

СТРАТЕГІЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОМИСЛОВИХ ЛАНЦЮГАХ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

Л. Л. Палехова, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», Paliekhova.L.L@ntu.one, orcid.org/0000-0003-0217-5755

Методологія дослідження. Результати дослідження будуються на застосуванні наукових принципів детермінізму, відповідності й додатковості, а також методів: діалектичного порівняння й узагальнення – для уточнення поняття «бенчмаркінгова стратегія»; методів аналізу та синтезу – для уточнення бенчмаркінгових стратегій як виду конкурентних стратегій; теорія маркетингу сталого розвитку – при розвитку методичного підходу до з'ясування стратегічного бачення розвитку підприємства у конкурентному середовищі; теорія ланцюгів створення вартості – формування методичних підходів до визначення задач бенчмаркінгу як стратегії конкурентного розвитку підприємств у промислових ланцюгах створення вартості; методи синергетики – для вивчення моделі бенчмаркінгу як сукупності самоорганізованих та погоджених принципів сталого розвитку й конкурентоздатності підприємства.

Результати. Виявлено, що в умовах глобалізації економіки та загальної орієнтації світової промисловості на глобальні принципи сталого розвитку для малих та середніх виробників України стає важливим мати гнучку стратегію, яка, з одного боку, дозволяє їм максимізувати комерційні та ринкової вигоди, а з іншого – відповідати основним вимогам сталості. Встановлено, що для невеликих промислових підприємств найбільш доцільною є стратегія бенчмаркінгу, яка передбачає постійне порівняння існуючих методів та технологій продажів з кращими, тобто еталонними практиками на ринку чи галузі.

Новизна. Запропоновано стратегію бенчмаркінгу, яка є видом конкурентної стратегії послідовника (імітації або адаптації) та інноваційною за технологією маркетингу. Метою стратегії обрано одночасне збільшення конкурентоспроможності та досягнення відповідності принципам сталого розвитку, що веде до збільшення корисності підприємства у ланцюгах створення вартості. Розроблено модель імплементації стратегії бенчмаркінгу-послідовника для невеликих промислових підприємств.

Практична значущість. Використання стратегії бенчмаркінгу-послідовника дозволить невеликим промисловим підприємствам постійно набувати конкурентні переваги на внутрішньому ринку та пропонувати свою корисність у глобальних виробничих ланцюгах в умовах євроінтеграції України.

Ключові слова: сталий розвиток, глобальні ланцюги створення вартості, бенчмаркінг, конкурентна стратегія, відповідальне виробництво, промислове підприємство, інноваційний маркетинг, моделі виконання бенчмаркінгу.

Постановка проблеми. За останнє десятиліття українські промислові підприємства все більше втягуються у світові економічні процеси. Окремі операції та види діяльності щодо видобування сировини, виробництва матеріалів та комплектуючих, створення готового продукту виходять за межі національного ринку і стають частиною світової спеціалізації – глобальних ланцюгів

створення вартості (англ. global value chains). Декларація лідерів G20 у Лос Кабосі від 19 червня 2012 року підтвердила, що глобальні ланцюги створення вартості стали домінуючою моделлю підприємництва в усьому світі. У липні 2014 року ОЕСР, СОТ та Світовий банк опублікували спільну доповідь, в якій доводиться, що саме у процесах створення

вартості відбувається основний розвиток інновацій та інвестицій, впровадження революційних технологій та цифровізації; ланцюги створення вартості стають більш стійкими, керованими та є центром уваги щодо впровадження завдань сталого розвитку. Проте здатність країн залучатися у процеси створення вартості та отримувати вигоди від глобальних економічних відносин дуже різна. Їхня частка у світовому обсязі продажів може не співпадати (бути вище або нижче) з внеском до генерації глобальної доданої вартості [1].

