

УДК 005.336.1:005.52

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.155-160>**Ткачук Г.Ю.**

кандидат економічних наук

Державний університет «Житомирська політехніка»

Tkachuk Hanna

PhD in Economic Sc.

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0001-6188-3028>**Бурачек І.В.**

кандидат економічних наук

Державний університет «Житомирська політехніка»

Burachek Igor

PhD in Economic Sc.

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0003-0549-6917>**Сотник А.А.**

кандидат економічних наук

Державний університет «Житомирська політехніка»

Sotnyk Anhelina

PhD in Economic Sc.

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0002-0217-988X>

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Стаття присвячена дослідженню сутності бенчмаркінгу як сучасного інструменту управління організаційними змінами та його ролі у підвищенні ефективності діяльності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Авторами доведено, що бенчмаркінг виходить за межі традиційного конкурентного аналізу та набуває значення системного управлінського підходу, орієнтованого на безперервне вдосконалення бізнес-процесів, організаційних структур і управлінських рішень.

У статті окрему увагу приділено основним етапам реалізації бенчмаркінгу, зокрема акцентовано на важливості якісного збору, формалізації та аналітичної обробки даних, а також на необхідності адаптації найкращих практик до специфіки функціонування конкретного підприємства.

Авторами визначено ключові умови результативного застосування бенчмаркінгу, зокрема наявність чітко сформульованих цілей, релевантної бази для порівняння та компетентної аналітичної команди. Окрему увагу приділено аналізу типових помилок, що знижують ефективність бенчмаркінгових досліджень, серед яких виділено сліпе копіювання стороннього досвіду, використання нерелевантних даних і відсутність системності.

Розкрито напрями застосування бенчмаркінгу у функціональних сферах діяльності підприємства, зокрема в організаційному управлінні, маркетингу, HR-менеджменті, сервісній діяльності та digital-середовищі. Доведено, що бенчмаркінг є дієвим інструментом планування та реалізації організаційних змін за умови його комплексного, безперервного та обґрунтованого використання, спрямованого на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключові слова: бенчмаркінг, організаційні зміни, планування змін, реалізація змін, управління змінами, конкурентний аналіз, бізнес-процеси.

BENCHMARKING AS A TOOL FOR PLANNING AND IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGES

The article is devoted to exploring the essence of benchmarking as a modern tool for managing organizational changes and its role in enhancing the efficiency of enterprises in a dynamic market environment. The authors prove that benchmarking goes beyond traditional competitive analysis, evolving into a systemic management approach focused on continuous improvement of business processes, organizational structures, and managerial decisions.

Particular attention is paid to the main stages of benchmarking implementation, emphasizing the importance of high-

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Ткачук Г.Ю., Бурачек І.В., Сотник А.А., 2025

quality data collection, formalization, and analytical processing, as well as the need to adapt best practices to the specific operating conditions of a particular enterprise. The authors identify key conditions for the effective application of benchmarking, including clearly formulated goals, a relevant comparison base, and a competent analytical team.

Special focus is given to analyzing typical mistakes that reduce the effectiveness of benchmarking studies, such as blind copying of external experience, using irrelevant data, and lack of systematicity. The article discloses the directions of benchmarking application in functional areas of enterprise activity, particularly in organizational management, marketing, HR management, service activities, and the digital environment.

The aim of the study is to determine the role and place of benchmarking in the process of planning and implementing organizational changes at an enterprise through the analysis and adaptation of best management practices to improve operational efficiency and ensure competitive market positions.

It is proven that benchmarking serves as an effective tool for planning and implementing organizational changes, provided it is used in a comprehensive, continuous, and well-substantiated manner aimed at achieving the strategic goals of the enterprise. In the context of intensifying competition and rapid market changes, benchmarking enables companies not only to identify performance gaps but also to proactively initiate transformations, ensuring sustainable development and long-term competitiveness through informed adoption, adaptation, and customization of leading practices across various functional areas, including the optimization of organizational structures and enhancement of decision-making flexibility.

Keywords: benchmarking, organizational changes, change planning, change implementation, change management, competitive analysis, business processes.

JEL classification: M10, M12, L25, D21.

