

**Швед В.В.**

кандидат економічних наук,  
професор кафедри бізнесу та права,  
Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти  
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»  
Вінницький соціально-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

**Тимрієнко І.Ю.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнесу та права,  
Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти  
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»  
Вінницький соціально-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2857-6534>

**Урбановський В.В.**

магістрант,  
Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти  
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»  
Вінницький соціально-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5517-6841>

**Shved Vadym, Tymriienko Iryna, Urbanovskyi Valentyn**

Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution  
“Open International University of Human Development “Ukraine”  
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences

## БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*У статті розглянуто бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства у міжнародній економічній діяльності на прикладі виходу/роботи на ринку Європейського Союзу. Обґрунтовано, що в умовах посилення вимог до якості, строків постачання, комплаєнсу, маркування та готовності до аудитів підприємства мають порівнювати не лише фінальні результати (ціна, обсяг, виручка), а й «технологію отримання результату»: стандарти, контрольні точки, управління ризиками якості й термінів, документообіг і взаємодію з контрагентами. Узагальнено підходи до організації бенчмаркінгу та запропоновано триконтурну модель (стратегічний, операційний і консультативний контури), визначено пріоритетні об'єкти порівняння для ЄС-напрямку (продукт і відповідність, виробничі процеси та якість, зовнішньоекономічні бізнес-процеси, економіка й операційна ефективність). Сформульовано циклічний алгоритм упровадження «планування-виконання-перевірка-закріплення», який забезпечує перехід від аналітики до стандартизації змін (KPI, документація, контрольні точки) та підтримує безперервне підвищення результативності.*

**Ключові слова:** бенчмаркінг, конкурентоспроможність, міжнародна економічна діяльність, міжнародний менеджмент, управління конкурентоздатністю.

**Постановка проблеми.** Підприємства, що орієнтовані на ринок Європейського Союзу, конкурують не лише ціною, а й операційною моделлю, тобто здатністю стабільно забезпечувати якість, дотримуватися строків постачання, підтримувати належний рівень сервісу, прозорість ланцюга постачання та готовність до аудитів і роботи з претензіями. За таких умов критично важливо порівнювати не тільки фінальні показники (виручка,

ціна, обсяг), а й саму «технологію отримання результату» – існуючі й використовувані стандарти, контрольні точки, управління ризиками якості й строків, документування та взаємодію з контрагентами.

Також ми не можемо зауважити динамічність регуляторного поля ЄС і зростання вимог до безпечності товарів, маркування та комплаєнсу. Навіть коли нормативні вимоги зменшуються, очікування покупців і

вимоги комерційних контрактів часто залишаються високими. Тому бенчмаркінг доцільно трактувати як постійну управлінську функцію, що забезпечує системне виявлення розривів з «кращою практикою» та їх практичне закриття через адаптацію процесів і стандартів роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній науковій традиції бенчмаркінг найчастіше трактується як інструмент порівняльного аналізу й запозичення найкращих практик із подальшим удосконаленням власних процесів і результатів. Так, Т. Морщенок акцентує на управлінській природі бенчмаркінгу (пошук і обґрунтування рішень щодо конкурентоспроможності), описує типові результати впровадження (підвищення ефективності бізнес-процесів, якості, продуктивності), а також фіксує бар'єри для України – інформаційну закритість, недостатність партнерських взаємодій і нестачу єдиного понятійного апарату [5].

Де-які автори розглядають бенчмаркінг як практичну бізнес-технологію для кризових умов. Зокрема, Л. Панкратова, О. Макушок і В. Бобко обґрунтовують доцільність використання процесу бенчмаркінгу як альтернативи «повному» маркетинговому дослідженню, підкреслюючи його прикладну цінність для швидкого налаштування маркетинг-міксу й реінжинірингу процесів у ситуації нестабільності [4].

У роботах, зорієнтованих на прикладне впровадження, підкреслюється, що бенчмаркінг має вбудовуватися в систему управління підприємством і підтримуватися регулярним моніторингом показників [7].

Також українські автори наголошують на потребі застосовувати інноваційний та конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг, описують типові помилки неправильного «копіювання» та підкреслюють важливість адаптації еталонних практик до власних ресурсів і обмежень підприємства. Паралельно галузеві дослідження ринку легкої промисловості фіксують експортні орієнтири (попит у країнах ЄС, високу частку толінгових операцій, потребу нарощувати додану вартість) й саме це створює підґрунтя для бенчмаркінгу як інструменту переходу від виробничої ролі до конкурентної позиції на ринках ЄС [2, 8].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення пріоритетних показників і розробленні практичного алгоритму впровадження змін для підвищення конкурентоспроможності засобами бенчмаркінгу.

**Виклад основного матеріалу.** Системне застосування бенчмаркінгу дає підприємству низку переваг. По-перше, воно отримує більш повну й інтегровану картину розвитку галузі, що створює підґрунтя для поетапного виявлення та усунення проблем, які стримують розвиток. По-друге, результати бенчмаркінгу дають змогу обґрунтувати потребу й доцільність адаптації параметрів функціонування підприємства до вимог ринку. По-третє, підприємство може проаналізувати прогресивні підходи до організації діяльності й запозичити найрезультативніші практики для подальшого розвитку. По-четверте, з'являються можливості

формування конкурентних переваг через адаптацію технологічних, технічних та управлінських інновацій, а також через розвиток і навчання власного управлінського резерву [3].