Україна є країною з «відкритою економікою», що сильно залежить від зовнішньої торгівлі. За останні 10 років частка експорту в структурі ВВП коливається від 40 до 50% [2]. Проте, за даними Atlas EC, участь у глобальних процесах створення доданої вартості наша країна пропонує насамперед товари з низькою доданою вартістю – гірничо-металургійної галузі та продукцію рослинництва. У 2019 році Україна зайняла 47-ме місце в рейтингу економічної складності продукції, що виробляється (ESI=0.30), та з 2000 року опустилася за цим показником на 14 позицій, її ESI упало більше, чим в 2 рази. Поряд з цим є приклад молодих економік, які стрімко збільшують свою частку у ланцюгах створення вартості, наприклад: сьогодні Словачія піднялася до 14 місця (ESI=1.45), Угорщина – до 10 місця (ESI=1.63), а Чеська республіка – до дуже високого 6 місця (ESI=1.80) [3].

Як знаємо, промисловість України складається з великої кількості середніх та малих підприємств, які мають хронічні проблеми щодо конкурентоздатності. У той час, за дослідженням Atlas EC, країна має величезний потенціал для диверсифікації на нові продукти з використанням наявних ноу-хау, особливо у таких галузях, як промислове машинобудування, комплектуючі до автомобілів, електроніка та комп'ютерна галузь, хімічне виробництво, текстильна продукція тощо [3].

Попередній огляд аналітичних матеріалів довів також, що великими викликами для вітчизняних підприємств залишається відповідність показникам сталого розвитку, що тісно пов'язано з проблемами їх конкуренто-

здатності та можливостями залучатися до вигідних ланцюгів створення вартості. Вивчаючи Моніторинговий звіт «Цілі сталого розвитку. Україна, 2020», бачимо, що заплановані показники стосовно зниження ресурсоемності (у тому числі матеріалоемності та енергоемності) не виконуються, обсяг утворених відходів на одиницю ВВП збільшується. Частка доданої вартості за витратами виробництва підприємств, які належать до середньо-високотехнологічних та високотехнологічних секторів переробної промисловості, все ще дуже низька [4].

Таким чином, можна стверджувати, що переважна частка вітчизняних промислових підприємств стикається з невирішеними стратегічними орієнтирами розвитку, це відсуває перспективи отримання порівнянних вигід від участі в системах національної та міжнародної інтеграції, стримують їх залучення у європейські і світові ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що в науковій літературі в останні роки посилюється увага питанням визначення стратегії розвитку підприємства у сучасному конкурентному середовищі. У тому числі відомі корифеї з маркетингу – Ф. Котлер, Г. Армстронг, М. Портер, І. Ансофф, В. Прахалада, Дж. Сондерс та ін. – погоджуються, що підприємство повинне шукати конкурентні переваги та унікальну торгову пропозицію, щоб відрізнятись від конкурентів на відповідному ринку [11, 4]. Поряд з цим М. Портер розвиває концепцію «ланцюга створення вартості» (англ. value chain), доводить, що ланцюг вартості створюється усередині, але з дій, спрямованих зовні, пов'язуючи всіх учасників процесу створення вартості до кінцевого споживача [5]. Сьогодні концепція ланцюгів створення вартості стала провідною для низки теорій з питань конкуренції та управління сталим розвитком у промисловості [6].

Ретельне вивчення наукової літератури довело, що в період третьої хвилі глобалізації промислові ланцюги створення вартості та вимоги конкуренції сильно змінилися. По-перше, як підкреслює Richard Baldwin та ін., в інформаційно розвинутому суспільстві багато ланцюгів перетворюються в складну систему численних входів-виходів проміжних

продуктів (англ. spiders value chains), підприємства можуть запропонувати додаткову вартість в будь-яких точках різних ланцюгів [7]. По-друге, є дослідження, які зосереджуються на побудові сумісної цінності у контексті сталого розвитку, розглядаючи ланцюги через призму соціального альянсу. Наприклад, Verna Allee доводить, що включення неекономічних аспектів в стратегію розвитку може вести до появи нових видів продуктів і буде надавати цілком відчутні економічні вигоди [8].

По-третє, вчені (Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff та ін.) пропонують підприємствам об'єднувати конкурентні позиції на принципах сталого розвитку, групуючи сильні компетенції для спільного подолання чи нівелювання їхніх слабких сторін. По-четверте, було визнано посилення вертикальної інтеграції, для якої характерне зниження «проникності у ланцюги створення вартості» [9]. Тобто деякі з ланцюгів можуть бути відкриті для інтеграції учасників тільки з огляду на їх відповідність загальним цінностям та пропозиції унікальної корисності для ланцюга.

