



УДК 338.47:005

## COMPETITIVE BENCHMARKING IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

### КОНКУРЕНТНИЙ БЕНЧМАРКІНГ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

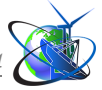
**Galytskyi B. Yu. / Галицький Б. Ю.***graduate student of the Department of Economics,**<https://orcid.org/0009-0007-5494-4962>***Spitsyna A.E. / Спіцина А. Є.***Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Prof.,**<https://orcid.org/0000-0001-9730-6249>**Professor of the Department of Economics**National Transport University,**Kyiv, M. Omelyanovicha-Pavlenko St., 1, 01010,**м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, 01010*

**Анотація.** Основна мета дослідження полягає у систематизації основ бенчмаркінгу для впровадження як інструменту на автотранспортних підприємствах та виявленні ролі бенчмаркінгу у стратегічному управлінні інноваційним розвитком і конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації, впровадження якого дозволить підвищити стійкість економічного розвитку підприємства. Проаналізовано мету бенчмаркінгу, а також його теоретичні та методологічні аспекти. Досліджено та систематизовано структурні характеристики бенчмаркінгу й етапи його здійснення. Зазначено, що одним зі перспективних методів отримання інформації в інноваційному розвитку є бенчмаркінг. Визначено форми бенчмаркінгу, які найчастіше проявляються на практиці, та наведено їх характеристику. Порівнюються переваги та недоліки впровадження інструменту бенчмаркінгу на автотранспортному підприємстві. Сформульовані висновки, які підкреслюють, що бенчмаркінг підприємства дає змогу зрозуміти, наскільки вдало працює кожен аспект бізнесу, що дозволяє виявити, які сфери потребують удосконалення. Бенчмаркінг дозволяє бізнесу оцінювати прогрес і вносити стратегічні зміни, щоб прискорити успіх. Також підкреслено важливість бенчмаркінгу в управлінні інноваційним розвитком підприємства; визначено, що в умовах жорсткого конкурентного середовища потрібне не просто володіння сучасними інструментами розвитку, такими як бенчмаркінг, а вміння постійно удосконалювати ці інструменти в умовах цифровізації.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, конкуренція, конкурентоспроможність, цифровізація, управління, інноваційний розвиток, автотранспортне підприємство.

#### Вступ.

Для економічного розвитку країни важливе значення має транспортний зв'язок. Транспорт використовується для перевезень пасажирів і вантажів, для економічних зв'язків між окремими містами і територіями. Ефективність роботи транспорту безпосередньо впливає на діяльність підприємств та життя людей.

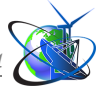


До складу автомобільного транспорту входять підприємства автомобільного транспорту, що здійснюють перевезення пасажирів і вантажів, авторемонтні та шиноремонтні підприємства, рухомий склад автомобільного транспорту, транспортно-експедиційні підприємства, а також автовокзали й автостанції, ремонтно-будівельні організації та соціально-побутові заклади, інші підприємства, установи й організації, незалежно від форм власності, що забезпечують роботу автомобільного транспорту. До персоналу автомобільного транспорту належать працівники, які безпосередньо надають послуги з перевезення пасажирів чи вантажів, виконують роботи з ремонту та технічного обслуговування транспортних засобів, надають допоміжні послуги, пов'язані з перевезеннями.

Трансформація ринкових та економічних умов господарювання сучасних підприємств позначається на необхідності вирішення принципово нових проблем, в основі яких - пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розроблення стратегії і тактики забезпечення успішного довгострокового успіху підприємства, пошук адекватних методів і способів управління, насамперед нематеріальними ресурсами, використання в діловій практиці інструментів сучасного управління [6].

Ключовим фактором досягнення високого рівня конкурентоспроможності автотранспортного підприємства є гнучка та ефективна система управління, що швидко та якісно адаптується до динамічних змін зовнішнього середовища (пандемія, військові дії).