Постановка проблеми. Останнім часом перед вітчизняними підприємствами дедалі частіше постає нагальне питання: як, досягнувши певного рівня конкурентоспроможності, утримати власну ринкову частку, не поступаючи конкурентам, і водночас забезпечити подальший розвиток. Відповідь на це питання полягає в самій сутності конкурентоспроможності, що ґрунтується на формуванні конкурентних переваг. Такі переваги створюються завдяки ефективному використанню ресурсного потенціалу підприємства, впровадженню інновацій, постійному вдосконаленню бізнес-процесів та адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграє бенчмаркінг як інструмент планування та реалізації організаційних змін. За цих умов бенчмаркінг набуває особливої актуальності як сучасний управлінський інструмент, що дає змогу підприємствам системно порівнювати власні показники та практики з кращими зразками, своєчасно визначати напрями змін і підвищувати ефективність організаційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про сталий інтерес дослідників до проблематики бенчмаркінгу як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств. У працях зарубіжних авторів переважає прикладний підхід до бенчмаркінгу, зосереджений на класифікації його видів, практичних прикладах застосування та поясненні механізмів порівняльного аналізу, серед яких варто виділити дослідження Марра Б. [1], Херріті Дж, Гафне Дж. та Еадс А. [2] та інших. У цих дослідженнях бенчмаркінг розглядається передусім як універсальний інструмент оцінювання результативності бізнес-процесів і пошуку кращих практик, однак питання його ролі в управлінні організаційними змінами розкривається фрагментарно.

Вітчизняні науковці приділяють значну увагу теоретичному обґрунтуванню сутності бенчмаркінгу, визначенню його місця в системі управління підприємством і впливу на конкурентоспроможність, серед таких праць варто виділити роботи: Морщенок Т.С. [5], Негоденко В., Варгатюк В. та Щербатої М. [7] та

Гаєвського В.В. [9]. У працях Христенко О.В. та Манжос С.А. [6], а також Кравець О.В. [8] бенчмаркінг розглядається як метод удосконалення діяльності підприємства та елемент управлінського інструментарію, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Водночас більшість наукових досліджень зосереджені або на конкурентному аналізі, або на підвищенні загальної ефективності функціонування підприємств, не приділяючи достатньої уваги організаційному аспекту бенчмаркінгу.

Таким чином, недостатньо дослідженою залишається сфера застосування бенчмаркінгу саме як інструменту планування та реалізації організаційних змін, зокрема в контексті трансформації організаційних структур, управлінських процесів і внутрішніх механізмів координації. Відсутність систематизованого підходу до використання бенчмаркінгу в управлінні організаційними змінами зумовлює актуальність даного дослідження та визначає його наукову новизну.

Метою дослідження є визначення ролі та місця бенчмаркінгу в процесі планування та реалізації організаційних змін на підприємстві шляхом аналізу й адаптації найкращих управлінських практик з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентних позицій на ринку.

Методи дослідження. Для досягнення мети наукового дослідження нами було застосовано комплекс взаємопов'язаних наукових методів. Зокрема, метод порівняльного аналізу використано для класифікації та розмежування видів та типів бенчмаркінгу, а також для зіставлення його з традиційними інструментами конкурентного аналізу, що дозволило виявити унікальну роль бенчмаркінгу в ініціюванні та плануванні організаційних змін. Систематичний огляд і синтез літератури вітчизняних та зарубіжних джерел дав змогу визначити прогалини в дослідженнях, зокрема в організаційному аспекті застосування бенчмаркінгу, та обґрунтувати його системний характер поза рамками простого конкурентного порівняння. Методи логічної абстракції та структуризації сприяли детальному

опису етапів реалізації бенчмаркінгу, формулюванню ключових умов успіху та розробці рекомендацій щодо адаптації до специфіки конкретного підприємства. За допомогою методу критичного аналізу виявлено типові помилки і ризики бенчмаркінгових проєктів, що дало можливість сформулювати ряд цілеспрямованих рекомендацій для ефективного управління змінами у функціональних сферах діяльності підприємств, таких як HR, маркетинг та організаційні структури.