Багато уваги концептуальним аспектам забезпечення сталого розвитку у промисловому секторі присвячено в працях таких українських вчених, як: О. М. Алімова, І. К. Бистрякова, В. М. Гейця, Б. М. Данилишина, Г. М. Калетніка, В. І. Карамушка, Я. Б. Олійника, А. Г. Мазура, Г. Б. Марушевського, Л. Г. Мельник, О. М. Навелева, В. І. Пилу та ін. Вчені проводили ґрунтовні дослідження теорії, методології та практики з питань набуття конкурентних переваг вітчизняними підприємствами на внутрішніх та закордонних ринках. Проте існує ще багато невизначеностей в теоретичному обґрунтуванні можливих стратегій ринкового розвитку українських підприємств, що враховують сучасні виклики.

Формулювання мети статті. Метою даного дослідження є обґрунтувати вибір стратегії бенчмаркінгу як ефективної конкурентної стратегії для невеликих промислових підприємств, що надає збільшення конкурентоспроможності на принципах сталого розвитку у ланцюгах створення вартості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обговорюючи можливі шляхи поси-

лення участі українських виробників у глобальних ланцюгах створення вартості, багато експертів і політиків висловлюють сумніви щодо їх конкурентної спроможності стосовно якості товару та можливої пропозиції ціни на відкритих ринках.

Насправді перед вітчизняними підприємствами стоїть дещо інше завдання, що набагато складніше, враховуючи сучасні зміни до вимог міжнародної інтеграції.

М. Портер ще багато років тому визначив шлях до конкурентоспроможності: (1) визначення унікальної пропозиції, що має (2) конкурентну перевагу; (3) знаходження ланцюгу (або ланцюгів) створення вартості, який є найбільш привабливий для розвитку і посуватися у ньому зі своєю унікальною пропозицією; (4) визначення стратегії розвитку, що підтримує та посилює корисності; (5) і все це потрібно робити безперервно [5].

Тобто стратегія розвитку підприємства повинна забезпечити підтримку унікальності підприємства, що: а) може бути вигідна учасникам виробничо-збутових відносин у привабливих ланцюгах створення вартості; б) буде посилювати або не зменшувати сталість таких ланцюгів та їх учасників.

Серед відомих підходів до забезпечення таких завдань найкращим є бенчмаркінг. Бенчмаркінг передбачає порівняння існуючих методик, методів та технологій ведення бізнесу за кращими (еталонними) практиками на ринку чи галузі [10].

Як бачимо, особливістю бенчмаркінгу є те, що процеси поліпшення здійснюються за відомим циклом Демінга (нескінченного вдосконалення), що є основою адаптивного маркетингу (див. рис. 1).

Ключовим елементом бенчмаркінгу є постійне отримання нових знань – вивчення кращого досвіду і імплементація його на своєму підприємстві. У загальному вигляді «колесо» бенчмаркінгу включає п'ять кроків: 1) визначення предмету порівняльного аналізу; 2) пошук компанії або декількох компаній, які показують ефективність за предметом аналізу; 3) збір інформації та її оцінка за показниками, які важливі для підприємства; 4) аналіз прямого і непрямого впливу унікального досвіду; 5) оновлення практики, враховуючи отриманні знання [11].

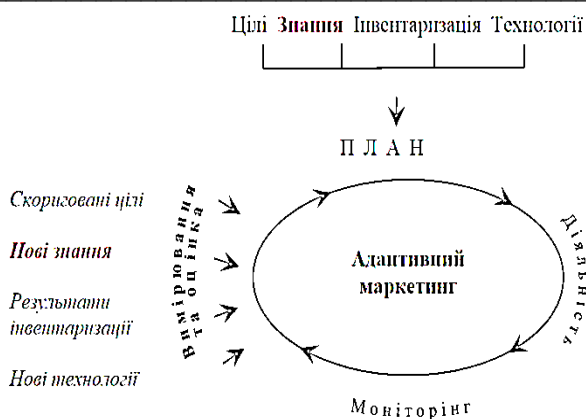


Рис.1. Цикл адаптивного маркетингу [6]

Для практичного застосування стратегії бенчмаркінгу для планування сталого розвитку промислового підприємства у ланцюгах створення вартості, потрібно: 1) з'ясувати її вид як конкурентної стратегії; 2) визначити підходи за предметом порівняльного аналізу та охоплення знань; 3) уточнити фокусування на інструментах сталого розвитку; 4) вибрати модель виконання стратегії бенчмаркінгу.