Високий рівень конкуренції, динамічні зміни кон'юнктури ринку та складність прогнозування її динаміки змушують керівників автотранспортних підприємств шукати нові підходи до розвитку організації та досягнення конкурентних переваг, використовувати сучасні методи управління, вдосконалювати роботу з персоналом тощо. У зв'язку з цим посилюється потреба впровадження методів удосконалення бізнес-процесів як сучасної концепції управління щодо підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств [7].



На сьогодні ринок транспортних перевезень в Україні є розвинутим та конкурентним, але при наявності великих підприємств-монополістів середні підприємства не витримують конкуренції та банкрутують. У сучасних умовах загострення конкуренції, зростання обізнаності та вимогливості споживачів до послуг, товарів під впливом цифровізації, підприємства потребують нових підходів до управління конкурентоспроможністю [7].

Одним з інструментів оцінювання конкурентного середовища є бенчмаркінг, використання якого надає можливість оцінити ефективність функціонування транспортного підприємства, порівняти його з лідерами й конкурентами та визначити напрями удосконалення його розвитку та посилення конкурентних переваг[2]..

Бенчмаркінг - це процес виявлення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективних корпоративних функцій як порівняльного аналізу на основі еталону з метою поліпшення власної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### **Аналіз досліджень і публікацій.**

Практичні аспекти використання бенчмаркінгу в діяльності підприємств розглядаються у працях зарубіжних дослідників, таких як: Р. Кемп, Р. Райдер, С. Міллер, Б. Андерсен, Дж. Прескотт, Х.Дж. Харрінгтон та інших.

Науково-практичні розробки щодо використання бенчмаркінгу, визначення його сутності, видів, етапів реалізації містяться в роботах Воробйової Н.П., Жулай Г. С., Криворучко О. М., Сукач Ю. О., Мірошніченко П., Морщенок Т. С., Прус Л.Р. Лещук Г. В. та інших.

Необхідно відмітити, що значна кількість наукових досліджень щодо впровадження концепції бенчмаркінгу ґрунтується на теоретичних засадах бенчмаркінгу, методах опрацювання даних, оцінюванню й представленню результатів бенчмаркінгу, оцінюванню бізнес-процесів суб'єктів підприємницької діяльності та їх проблемах (табл.1).

Проблеми становлення цифрової економіки та її вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємств досліджували вітчизняні дослідники : Тарасенко І.О. та Гавриленко Н. Г.,Коляденко С.В, Устенко М., Краус К.М.,

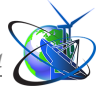


Краус Н.М.

**Таблиця 1. Визначення поняття «бенчмаркінг» різними науковцями**

| Автори                                          | Опис визначення                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Д. Кернз                                        | Бенчмаркінг - це постійний процес вивчення та оцінки продукту, послуги чи виробничого досвіду найсерйозніших конкурентів або інших підприємств, що є лідерами у своїх галузях.                                                                                  |
| Р. Кемп                                         | Бенчмаркінг - це безперервний пошук рішень, які базуються на кращих методах і процесах всієї індустрії (Be8i rgaciice8), що дають підприємству можливість найвищих досягнень.                                                                                   |
| Р. Райдер                                       | Бенчмаркінг - це процес виявлення, розуміння і адаптації наявних прикладів ефективного функціонування компанії з метою поліпшення власної роботи.                                                                                                               |
| Березін В. С.                                   | Бенчмаркінгом є порівняльний аналіз підсумків роботи компанії з результатами більш успішних конкурентів або ефективно працюючих підприємств інших галузей.                                                                                                      |
| Р. Домеліо                                      | Бенчмаркінг - це мистецтво виявлення того, що інші компанії роблять краще, і вивчення, вдосконалення і застосування для власних потреб методів роботи, які приносять кращий результат.                                                                          |
| Дорошук Г. А.                                   | Адаптація досвіду ефективного функціонування підприємств для покращення власної роботи називається бенчмаркінгом.                                                                                                                                               |
| Б. Андерсен                                     | Бенчмаркінг - це постійне вимірювання і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе даному підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення роботи. |
| International Benchmarking Clearing House (США) | Бенчмаркінг - це безперервний систематизований процес зіставлення бізнес-процесів компанії з бізнес-процесами світових лідерів.                                                                                                                                 |
| Словник Вебстера                                | Бенчмаркінг - це стандарт, за допомогою якого що-небудь може бути обміряне або оцінене.                                                                                                                                                                         |
| Компанія YouControl                             | Бенчмаркінг - це процес поліпшення продуктивності через постійну ідентифікацію, аналіз і прийняття у компанії найкращих бізнес-практик, які довели свою ефективність - в інших підрозділах компанії, у конкурентів або взагалі в інших сферах.                  |