Виклад основних результатів дослідження. Під бенчмаркінгом розуміють процес порівняння загальних або часткових результатів діяльності підприємства з відповідними показниками найкращих представників галузі з метою усвідомлення власної позиції на ринку та окреслення векторів подальшого стратегічного розвитку. Можливість виокремлення часткових результатів зумовлена самою природою бенчмаркінгового процесу, який, окрім загальної оцінки діяльності, дає змогу досліджувати окремі бізнес-процеси або функціональні сфери діяльності конкурентів з подальшою імплементацією отриманих результатів у практику функціонування власного підприємства. Крім того, варто зазначити, що за відсутності вагомих конкурентів у межах конкретної галузі партнером для проведення бенчмаркінгу може виступати лідер суміжної галузі за умови подібності бізнес-процесів. Таким чином, існує низка обґрунтованих причин включення бенчмаркінгу до переліку ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, оскільки він може використовуватися як ефективний механізм збору та аналізу інформації для формування довгострокових бізнес-стратегій, зокрема через ідентифікацію критичних функцій підвищення ефективності та продуктивності господарської діяльності підприємства [1].

За спрямованістю бенчмаркінг поділяється на внутрішній і зовнішній. Всередині підприємства проводять порівнювання роботи команд, відділів (підрозділів) або окремих бізнес-процесів, з метою визначення ефективності як окремих процесів, відділів, так і виконавців, які забезпечують найкращі результати діяльності підприємства. Зовнішній бенчмаркінг (конкурентний) передбачає здійснення порівняння зі головними конкурентами на ринку [2].

Незважаючи на спрямованість бенчмаркінгу, виділяють три способи його реалізації: бенчмаркінг процесів, операційний, стратегічний та бенчмаркінг ефективності.

Бенчмаркінг процесів проводиться з метою глибокого розуміння власних бізнес-процесів шляхом порівняння ефективності внутрішніх процесів між собою або з зовнішніми контрольними показниками бізнес-процесів підприємств-конкурентів з метою виявлення «вузьких місць» та подальшої оптимізації й удосконалення діяльності підприємства. Сутність даного виду бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі проведеного дослідження та отриманої інформації ідентифікувати найкращі способи виконання відповідного бізнес-процесу, усунути наявні розриви та визначити напрями підвищення його ефективності, швидкості й результативності [2]. До основних показників, що аналізуються

у процесному бенчмаркінгу, належать спосіб організації бізнес-процесу, послідовність виконання операцій, тривалість і вартість процесу, рівень якості, а також наявність і характер «вузьких місць».

Операційний бенчмаркінг передбачає порівняння операційних процесів і показників їх ефективності з відповідними показниками інших підприємств або з галузевими стандартами. Сутність цього методу полягає у виявленні напрямів підвищення ефективності діяльності, оптимізації процесів та зниження витрат. Застосування операційного бенчмаркінгу вимагає від підприємства ґрунтовного аналізу поточних операційних процесів, регулярна оцінка яких у межах різних підрозділів дає змогу виявити проблемні зони та потенціал для їх удосконалення [3]. До основних показників, що аналізуються в процесі операційного бенчмаркінгу, належать методи виконання операцій, продуктивність персоналу, ефективність використання обладнання, нормативи часу й витрат, а також рівень дотримання стандартів виконання типових операцій.

Стратегічний бенчмаркінг передбачає порівняння стратегій, бізнес-підходів і бізнес-моделей з метою посилення стратегічного конкурентного положення підприємства на ринку та визначення пріоритетів і векторів його подальшого розвитку. Основна ідея полягає у виявленні стратегій, що лежать в основі діяльності успішних підприємств або окремих підрозділів, та подальшому співставленні цих стратегій із власними з метою визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності й зміцнення ринкових позицій підприємства [2].