Відповідно до Ф. Котлера [12] у високо конкурентному середовищі бізнес може мати у цілому 4 види стратегій: лідера, челенджера, нішера, послідовника. Розглянемо доцільність кожної з них стосовно невеликих підприємств, що прагнуть розвиватися у ланцюгах створення вартості.

Стратегія лідера передбачає найбільшу частку ринку, максимізацію прибутку та значний вплив на галузь. Кожний з варіантів стратегії челенджера має за мету збільшити частку ринку і зайняти місце лідера. Стосовно глобальних ринків обидві стратегії мало ймовірні для більшості українських промислових підприємств.

Стратегія нішера можлива, проте зосередженість на ніші збільшує ризики нестабільності попиту і коливання продажів.

Стратегія послідовника є найбільш цікавою для українських підприємств, особливо її варіанти – стратегія імітації (наслідування окремих елементів стратегій лідера) та стратегія адаптації (використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку). Для їх виконання технології бенчмаркінгу допоможуть вивчати та запроваджувати кращий досвід.

Таким чином, стратегія бенчмаркінгу як конкурентна стратегія послідовника (імітації та адаптації) може стати драйвером безперервного удосконалення практики бізнесу та знаходження інноваційних ідей для набуття конкурентних переваг, з одного боку, та задоволення вимог сталого розвитку, з іншого (див. рис.2).

Рис.2. Стратегія бенчмаркінгу
Джерело: розробка автора

Сьогодні у теорії і практиці пропонується безліч підходів до бенчмаркінгу за предметом порівняльного аналізу та охоплення знань, який у цілому поділяється на внутрішній та зовнішній, що може стосуватися порівняння процесів, показників ефективності та стратегій [13].

Вивчення літератури показує, що для промислових підприємств може бути доцільним поєднання внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу.

Внутрішній бенчмаркінг виконує вивчення практик внутрішніх структурних підрозділів (наприклад, показників за різними каналами збуту, виявлення найкращих методик, технологій, процесів серед наявних бізнес-одиниць).

Серед підходів зовнішнього бенчмаркінгу особливо ефективними є конкурентний, галузевий та партнерський.

Конкурентний бенчмаркінг вивчає бізнес-процеси основних конкурентів, що продають ті самі товари або товари-замінники (вивчення товарів та особливостей технік продажів, рекламування тощо). Одним з видів конкурентного бенчмаркінгу можна вважати стратегічний бенчмаркінг, що вивчає стратегії розвитку конкурентів.

Галузевий бенчмаркінг спрямований на виявлення тенденцій та бізнес-інновацій у межах галузі. Метою може бути запозичення найкращих практик не тільки у товарних конкурентів, але загалом в бізнес-середовищі.

Партнерський бенчмаркінг дозволяє підприємствам-партнерам обмінюватися досвідом усереднені ланцюгів створення вартості, що є важливим при впровадженні галузевих стандартів сталого розвитку.

При визначенні стратегії промислового бенчмаркінгу є доцільним фокусування на наступних інструментах сталого розвитку [14, 15]: 1) системи сертифікації; 2) практики стандартів сталого розвитку; 3) стратегії та технології циркулярної економіки; 4) ініціативи зі збереження навколишнього природного середовища та клімату; 5) соціальні стандарти та ініціативи щодо гідної праці.

Особливо важким є питання вибору моделі виконання стратегії бенчмаркінгу. В західній літературі знайшли визнання декілька підходів до реалізації бенчмаркінгу, що висувуються основою для стратегічного управління розвитком бізнесу. Особливо цікавими для умов українських промислових підприємств є моделі Роберта Кемпа, Раймана Рейдера та німецької мануфактури SchrottGlaswerke [11].

