризових умовах українським підприємствам включають: фокус на оперативних показниках та антикризових метриках; залучення кращих міжнародних практик; застосування цифрових інструментів для прискорення аналітики; налагодження стратегічних партнерств з конкурентами; інвестування в розвиток персоналу; зменшення бюрократичних перешкод та прозорість; регулярний моніторинг змін. Впровадження цих рекомендацій допоможе українським підприємствам використовувати бенчмаркінг як потужний інструмент для підвищення стійкості та адаптивності до кризових ситуацій.

Висновки. Дослідження показало, що бенчмаркінг набуває особливого значення в умовах, коли підприємства потребують антикризових інструментів для підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Даний інструмент дозволяє ідентифікувати найкращі практики і методи управління, зосередитися на покращенні ключових показників і визна-

ченні слабких місць, які потребують оптимізації. Це є основою для запобігання кризовим явищам на підприємстві, оскільки надає можливість адаптації успішного досвіду лідерів ринку. Українські підприємства можуть використовувати бенчмаркінг, щоб швидко реагувати на зміни та знижувати ризики, пов'язані з ринковою нестабільністю. В статті здійснено аналіз сучасних прикладів успішного застосування міжнародних практик бенчмаркінгу, адаптованих під реалію вітчизняного ринку в окремих галузях України. Визначено ключові аспекти використання бенчмаркінгу на українських підприємствах, зокрема: орієнтація на оптимізацію операційних процесів; порівняння з міжнародними стандартами; зміцнення позицій у внутрішньому ринку; фокус на антикризове управління; залучення до інновацій. Специфіка бенчмаркінгу на українських підприємствах полягає в орієнтації на оперативну ефективність, адаптацію міжнародного досвіду та стратегії антикризового управління. Ці аспекти допомагають українським компаніям ефективніше протистояти викликам і підтримувати конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

Нами проаналізовані основні виклики та обмеження, з якими стикаються підприємства при впровадженні бенчмаркінгу в Україні. До них ми віднесли: недостатню зрілість ринку та обмежений доступ до надійних даних; високий рівень бюрократії та нестабільність нормативно-правової бази; фінансові обмеження та недостатнє інвестування; культурні та організаційні бар'єри; проблеми з кадровою підготовкою та компетенціями персоналу. Подані нами рекомендації, стосовно успішного впровадження бенчмаркінгу в сучасних кризових умовах українським підприємствам включають: фокусування на оперативних показниках та антикризових метриках; залучення кращих міжнародних практик; застосування цифрових інструментів для прискорення аналітики; налагодження стратегічних партнерств з конкурентами; інвестування в розвиток персоналу; зменшення бюрократичних перешкод та прозорість; регулярний моніторинг змін. Реалізація цих рекомендацій дозволить українським підприємствам ефективно використовувати бенчмаркінг як інструмент для зміцнення стійкості та підвищення здатності до адаптації в умовах криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Використання Big data у сучасному світі. URL: <https://caseware.com.ua/vikoristannya-big-data-u-suchasnomu-sviti/> (дата звернення: 28.10.2024).
2. Гасвський В.В. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(6). С. 238–245.
3. 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).
4. Крамарчук С. П. Удосконалення стратегії вітчизняних підприємств на засадах бенчмаркінгу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Випуск № 28. С. 86–92.
5. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі. Тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 20 квіт. 2023 р.) / відп. ред. Н. Б. Ільченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 239 с.
6. Лютенко Д. Д., Хомич О. В., Лободзинська Т. Л. Проблеми та перспективи бенчмаркінгу на підприємствах України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 583–587.
7. Меметов А. Практика діджиталізації підприємств вітчизняного агровиробництва. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32 (№ 1). 71–80.
8. Маринович В. В. Зміни в рамкових умовах використання конкурентного бенчмаркінгу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (56). С. 135–142.
9. Пшенишна К. М., Пічугіна М. А. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70> (дата звернення: 25.10.2024).
10. Стащук І., Лисенко В. 55 завдань і рішень для активних громад і громадян. Практичний посібник. Запоріжжя : АА Тандем, 2019. 144 с.
11. Тін Ч. Методика партнерського бенчмаркінгу при розробці міжнародних спільних навчальних проєктів на базі методології agile. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 50. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.50.93-101> (дата звернення: 23.10.2024).
12. 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).

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. Haievskiy V. V. (2021). Benchmarking yak instrument antykrizovoho upravlinnya [Benchmarking as a tool of anti-crisis management]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnya*, no. 2(6), pp. 238–245 (in Ukrainian).
3. Godz Y. V. (2020) Benchmarking yak instrument upravlinnia efektyvnistiu pidpryyemstva 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).
4. Kramarchuk S. P. (2023). Udoskonalennya stratehiiy vitchyznyanykh pidpryyemstv na zasadakh benchmarkingu [Improving the strategy of domestic enterprises on the basis of benchmarking]. *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrayiny*, no. 28, pp. 86–92 (in Ukrainian).
5. Lohistyka maybutn'oho: efektyvni rishennya dlya torhivli [Logistics of the future: effective solutions for trade]. (2023). Tezy dopovidey Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiy (Kyiv, 20 kvit. 2023 r.). Kyiv, 239 p. (in Ukrainian)
6. Lyutenko D. D., Khomych O. V., Lobodzyn'ska T. L. (2017). Problemy ta perspektivy benchmarkingu na pidpryyemstvakh Ukrayiny [Problems and prospects of benchmarking at enterprises of Ukraine]. *Ekonomika i suspil'stvo*, no. 13, pp. 583–587 (in Ukrainian)
7. Memetov A. (2022). Praktyka didzhytalizatsiyi pidpryyemstv vitchyznyanoho ahrovyrobnytstva [Practice of digitization of domestic agricultural production enterprises]. *Ekonomichnyy analiz*, no. 32, pp. 71–80 (in Ukrainian)
8. Marynovych, V. V. (2019). Zminy v ramkovykh umovakh vykorystannya konkurentnoho benchmarkingu [Changes in the framework conditions for the use of competitive benchmarking]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 4 (56), pp. 135–142 (in Ukrainian)
9. Pshenyshna K. M., Pichuhina M. A. (2023). Benchmarking yak stratehichnyy instrument upravlinnya lantsyuhamy postavok [Benchmarking as a strategic tool for supply chain management]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70> (accessed October 25, 2024) (in Ukrainian)

10. Stashchuk I., Lysenko V. (2019). 55 zavdan' i rishen' dlya aktyvnykh hromad i hromadyan [55 tasks and solutions for active communities and citizens]. *Praktychnyy posibnyk*. Zaporizhzhya: AA Tandem, 144 p. (in Ukrainian)
11. Tin CH. (2022). Metodyka partners'koho benchmarkinhu 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. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.50.93-101>(accessed October 23, 2024) (in Ukrainian)
12. 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 October 25, 2024) (in Ukrainian)