Аналізуючи трактування вчених (табл.1), можна звести всю інформацію до одного загального терміну, де бенчмаркінгом є мистецтво та практика постійного процесу пошуку, виявлення, вивчення, вдосконалення і використання для власних потреб найкращих із усіх відомих підходів та методів ведення бізнесу. В його основі покладена ідея порівняння ефективності роботи одного суб'єкта господарювання з показниками як найближчих підприємств-конкурентів, так і провідних компаній інших галузей [12].



## **Матеріали та методи.**

У статті використано теоретичний аналіз джерельної бази розвитку бенчмаркінгу як процесу поліпшення продуктивності через постійну ідентифікацію, аналіз і прийняття найкращих бізнес-практик, які довели свою ефективність - в інших підрозділах, у конкурентів або взагалі в інших сферах. Використано методи узагальнення, класифікація, індукція, аналогія, аналіз відносних показників, порівняльний аналіз, метод стандартизації, метод експертного оцінювання та причинно-наслідковий аналіз.

## **Основний текст.**

Сучасна конкуренція все менше базується на класичних ресурсних перевагах і все більше на здатності автотранспортних підприємств швидко адаптуватися до змін, інтегрувати інновації в бізнес-модель, формувати екосистеми співпраці та забезпечувати унікальний клієнтський досвід.

Цифрова трансформація змінює традиційні уявлення про конкурентні переваги, ринкову поведінку та стратегічне управління, формуючи нові виклики та можливості для транспортного бізнесу [6].

Для удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, відповідно до методики конкурентного бенчмаркінгу, необхідно поглиблено вивчити досвід конкурентів на ринку і виявити кращі практики для подальшого впровадження в практичну діяльність.

У контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх продукції чи надання послуг важливим стратегічним інструментом, як вважають більшість науковців та практиків, є бенчмаркінг. Його вважають результатом розвитку власне концепції конкурентоспроможності або програмою з підвищення якості.

Узагальнено бенчмаркінг (англ. bench – місце, marking – відмітити) трактується як спосіб вивчення діяльності господарюючих суб'єктів (конкурентів) з метою використання їх досягнень у власній роботі; управлінська технологія, яка допомагає підвищити ефективність регіонального та місцевого управління.



На сучасному етапі, єдиного визначення поняття «бенчмаркінг» не існує. Наведемо декілька дефініцій відомих вчених. Даррелл К. Рігбі вважає, що «Бенчмаркінг – це метод, який підвищує продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній» [1]. Карпенко Н. наголошує «Бенчмаркінг – це пошук тих найкращих рис, методів, інструментів та практик, застосування яких у відповідній організації приводить до вдосконалення системи менеджменту та зростання рівня конкурентоспроможності»[5].

Добрянська Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. розглядають бенчмаркінг як процес пошуку еталонного або стандартного, але більш ефективного підприємства-конкурента, який слугує одним із інструментів управління якістю, що має на меті порівняння з власним підприємством та наслідування його найкращих практик [4].

Толстих А. С. розглядає бенчмаркінг як один з методів стратегічного планування, метою якого є вивчення та імплементація кращих управлінських практик, а сутність якого полягає у визначенні завдань на основі еталонних показників партнерів та конкурентів підприємства. Толстих А. С. розглядає бенчмаркінг як системний продукт синергії конкурентного аналізу, галузевого аналізу та процесу розробки стратегії [13].

Христенко О. В. та Манжос С. А. визначають бенчмаркінг як систематичну діяльність, що полягає у вивченні та використанні досвіду провідних гравців у певній галузі для покращення бізнес-процесів та управлінських практик конкретного підприємства та забезпечення йому бажаної ринкової позиції. Така діяльність включає комплекс інструментів, завдяки яким стає можливим систематичний пошук та оцінка переваг стороннього досвіду та організація їх використання у роботі підприємства [15].