Модель Кемпа описує послідовні етапи виконання стратегії бенчмаркінгу – планування, аналіз, інтеграція, дії [16]. Рейдер пропонує починати процес бенчмаркінгу з оцінки відстані до бажаного положення стосовно предмету вивчення, після чого планувати дії [17]. Чим більше відставання від орієнтиру, тим критичніша вважається ситуація – чим більша перевага компанії відносно вибраного орієнтиру, тим більші її конкурентні переваги. Таким чином, відбувається постійне переосмислення стану підприємства відносно змін на ринку, а також розуміння факторів успіху лідера та можливостей підприємства.

Модель німецької скляної мануфактури SchrottGlaswerke [11] відрізняється тим, що відбувається не тільки порівняння практик із зовнішнім конкурентом чи партнером, а й оцінка власних сильних та слабких сторін, що надає більш глибоке розуміння ключових компетенцій підприємства та дій з поліпшення внутрішнього середовища.

На рис. 1.3 запропонована модель бенчмаркінгу, що була розроблена для ПрАТ «Дніпрометиз». Модель описує етапи управління розвитком підприємства стосовно критеріїв цінностей учасників та стандартів сталого розвитку, що існують у бажаному ланцюгу створення вартості.

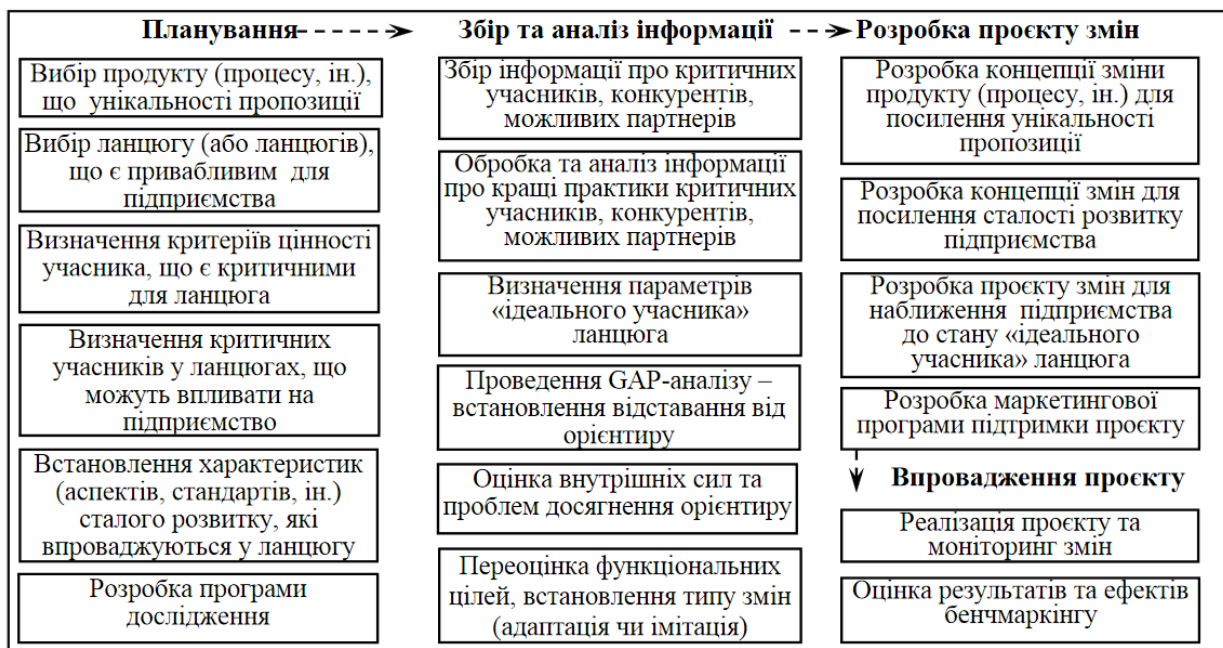


Рис.3. Модель бенчмаркінгу для ПрАТ «Дніпрометиз». Джерело: розробка автора

Висновки. Дослідження довело, що в умовах глобалізації економіки та високих викидів щодо впровадження моделей сталого виробництва та споживання для малих та середніх виробників України стає важливим мати гнучку стратегію, яка, з одного боку, дозволяє їм максимізувати комерційні та ринкової вигоди, а з іншого – відповідати основним вимогам Цілей сталого розвитку. Встановлено, що для середніх та малих промислових підприємств України найбільш доцільною стратегією розвитку є бенчмаркінг, який передбачає постійний перегляд орієнтирів через порівняння існуючих продуктів, процесів та технологій з кращими – еталонними практиками на ринку чи галузі.