На відміну від інших видів бенчмаркінгу, у межах стратегічного бенчмаркінгового дослідження порівнюють не стільки кількісні показники діяльності, скільки стратегічні орієнтири, управлінські підходи та результати їх реалізації. Узагальнено такі об'єкти порівняння доцільно згрупувати у п'ять основних груп, серед яких можна виокремити наступні:

- ✓ показники стратегічного позиціонування підприємства: частка ринку, темпи зростання ринку та підприємства, конкурентне положення, рівень диференціації продукції; та ступінь диверсифікації діяльності;
- ✓ показники бізнес-моделі: джерела формування доходів, структура витрат, ціннісна пропозиція для споживача, канали збуту та взаємодії з клієнтами та ключові партнерства;
- ✓ показники стратегічних цілей і пріоритетів: довгострокові цілі розвитку, обрані конкурентні стратегії, інноваційна орієнтація та стратегія виходу на нові ринки;
- ✓ фінансово-стратегічні показники: рентабельність бізнесу, темпи зростання доходів, інвестиційна привабливість, стійкість фінансових результатів у довгостроковій перспективі;
- ✓ показники організаційного розвитку: здатність до стратегічних змін; рівень гнучкості структур управління, корпоративна культура, система стратегічного планування та контролю.

Таким чином, у стратегічному бенчмаркінгу порівнюються показники стратегічного позиціонування, параметри бізнес-моделі, довгострокові цілі та

фінансово-економічні результати діяльності підприємств, що дозволяє визначити ефективні напрями формування конкурентних переваг.

Бенчмаркінг ефективності передбачає збір інформації про те, наскільки результативно підприємство здійснює господарську діяльність з точки зору кінцевих результатів. До основних показників належать, зокрема, динаміка зростання доходів та рівень задоволеності клієнтів. Така ефективність може досліджуватися за функціональними напрямками діяльності підприємства – від результативності роботи HR- та маркетингової команд до ключових бізнес-процесів і управлінських рівнів. Це охоплює операційну діяльність, фінансові результати, якість управлінських рішень і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таким чином, бенчмаркінг виступає не лише інструментом оцінювання конкурентних позицій і ефективності діяльності підприємства, а й дієвим механізмом ініціювання, планування та реалізації організаційних змін. Порівняння власних процесів, операційних рішень і стратегічних підходів із практиками підприємств-лідерів дає змогу виявити внутрішні диспропорції, «вузькі місця» в системі управління та визначити напрями трансформації організаційної структури, бізнес-процесів і управлінських підходів. У цьому контексті бенчмаркінг слугує інформаційно-аналітичною основою для обґрунтованого планування організаційних змін, мінімізації ризиків їх запровадження та забезпечення адаптації підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища.

Зазначимо, що незважаючи на тип бенчмаркінгу механізм його реалізації передбачає послідовне виконання наступних етапів.

1. Цілевстановлення. Для забезпечення ефективною реалізації подальших етапів бенчмаркінгового дослідження на першому етапі необхідно визначити його мету. На цьому етапі має бути чітко усвідомлено, з якою метою здійснюється бенчмаркінгове дослідження, тобто який кінцевий результат керівництво підприємства прагне отримати в процесі його реалізації. Від відповіді на це питання залежить спрямованість бенчмаркінгу (внутрішній або зовнішній), а також вибір його типу й відповідного масиву необхідної інформації. Планування на даному етапі відіграє ключову роль, оскільки воно визначає напрями дослідження та обсяги інформації, яку потрібно зібрати й опрацювати. Від цього, своєю чергою, залежать часові рамки проведення дослідження, обсяги збору інформації та вартість відповідного процесу [2].

2. Даний етап передбачає вибір показників, іншими словами – контрольних точок бенчмаркінгового процесу. Саме ці контрольні точки доцільно використовувати для порівняння власної ефективності з ефективністю інших підприємств або обраних об'єктів. Визначені показники можуть застосовуватися під час зіставлення процесів, продуктів чи операцій підприємства. При цьому порівняння може здійснюватися як з іншими підрозділами власного бізнесу, так і з конкурентами або передовими галузевими практиками.

Найчастіше бенчмаркінг використовується для оцінювання рівня задоволеності клієнтів, витрат, якості продукції та інших ключових показників [1].

3. Вибір методів збору інформації. Під час планування та вибору методів збору інформації доцільно оцінити, які способи отримання даних забезпечать підприємству найкращі результати.