Існують різні види бенчмаркінгу, якими керуються підприємці залежно від діяльності підприємств. У табл. 2 наведено найбільш загальну класифікацію видів бенчмаркінгу, що використовуються для його ефективного впровадження.



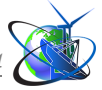
**Таблиця 2. Класифікація видів бенчмаркінгу**

| <b>Види бенчмаркінгу</b> | <b>Опис</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкурентний             | Використовується для моніторингу ринку з метою визначення позиції певної сфери послуг на ринку, а також для аналізу та порівняння результатів діяльності організації з компаніями, які мають конкурентну перевагу в зайнятій ніші.                                                                                                 |
| Комбінований             | Процеси добровільного обміну інформацією між підприємствами сфери послуг щодо цінової політики організації. Важливим елементом є створення інформаційної безпеки, яка базується на загальноприйнятому кодексі поведінки для ефективного комбінованого бенчмаркінгу.                                                                |
| Внутрішній               | Успішне впровадження методу базується на аналізі всіх процесів у конкретній організації. Для дослідження відбираються подібні об'єкти, тому зібрати необхідну інформацію легко. Недоліком внутрішнього бенчмаркінгу є обмежена можливість порівняння товарів чи послуг, внаслідок чого результати можуть бути відносно спотворені. |
| Функціональний           | Процес порівняння діяльності сфери послуг відбувається з найбільшими компаніями, які займають лідируючі позиції в сегменті зайнятого ринку. Використовується організаціями для навчання на прикладі різних сфер діяльності, які передбачають подібні функції чи робочі процеси.                                                    |
| Узагальнений             | Співвідношення найбільш успішних і продуктивних сторін діяльності підприємств, дозволяє компаніям отримувати корисний досвід від компаній різних галузей, розширюючи при цьому коло організацій, від яких є можливість отримати цінну і важливу інформацію.                                                                        |

*Джерело систематизоване авторами*

Виходячи з визначень цього терміна, можна зробити висновок, що автотранспортним підприємствам для досягнення максимальних результатів необхідно не тільки вивчати діяльність власних підрозділів, але й вивчати та проводити детальний аналіз більш успішних компаній та конкурентів. Як правило, бенчмаркінг застосовує підприємство, яке хоче покращити свою діяльність. Підприємство порівнює свої послуги, процеси виробництва, технології з послугами, виробничими процесами іншого суб'єкта господарювання. Іноді порівняння можна проводити всередині самого підприємства [12].

Для порівняння з процесами вибирається підприємство, яке займає провідні позиції в тому чи іншому питанні. Наприклад, використовує найсучасніші технології, успішно організовує маркетинг, ефективно працює з персоналом і організовує систему мотивації тощо. Для проведення бенчмаркінгу не потрібно вибирати прямих конкурентів. Об'єктом порівняння може бути підприємство



іншої сфери діяльності або таке, що працює з іншою групою споживачів [10].

Залежно від того, які об'єкти вивчаються, бенчмаркінг поділяється на конкурентний, зовнішній, внутрішній, функціональний.

Конкурентний бенчмаркінг передбачає порівняння ефективності свого підприємства з конкурентами в тій самій галузі на різних рівнях. Таким чином, підприємство зможе вийти на рівень розвитку конкурентів і шляхом впровадження інновацій перевершити їх. Можна стверджувати, що стратегічно орієнтоване підприємство для забезпечення конкурентоспроможності та цілеспрямованого розвитку повинно використовувати принципи, методи та інструменти бенчмаркінгу (рис.1).



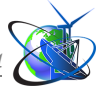
**Рис. 1. Принципи бенчмаркінгу**

*Джерело систематизоване авторами*

При використанні бенчмаркінгу як інструменту покращення показників діяльності автотранспортного підприємства необхідно враховувати принципи, на яких будується така система, що відображено на рис. 1.