Доведено, що стратегія бенчмаркінгу у контексті стратегічного менеджменту може бути визначена як вид конкурентної стратегії-послідовника (імітації та/або адаптації). У цьому значенні стратегія бенчмаркінгу виконує функцію драйвера безперервного удосконалення практики бізнесу та знаходження інноваційних ідей для посилення унікальності товарної пропозиції і набуття конкурентних переваг, з одного боку, та задоволення вимог сталого розвитку, з іншого.

Для промислових підприємств, що прагнуть розвиватися у сталих ланцюгах створення вартості, може бути доцільним поєднання внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу.

Внутрішній бенчмаркінг спрямований на розвиток ключових компетенцій підприємства та на основі найкращих практик (технологій, процесів) серед наявних бізнес-одиниць. Щодо використання зовнішнього бенчмаркінгу, особливо ефективними є конкурентний, галузевий та партнерський бенчмаркінг.

Підкреслимо, що для промислових підприємств стратегія бенчмаркінгу завжди передбачає довгострокове уявлення про майбутні перспектив свого розвитку у ланцюгу або ланцюгах створення вартості із зіставленням своєї практики з досвідом конкуруючих підприємств.

Література

1. Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains. Synthesis report, 2013 / Paris: Organisation for Economic Cooperation and

Development. URL : <http://www.oecd.org/sti/ind/Interconnected-economies-GVCs-synthesis.pdf>.

2. Atlas of Economic Complexity. What did Ukraine export in 2019? Harvard Kennedy School of Government. URL : <https://atlas.cid.harvard.edu/rankings>.

3. Моніторинговий звіт «Цілі сталого розвитку. Україна, 2020». – URL : <https://www.unicef.org/ukraine/reports/sustainable-development-goals-ukraine-2020-monitoring-report>.

4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a new introduction. NY : Free Press, 1998.

5. Палехова Л. Л. Управління сталим розвитком: довідник базових понять. Дніпро : НТУ «Дніпровська Політехніка», 2020. – С. 59–62.

6. Baldwin R., Venables A. Spiders and snakes: Offshoring and agglomeration in the global economy / Journal of International Economics, 2013. – Vol. 90, Issue 2. – PP. 245–254.

7. Allee V. The future of knowledge: increasing prosperity through value networks, Butterworth-Heinemann, 2002. – 232 p.

8. Jacobides M.G., Billinger S. Designing the boundaries of the firm: from «make, buy, or ally» to the dynamic benefits of vertical architecture // Organization Science. 2006, Issue 2, 17(2), pp. 249–261. 10.1287/orsc.1050.0167.

9. Blakeman J. Benchmarking: Definitions and Overview. University of Wisconsin – Milwaukee. 2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www4.uwm.edu/cuts/bench/bm-desc.htm>.

10. Кирич Н. Дослідження моделей бенчмаркінгу [Електронний ресурс]. / Н. Кирич, Н. Шведа // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 1 (8). – С. 286–296. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdm b.pdf>.

11. Kotler F., Keller K. Framework for Marketing Management. 6 Edition. Edition: 6. – 2016. – 344 p.

12. Палеха Ю. І. Інформаційний бізнес: підручник. / Ю. І. Палеха, Горань Ю. І. – К. : Ліра-К, 2019. – 492 с.

13. Paliekhova L. From supply chains to value chains: sustainability management. In: Sustainability in the industrial sector: Proceedings from The Study Seminar at NTU Dnipro Polytechnic – BTU Cottbus-Senftenberg, 24th Dec. 2020 – 18th Jan. 2021. Ed.: Shvets V., Paliekhova L. – Dnipro-Cottbus: Accent, 2021. (pp. 33-40).