Насамперед підприємство може використовувати власні внутрішні інформаційні ресурси за умови їх наявності. До таких джерел належать клієнтські бази, дані про постачальників, електронна пошта, інформація про користувачів вебсайту та сторінок у соціальних мережах, бази даних, системи управління дзвінками, а також дані CRM-систем. Використання цих джерел дає змогу отримати цінну інформацію про ефективність діяльності підприємства, яка відображає рівень підготовки персоналу та результативність наявних бізнес-процесів. Водночас не завжди всю необхідну інформацію можна зібрати власними силами, оскільки це часто потребує значних часових і ресурсних витрат та відповідного рівня компетентності персоналу.

Альтернативним джерелом інформації є зовнішні спеціалізовані агентства, які займаються збором і обробкою даних. Вони здатні у відносно короткі строки надати інформацію про ринкове становище підприємства, дії конкурентів, а також загальні галузеві та ринкові тенденції й характеристики споживачів, які з найбільшою ймовірністю користуватимуться продукцією або послугами підприємства. Разом із тим використання послуг сторонніх організацій має певні недоліки, зокрема високу вартість і ризики, пов'язані з конфіденційністю отриманої інформації.

Окремо в науковій літературі згадуються такі методи отримання інформації, як конкурентна розвідка та промисловий шпіонаж. Якщо конкурентна розвідка може здійснюватися в межах правового поля, то промисловий шпіонаж є неетичним і незаконним способом отримання даних, попри те, що на практиці він може використовуватися як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держав.

4. Аналіз даних. Даний етап є одним із найважливіших, адже саме на основі отриманих даних здійснюється зіставлення інформації про аналогічні товари, послуги та технології, що застосовуються на власному підприємстві, з інформацією, зібраною про конкурентів. На цьому етапі підприємство може дати відповідь на питання, чому підприємства-конкуренти досягають кращих результатів у відповідній сфері. Отримані дані стають основою для розроблення рекомендацій і прогнозів, а також для формування плану дій з покращення діяльності в тих сферах, де виявлено прогалини або розриви. Це дає змогу забезпечити більш ефективну організацію відповідних процесів.

5. Використання отриманої інформації для виявлення сфер покращення та обґрунтування способів їх досягнення. На цьому етапі необхідно визначити цілі запланованих змін і стратегії їх реалізації. Здійснюється складання детального плану дій, розрахунок необхідних ресурсів і витрат, призначення відповідальних осіб за реалізацію змін на кожному етапі,

розроблення графіків та прогнозування результатів запланованої діяльності.

Розроблений план дій має враховувати наявні прогалини в продуктивності та передбачати встановлення вимірюваних і часово визначених цілей для підвищення ефективності внутрішніх процесів. На кожному етапі реалізації змін здійснюється контроль досягнутих результатів, що дає змогу оцінити ефективність упроваджених нововведень. Таким чином, ефективний план дій повинен бути конкретним, орієнтованим на результат і передбачати регулярні перегляди з метою коригування заходів з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи безперервне вдосконалення діяльності підприємства.

Окремо доцільно сформулювати постулат, дотримання якого є необхідною умовою досягнення значних результатів у процесі реалізації бенчмаркінгу. Бенчмаркінг слід розглядати не як разову управлінську дію, а як безперервний і систематичний процес, що здійснюється на підприємстві, що зумовлено динамічним характером економічних явищ, які постійно розвиваються та зазнають суттєвих змін. Унаслідок цього управлінські підходи й методики, які ще нещодавно вважалися інноваційними, досить швидко трансформуються у загальноприйнятні стандарти. Саме тому підприємству, яке прагне стати лідером ринку або принаймні не поступатися позиціями галузевим лідерам, необхідно забезпечити безперервність удосконалення власної діяльності. З метою підвищення результативності цієї роботи доцільним є систематичне документування результатів бенчмаркінгового аналізу в деталізованому та структурованому вигляді.

Водночас варто зауважити, що існує низка ситуацій, за яких бенчмаркінг не забезпечує очікуваної ефективності:

- сліпе та механічне копіювання найкращих практик без їх адаптації до реалій власного підприємства призводить до втрати часу та ресурсів;
- збір нерелевантних даних, зумовлений відмінностями у масштабах діяльності, цільовій аудиторії або бізнес-моделі, не забезпечує бажаного результату;
- відсутність чітко визначеної мети спричиняє нескінченний і неконтрольований збір інформації, у результаті чого відбувається розфокусування діяльності та недосягнення поставлених цілей;
- орієнтація виключно на минулі досягнення та нерозуміння необхідності змін у довгостроковій перспективі може призвести до втрати частки ринку;
- викривлення висновків аналітичних досліджень спричиняє ухвалення непродуктивних управлінських рішень.