Внутрішній бенчмаркінг характеризується вивченням і порівнянням процесів, продуктів і послуг, близьких один до одного всередині підприємства. Тобто такий тип дозволяє підприємству об'єктивно досліджувати власну діяльність. Підприємства, які тільки починають проводити бенчмаркінг, вибирають тип методу, тобто спочатку набувають досвіду, а потім переходять до застосування більш широких видів бенчмаркінгу.





Зовнішній бенчмаркінг вважається партнерським, оскільки його здійснюють декілька однопрофільних або багатoproфільних підприємств на основі договору на спільні порівняльні дослідження кожного з них. Мета цього типу бенчмаркінгу – допомогти один одному забезпечити подальший успішний розвиток. Зовнішній бенчмаркінг однопрофільних підприємств (конкурентів) є своєрідним способом пом'якшення конкуренції [11].

Таким чином можна зазначити, що головним завданням бенчмаркінгу є - зробити підприємство більш успішним та конкурентоспроможним на ринку.

Бенчмаркінг виконує наступні задачі:

- Порівняльний аналіз з компанією-лідером у галузі.
- Виявлення передових практик та інновацій у конкурентному середовищі
- Розбір стратегії та просування усіх конкурентів.
- Виявлення потенціалу досліджуваної компанії.
- Створення довгострокового плану досягнення її цілей.
- Розробка стратегії розвитку підприємства.
- Визначення можливостей для розвитку та інновацій.
- Забезпечення конкурентної переваги на ринку[7].

Саме завдяки успішному впровадженню бенчмаркінгу в діяльність автотранспортних підприємств можлива швидка модернізація бізнес-процесів.

Цифрова трансформація змінює традиційні уявлення про конкурентні переваги, ринкову поведінку та стратегічне управління, формуючи нові виклики та можливості для бізнесу.

Бенчмаркінг здійснюється на стратегічному та оперативному рівнях. На стратегічному рівні бенчмаркінг передбачає концентрацію на слабких та сильних сторонах, які є стратегічно важливими з огляду на конкуренцію, та використовується з метою розробки стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність послуг, визначення цілей, розробки та розвитку ключових методів для досягнення стратегічної мети [9].

Бенчмаркінг розглядається також як інструмент формування конкурентних переваг. Інструментарій бенчмаркінгу дозволяє виявляти можливості



самовдосконалення, визначати об'єкти вдосконалення і стимулювати безперервність даного процесу в цілях підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах конкурентоспроможність автотранспортних підприємств усе більше залежить не лише від факторів виробництва, а й від інноваційної здатності, цифрової зрілості та адаптивності до змін. Поява цифрових платформ, автоматизованих систем управління виробництвом, інтелектуального аналізу даних та інтегрованих технологічних рішень вимагає нових підходів до формування стратегій конкурентної боротьби [7].

Бенчмаркінг реалізується у вигляді технології, яка складається з певної послідовності етапів, що представлено на рис. 2.



**Рис. 2 . Етапи впровадження бенчмаркінгу підприємства**

*Джерело систематизоване авторами*

Кожний етап передбачає застосування відповідних методик і прийомів отримання, аналіз та використання інформації.

Обирається підприємство та данні для порівняння (бізнес-процес; послуги, які вони виконують), а також визначається методологія для аналізу.

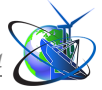


Щоб раціонально вибрати напрямки діяльності, розміри необхідної ресурсної бази та створити взаємозв'язок між напрямками своєї діяльності, підприємство має чітко уявляти стратегічні особливості галузі, в якій функціонує. Саме тому, на першому кроці бенчмаркінгу необхідно здійснити галузевий аналіз, а саме дослідити ступень й особливості конкуренції, поведінку клієнтів, характер поведінки постачальників певних ресурсів, перешкоди входу на ринок, мобільність та адаптивність виробництва. За допомогою галузевого аналізу виявляються причини відхилень показників автотранспортного підприємства, що досліджується від лідера [7].

На наступному кроці проводиться детальне вивчення конкуренції. Передусім аналізується, наскільки важливий для конкурента напрям бізнесу, який обсяг ресурсів і фінансових впливань йому буде потрібно для розвитку цих напрямків. Тут необхідно оцінити фінансову силу конкурента для визначення співвідношення пріоритетів у спільному секторі конкуренції.