14. Палехова Л. Л. Проблема інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Управління сталим розвитком за умов перехідної економіки: монографія. 2-вид, пров. та дод. / Л. Л. Палехова. – Дніпропетровськ-Коттбус : НГУ-БТУ, 2016.

15. Кемп Р. С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процесов: технологи поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов. Пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимова. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

16. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышение прибыли / пер. с англ. А. Л. Раскина; под науч. ред. Т. В. Даниловой. – М.: РИА, 2012. – 248 с.

References

1. Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains. Synthesis report, 2013 / Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development. Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/ind/interconnected-economies-GVCs-synthesis.pdf>.
2. Atlas of Economic Complexity. What did Ukraine export in 2019? Harvard Kennedy School of Government. Retrieved from <https://atlas.cid.harvard.edu/rankings>.
3. Monitorynhovyy zvit «Tsili staloho rozvytku. Ukraina, 2020». Retrieved from <https://www.unicef.org/ukraine/en/reports/sustainable-development-goals-ukraine-2020-monitoring-report>.
4. Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a new introduction*. NY : Free Press.
5. Paliekhova, L. (2020) *Upravlinnia stalym rozvytkom*. Dnipro: NTU «Dniprovska Politehnika».
6. Baldwin, R., Venables, A. (2013). Spiders and snakes: Offshoring and agglomeration in the global economy / *Journal of International Economics*, Vol. 90, Issue 2, (pp. 245-254). doi.org/10.1016/j.jinteco.2013.02.005
7. Allee, V. (2002). *The future of knowledge: increasing prosperity through value networks*, Butterworth-Heinemann. 232 p.
8. Jacobides, M.G., & Billinger, S. (2006). Designing the boundaries of the firm: from «make, buy, or ally» to the dynamic benefits of vertical architecture. *Organization Science*. Issue 2, 17(2), (pp. 249-261). doi.org/10.1287/orsc.1050.0167.
9. Blakeman, J. (2002). *Benchmarking: Definitions and Overview*. University of Wisconsin – Milwaukee. Retrieved from <https://www4.uwm.edu/cuts/bench/bm-desc.htm>.
10. Kirich, N., & Shveda, N. (2013). *Doslidzhennya modeley benchmarkingu Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, Issue 1(8), 286-296. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>.
11. Kotler, F., & Keller, K. (2016). *Framework for Marketing Management*. 6 Edition. Edition: 6, 344 p.. <https://doi.org/10.1556/9789630597784>
12. Palekha, Yu., & Horan, Yu. (2019). *Information business*. Kyiv: Lira-K.
13. Paliekhova, L. (2021). From supply chains to value chains: sustainability management. In: *Sustainability in the industrial sector: Proceedings from: The Study Seminar at NTU Dnipro Polytechnic - BTU Cottbus-Senftenberg*, 24th Dec. 2020 - 18th Jan. 2021. Shvets V., Paliekhova L. (Eds.). Dnipro-Cottbus. Accent. (pp. 33-40).
14. Paliekhova, L. L. (2016). Problema integratsii u hlobalni lantsiuhy stvorennia vartosti. Proceedings from: *Upravlinnia stalym rozvytkom za umov perekhidnoi ekonomiky*. (2nd ed., rev.). Dnipropetrovsk-Kotbus: NHU-BTU.
15. Kemp, S. Robert (2004). *Legalnyy promyshlennyy shpionazh Benchmarking biznes-protsesov tekhnologii poiska i vnedrenie luchshikh metodov raboty vashikh konkurentov*. (Trans.). O.B. Maksimova (Ed.). Dnepropetrovsk: Balans-Klub.
16. Reyder, R. (2012). *Benchmarking kak instrument opredeleniya strategii i povysheniye pribyli*. A.L. Raskin (Trans.). T.V. Danilova. (Ed.). Moskva: RIA.