Бенчмаркінг є інструментом удосконалення діяльності підприємства та здатний забезпечити його зростання за умови обґрунтованого використання, чіткого розуміння власних завдань і врахування реальних умов функціонування. В іншому разі він перетворюється на сліпе копіювання стороннього досвіду, тим самим відволікаючи увагу від справжніх цілей і завдань підприємства. Чим точніше здійснено підбір інструментів з урахуванням організаційної структури, корпоративної

культури та стратегічних цілей підприємства, тим більш своєчасним і доцільним буде отриманий результат.

В управлінській діяльності бенчмаркінг широко використовується аналітиками та управліннями як інструмент оперативного прийняття рішень. У стратегічному управлінні він дає змогу зрозуміти, як функціонують лідери ринку, визначити орієнтири зростання та ідентифікувати зони й процеси, що потребують першочергового вдосконалення. Розглядаючи функціональні напрями застосування бенчмаркінгу, відзначимо, що HR-бенчмаркінг сприяє визначенню оптимального навантаження на працівників, аналізу середнього рівня оплати праці в галузі, оцінюванню мотиваційних механізмів конкурентів і рівня зрілості корпоративної культури.

Маркетинговий бенчмаркінг використовується для формування комунікаційної стратегії, тестування каналів розподілу та оцінки ефективності маркетингових заходів як власного підприємства, так і конкурентів. Для сервісно орієнтованих компаній бенчмаркінг дає змогу виявити слабкі місця клієнтського шляху та клієнтського досвіду порівняно з лідерами ринку. Digital-команди застосовують бенчмаркінг для аналізу інтерфейсів, користувацьких сценаріїв, технологічних рішень, швидкості завантаження сторінок і кількості переходів.

Бенчмаркінг в області організаційних структур спрямований на порівняльний аналіз моделей управління, розподілу повноважень, рівнів ієрархії та механізмів координації діяльності підприємства з практиками провідних компаній галузі. Його застосування дає змогу оцінити ефективність чинної організаційної структури, виявити надмірні управлінські ланки, дублювання функцій або, навпаки, дефіцит відповідальності, а також визначити можливості для оптимізації управлінських процесів. На основі результатів такого аналізу підприємство може адаптувати найбільш результативні структурні рішення до власних умов функціонування, забезпечивши підвищення гнучкості управління, швидкості прийняття рішень та узгодженості дій між підрозділами.

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження, відзначимо, що бенчмаркінг давно вийшов за межі формального конкурентного аналізу та сьогодні є повноцінним методом управлінського мислення. Він допомагає бізнесу поглянути на власну діяльність з боку, виявляти найкращі практики ведення бізнесу й окремих бізнес-процесів лідерів ринку, а також знаходити точки зростання на основі належним чином зібраних, формалізованих і проаналізованих даних.

Бенчмаркінг є дієвим інструментом планування та реалізації організаційних змін лише за умови чітко визначеної мети, наявності релевантної бази для порівняння та сформованої аналітичної команди, здатної ухвалювати виважені управлінські рішення на основі даних, а не сліпо копіювати найкращий галузевий досвід. Водночас важливим є вміння адаптувати запозичені рішення до реалій власного підприємства. Проведення бенчмаркінгу є доцільним у будь-якій функціональній

сфері діяльності підприємства, зокрема в маркетингу, HR-менеджменті, розробці digital-продуктів, управлінні клієнтським досвідом і стратегічному управлінні.

Таким чином, в організаційному аспекті бенчмаркінг виступає робочим інструментом, що дає змогу формувати орієнтири розвитку, виявляти слабкі місця та планувати зміни швидко й точно. Водночас слід зауважити, що бенчмаркінг не є універсальним рішенням. Даний метод є ресурсозатратним, потребує

систематичного застосування та високого рівня аналітичної культури, а також обережності у роботі з інформацією, оскільки використання нерелевантних даних, відсутність чіткої мети або низька залученість виконавців можуть звести нанівець очікувані результати. Тому бенчмаркінг слід розглядати як ефективний інструмент організаційних змін лише за умови правильної постановки завдань і здатності зосереджуватися на суті процесів, а не на їх формальній оболонці.