Після визначення найбільш прибуткових сегментів ринку та оцінки власних конкурентних переваг необхідно вибрати «модель наслідування». Для досягнення найбільш ефективних результатів у стислі терміни фахівці бенчмаркінгу радять не просто знайти такі організації та акумулювати дані про їх діяльність, «просунути» управлінські рішення, а й налагоджувати контакти з ними. Після того, як дані зібрані, проаналізовані та покласифіковані, оцінюють можливість досягнення мети і фактори, що впливають на результат. На наступному етапі розробляється план, метою якого є досягнення найвищої ефективності змінюваних процесів [13].

У мінливих умовах господарювання (пандемія, військові дії) бенчмаркінг є одним з найбільш ефективних напрямів консалтингу, а також складовою розвитку, успіху й забезпечення конкурентоспроможності будь-якої підприємства. Інструментарій бенчмаркінгу можливо застосовувати у різних сферах, зокрема в логістичному управлінні використання бенчмаркінгу сприяє швидкому попередженню проблем в логістичних системах, а саме у бізнес-процесах у відношеннях зі споживачами.



В перспективі бенчмаркінг має стати на автотранспортному підприємстві постійним процесом, завдяки якому можна оцінити стратегії та цілі діяльності у порівнянні з аналогічними підприємствами, але більш успішними. Перешкодою в управлінні підприємствами на засадах бенчмаркінгу є те, що керівники не готові до відкритості інформації для інших [4].

Але повномасштабна агресія рф спричинила масштабні трансформації у просторовій організації економіки України, поглибивши існуючі диспропорції між регіонами та суттєво обмеживши можливості їхнього розвитку. Руйнування транспортних об'єктів та інфраструктури, втрата людського капіталу внаслідок міграції та зростання безпекових ризиків призвели до критичного скорочення потенціалу багатьох регіонів. У цих умовах зростає значущість ресурсного чинника як визначального елементу соціально-економічної стабільності та конкурентоспроможності територій [3].

Узагальнюючи вищенаведене, слід виокремити такі особливості впровадження бенчмаркінгу:

- використання досвіду компаній-лідерів різних галузей, що дозволить здійснювати стратегічне планування, виходячи з галузевого аналізу;
- детальне вивчення конкуренції з боку зацікавленості напрямів діяльності підприємства;
- розроблення стратегії з орієнтацією на ключові фактори успіху.

Також необхідно звернути увагу на те, що інструментарій бенчмаркінгу може бути використано для аналізу ефективності окремих функцій та бізнес-процесів автотранспортного підприємства, що дозволить виокремити причини та показники, які стримують розвиток, а також визначити вектор подальшого напрямку функціонування.

Цифрові рішення відкривають для підприємств нові можливості підвищення ефективності. Сучасні інструменти аналітики дозволяють збирати й аналізувати величезні масиви даних у реальному часі, а завдяки автоматизації операцій підприємств можуть знизити витрати на персонал, уникнути помилок та збільшити продуктивність [8].



Цифровізація має значний вплив на конкурентоспроможність підприємств, забезпечуючи їм можливість адаптуватися до змінних умов ринку, покращувати взаємодію з клієнтами та збільшувати ефективність роботи. Однак недостатня увага до цифрових інновацій або повільна інтеграція цих рішень може призвести до втрати конкурентних переваг [6].

Основні етапи цифрової трансформації транспортної галузі:

- Цифровізація внутрішніх процесів: впровадження систем управління ресурсами (ERP), автоматизація бухгалтерії, логістики, кадрів.
- Орієнтація на клієнтів: цифровий маркетинг, аналіз поведінки клієнтів через Big Data, створення зручних інтерфейсів для взаємодії.
- Інтеграція інноваційних технологій: використання штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), автоматизації виробничих ліній. Поєднання AI та IoT дозволяє створювати автономні системи управління у транспортній сфері.
- Масштабування бізнесу через цифрові платформи: вихід на глобальні ринки через e-commerce, використання хмарних обчислень і SaaS-рішень.