СТРАТЕГИЯ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОМЫШЛЕННЫХ ЦЕПЯХ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Л. Л. Палехова, к. э. н., доцент, НТУ «Днепровская политехника»

Методология исследования. Результаты исследования получены на основе применения научных принципов детерминизма, соответствия и дополнительности, а также методов: диалектического сравнения и обобщения для уточнения понятия «бенчмаркинг-стратегия»; методы анализа и синтеза – для уточнения бенчмаркинг-стратегии как вида конкурентных стратегий; теория маркетинга устойчивого развития – при развитии методического подхода к выяснению стратегического видения развития предприятия в конкурентной среде; теория цепей создания стоимости – формирование методических подходов к определению задач бенчмаркинга как стратегии конкурентного развития в промышленных цепях создания стоимости; методы синергетики – для изучения модели бенчмаркинга как совокупности самоорганизующихся и согласованных принципов устойчивого развития и конкурентоспособности предприятия.

Результаты. Выявлено, что в условиях глобализации экономики и общей ориентации мировой промышленности на глобальные принципы устойчивого развития для малых и средних предприятий Украины становится важным иметь гибкую стратегию, которая, с одной стороны, позволяет им максимизировать коммерческие и рыночные выгоды, а с другой – отвечать основным требованиям устойчивого развития. Установлено, что для небольших промышленных предприятий наиболее целесообразна стратегия бенчмаркинга, которая предполагает постоянное сравнение существующих методов и технологий продаж с лучшими эталонными практиками на рынке или отрасли.

Новизна. Предложена стратегия бенчмаркинга как вид конкурентной стратегии последователя (имитации или адаптации) и инновация в технологиях маркетинга. Целью стратегии установлено одновременное увеличение конкурентоспособности и достижение соответствия принципам устойчивого развития, что ведет к увеличению полезности предприятия в цепи создания стоимости. Разработана модель имплементации стратегии бенчмаркинга-последователя для небольших промышленных предприятий.

Практическая значимость. Использование стратегии бенчмаркинга-последователя позволит небольшим промышленным предприятиям постоянно наращивать конкурентные преимущества на внутреннем рынке и предлагать свою полезность в глобальных производственных цепях в условиях евроинтеграции Украины.

Ключевые слова: устойчивое развитие, глобальные цепи создания стоимости, бенчмаркинг, конкурентная стратегия, ответственное производство, промышленное предприятие, инновационный маркетинг, модели выполнения бенчмаркинга.

BENCHMARKING STRATEGY FOR PLANNING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN INDUSTRIAL VALUE CHAINS

L. L. Paliekhova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The results are obtained through the use of scientific principles of determinism, conformity and additionally the following methods: dialectical comparison and generalization to clarify the concept of «benchmarking strategy»; methods of analysis and synthesis – to clarify the benchmarking strategy as a type of competitive strategies; theory of marketing of sustainable development – in the development of a methodical approach to clarifying the strategic vision of enterprise development in a competitive environment; theory of value chains – the formation of methodological approaches to defining the problems of benchmarking as a strategy of competitive development in industrial value chains; methods of synergetic – to study the model of benchmarking as a set of self-organizing and consistent principles of sustainable development and competitiveness of the enterprise.

Results. It was revealed that in the context of the globalization of the economy and the general orientation of the world industry towards the global principles of sustainable development, it becomes important for small and medium-sized enterprises in Ukraine to have a flexible strategy, which, on the one hand, allows them to maximize commercial and market benefits, and on the other, meet the basic requirements of sustainable development. It has been found that for small industrial enterprises, the most appropriate benchmarking strategy is to constantly compare existing sales methods and technologies with the best practices in the market or industry.

Novelty. A benchmarking strategy is proposed as a kind of competitive follower strategy (imitation or adaptation) and innovation in marketing technologies. The goal of the strategy is to simultaneously increase competitiveness and achieve compliance with the principles of sustainable development, which leads to an increase in the value of an enterprise in the value chain. A model for the implementation of a follow-up benchmarking strategy for small industrial enterprises has been developed.

Practical value. Using the benchmark-follower strategy will allow small industrial enterprises to constantly gain competitive advantages in the domestic market and offer their value in global production chains in the context of Ukraine's European integration.

Keywords: sustainable development, global value chains, benchmarking, competitive strategy, responsible manufacturing, industrial enterprise, innovative marketing, benchmarking implementation models.

Надійшла до редакції 02.09.21 р.