Список використаних джерел:

1. Marr, B. (2024). The different types of benchmarking – examples and easy explanations. URL: <https://bernardmarr.com/the-different-types-of-benchmarking-examples-and-easy-explanations/?referrer=grok.com>
2. Herrity, J., Gafne, J. & Eads, A. (2025). Different types of benchmarking examples. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/benchmarking-examples?referrer=grok.com>
3. Business benchmarking: A complete guide your guide on all types of business benchmarking. (2025). URL: <https://beatonglobal.com/a-complete-guide-to-business-benchmarking/?referrer=grok.com>
4. What is Benchmarking? (2025). URL: <https://asq.org/quality-resources/benchmarking?referrer=grok.com>
5. Морщенок, Т.С. (2017) Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство. № 9. С. 533-540. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf
6. Христенко О.В, Манжос С.А. (2018). Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. Фінансовий простір, № 1(29). С. 153- 158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2018_1_20
7. Негоденко В., Варгатюк В. & Щербата М. (2019). Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг». Економічний аналіз. Тернопіль. Том 29. № 1. С. 208-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2019_29%281%29_29
8. Кравець О.В. Бенчмаркінг як метод покращення діяльності підприємства. (2023). Актуальні проблеми економіки, № 12(270). С. 56-63. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/12/12.23._topic_Kravets-56-63.pdf
9. Гаєвський В.В. (2017). Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємства на засадах бенчмаркінгу. Науковий вісник Ужгородського національного університету, № 12. Ч. 1. С. 64-68. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/16.pdf

References:

1. Marr, B. (2024). The different types of benchmarking – examples and easy explanations. Retrieved from: <https://bernardmarr.com/the-different-types-of-benchmarking-examples-and-easy-explanations/?referrer=grok.com> [in English].
2. Herrity, J., Gafne, J. & Eads, A. (2025). Different types of benchmarking examples. Retrieved from: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/benchmarking-examples?referrer=grok.com> [in English].
3. Business benchmarking: A complete guide your guide on all types of business benchmarking. (2025). Retrieved from: <https://beatonglobal.com/a-complete-guide-to-business-benchmarking/?referrer=grok.com> [in English].
4. What is Benchmarking? (2025). Retrieved from: <https://asq.org/quality-resources/benchmarking?referrer=grok.com> [in English].
5. Morshchenok, T.S. (2017). Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemnytskykh struktur [Benchmarking as a tool for enhancing the competitiveness of entrepreneurial structures]. Economy and Society. No. 9. Pp. 533-540. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf [in Ukrainian].
6. Khrystenko, O.V. & Manzhos, S.A. (2018). Zastosuvannya benchmarkinhu v systemi upravlinnya pidpryemstvom [Application of benchmarking in enterprise management system]. Financial Space, No. 1(29). Pp. 153-158. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2018_1_20 [in Ukrainian].
7. Nehodenko, V., Varhatiuk, V. & Shcherbata, M. (2019). Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti katehorii «benchmarkinh» [Theoretical aspects of defining the essence of the category «benchmarking»]. Economic Analysis. Ternopil. Vol. 29. No. 1. Pp. 208-214. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2019_29%281%29_29 [in Ukrainian].
8. Kravets, O.V. (2023). Benchmarkinh yak metod pokrashchennia diialnosti pidpryemstva [Benchmarking as a method of improving enterprise performance]. Current Problems of Economics, No. 12(270). Pp. 56-63. Retrieved from: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/12/12.23._topic_Kravets-56-63.pdf [in Ukrainian].
9. Haievskiy, V.V. (2017). Teoretychni aspekty otsiniuvannia konkurentozdatnosti pidpryemstva na zasadaakh benchmarkinhu [Theoretical aspects of assessing enterprise competitiveness based on benchmarking]. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, No. 12. Part 1. Pp. 64-68. Retrieved from: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/16.pdf [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 04.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.12.2025 р.