### **Висновки.**

Бенчмаркінг автотранспортного підприємства дає змогу зрозуміти, наскільки вдало працює кожен аспект бізнесу, що дозволяє виявити, які сфери потребують удосконалення. Цей процес включає аналіз конкретних показників та відстеження показників, пов'язаних із досягненням довгострокових цілей. Бенчмаркінг дозволяє бізнесу оцінювати прогрес і вносити стратегічні зміни, щоб прискорити успіх.

Сьогодні підприємства недооцінюють важливість інформаційного обміну та ефективної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища в їхньому впливі на підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах жорсткого конкурентного середовища потрібне не просто володіння сучасними інструментами інноваційного розвитку, такими як бенчмаркінг, а вміння постійно вдосконалювати ці інструменти.



## Література:

- 1.Воробйова Н.П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. URL: [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2018\\_14\\_013.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2018_14_013.pdf) (дата звернення: 24.04.2025).
- 2.Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії.URL:<https://www.mana-gement.com.ua/ct/ct003.html>(дата звер:18.05.25).
- 3.Галицький Б.Ю., Спіцина А.Є. ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ. "Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки". 2024. № 5. С.668-676. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-100>
- 4.Добрянська Н.А., Попович О.М., Варгатюк М.О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2016. № 11. С.3-6. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2016/2.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2016/2.pdf).
- 5.Жулай Г. С. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю діяльності промислових підприємств. // Журнал “Економіка. Фінанси. Право”, № 2/1. 2016. С. 52–55.
- 6.Кудрявцева Н.В., Шевченко В.М., Ставрова О.П. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність компаній в умовах цифрової економіки. Вісник економічної науки України. 2020. № 4. С. 67-75.
- 7.Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. 2012. Вип. 20. С. 78-89.
- 8.Лисенко Т.А., Володіна О.В., Чернишов А.В., Соловійова Л.П. Перспективи цифрової трансформації бізнес-процесів у вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Дніпропетровського університету економіки та права. 2020. № 3. С. 45-52.
- 9.Мірошніченко П. Бенчмаркінг - основний інструмент підвищення конкурентоспроможності українських компаній. *ПЕРСОНАЛ: Журнал інтелектуальної еліти*, 2014. № 1. С.124.





10. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур, . *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 533–540. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/92.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf).
11. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємств. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_6\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_6_18) (дата звернення: 08.05.2025).
12. Прус Л.Р. Типологія бенчмаркінгу. *Сталий розвиток економіки*, 2013. 356 с.
13. Толстих, А. С. Бенчмаркінг в управлінні формуванням стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств регіону. *Економіка* 2015. № 5. С. 92-96.
14. Шкуренко, О.. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. 8(16). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13)
15. Шевченко О. М., Братусь Ю. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. № 4. С. 64-67.

**Abstract.** The main goal of the study is to systematize the basics of benchmarking for implementation as a tool in motor transport enterprises and to identify the role of benchmarking in strategic management of innovative development and competitiveness of the enterprise in the conditions of digitalization, the implementation of which will allow to increase the sustainability of the economic development of the enterprise. The purpose of benchmarking, as well as its theoretical and methodological aspects, are analyzed. The structural characteristics of benchmarking and the stages of its implementation are studied and systematized. It is noted that one of the promising methods of obtaining information in innovative development is benchmarking. The forms of benchmarking that are most often manifested in practice are determined and their characteristics are given. The advantages and disadvantages of implementing the benchmarking tool in a motor transport enterprise are compared. Conclusions are formulated that emphasize that benchmarking of the enterprise allows you to understand how well each aspect of the business is working, which allows you to identify which areas need improvement. Benchmarking allows the business to assess progress and make strategic changes to accelerate success. The importance of benchmarking in managing the innovative development of an enterprise is also emphasized; it is determined that in a fiercely competitive environment, it is necessary not only to possess modern development tools, such as benchmarking, but also to be able to constantly improve these tools in the context of digitalization.

**Keywords:** benchmarking, competition, competitiveness, digitalization. management, innovative development, motor transport enterprise.