Для результативного проведення бенчмаркінгу доцільно враховувати низку ключових чинників. Насамперед важливо обирати показники, що мають найбільший вплив на підсумкові результати, а також забезпечити можливість регулярного надходження статистичних даних для аналізу. Суттєве значення мають об'єктивні відмінності між регіонами (країнами), зокрема різний рівень державного регуляторного впливу. Особливої уваги потребує вибір валюти аналізу та коректне врахування коливань валютних курсів, а також національні особливості ведення бухгалтерського обліку і формування звітності. Крім того, необхідно визначити орієнтир для порівняння (наприклад, верхня або нижня межа, чи середнє значення), застосовувати єдиний підхід до розрахунків для забезпечення зіставності результатів і, за можливості, використовувати автоматизовані моделі бенчмаркінгу з метою оптимізації аналітичних процедур.

Оскільки на сьогодні не сформовано універсального, єдиного підходу до проведення бенчмаркінгу, різні дослідники, спираючись на базові принципи цього інструменту, пропонують власні варіанти послідовності та змісту його основних етапів. У узагальненому вигляді процес бенчмаркінгу може включати такі етапи: спочатку визначають сфери діяльності підприємства, які потребують удосконалення; далі виокремлюють ключові чинники, що впливають на ефективність; формують критерії, за якими здійснюватиметься порівняльний аналіз; обирають компанії-лідери для зіставлення; організують пошук і збір інформації; проводять її аналіз та оцінюють наявні розходження; розробляють і впроваджують заходи для зменшення або усунення розривів в ефективності; після чого здійснюють контроль за реалізацією й результатами впроваджених змін [6].

Бенчмаркінгове порівняння доцільно здійснювати за ключовими індикаторами конкурентоспроможності. Пріоритетними для аналізу слід вважати, зокрема, рівень якості продукції та послуг і ступінь їх відповідності потребам ринку; результативність збутових підходів; ефективність інструментів просування; рівень використання виробничого потенціалу; якість і результативність управління персоналом; продуктивність технологій і виробничих процесів; ефективність організації виробництва та системи управління підприємством; а також інтенсивність і результативність інноваційного розвитку.

Водночас бенчмаркінг може виконуватися як силами самого підприємства, так і із залученням зовнішніх консультантів. Міжнародна практика свідчить, що найвищої віддачі зазвичай досягають тоді, коли підприємство запрошує консультантську команду для реалізації проекту або для методичного супроводу ініціативи, яку впроваджують власні працівники.

Доцільність участі консультантів пояснюється тим, що вони приносять доступ до інформації та перевірених методик інших організацій, можуть виконувати роль «містка» між персоналом підприємства, його керівництвом, клієнтами та постачальниками, а також забезпечують більш нейтральний, неупереджений погляд на внутрішні процеси. Крім того, консультанти, як правило, поєднують теоретичне розуміння процесних підходів із практичним досвідом їх застосування [5].

Для підприємства, що працює на європейський ринок, бенчмаркінг доцільно трактувати не як разове порівняння з конкурентом, а як постійну управлінську функцію, яка системно підвищує здатність компанії виконувати європейські вимоги щодо якості, строків, комплаєнсу, прозорості ланцюга постачання та сервісу при одночасному утриманні конкурентної собівартості. У ЄС конкуренція відбувається не тільки на рівні ціни виробу, а на рівні операційної моделі. Хто швидше запускає проєкт, стабільніше тримає параметри партій, має нижчий відсоток рекламаций, краще управляє матеріалами та має підтверджену відповідність вимогам безпеки й маркування. Саме ці параметри є ключовими для визначення конкурентоспроможності та переваг.

Європейські контрагенти та мережі оцінюють постачальника по всьому ланцюгові. Від якості сировини та дисципліни постачань до документації, маркування, готовності до аудитів і реакції на претензії. Тому бенчмаркінг у зовнішньоекономічній діяльності підприємства має бути сфокусований не стільки на зовнішніх показниках (ціна, обсяг продажу), скільки на технології отримання результату: як організовано процеси, які стандарти й контрольні точки застосовуються, як керуються ризики якості та термінів.

Додатковий чинник – динамічність регуляторного поля ЄС. Наприклад, вимоги до загальної безпеки споживчих товарів посилені Регламентом (EU)2023/988, який застосовується з 13.12.2024 [10].

Для текстильної продукції також ключовими є правила щодо найменувань волокон і маркування складу за Регламентом (EU)No1007/2011 [11].

Паралельно ЄС формує рамку сталості та циркулярності товарів. Відповідний регламент загальний підхід до вимог екодизайну і передбачає цифровий паспорт продукту як інструмент підтримки циркулярності та комплаєнсу. На корпоративному рівні діє Директива про належну обачність у ланцюгах створення вартості, хоча наприкінці 2025 року в ЄС паралельно обговорювалися й були підтримані політичні кроки щодо пом'якшення або звуження частини вимог.

Для підприємства практичний висновок простий. Навіть коли правові пороги змінюються, вимоги покупців, аудитів і комерційних контрактів часто залишаються високими, тому система бенчмаркінгу має орієнтуватися на кращу практику, а не на мінімальний норматив.

Для європейського ринку в легкій промисловості ключовими об'єктами порівняння є:

1. Продукт і його відповідність. Стабільність складу й маркування, стійкість фарбування, параметри

усадки та формостійкості, відповідність вимогам до безпечності компонентів, стабільність розмірної сітки між партіями, якість швів та фурнітури, пакування та маркування для каналів B2B і e-commerce. Тут бенчмаркінг повинен відповідати на питання: які характеристики є «ринковою нормою» у вашому сегменті в ЄС і які контрольні точки забезпечують цю норму?

2. Процеси виробництва і якість. Цей складник включає в себе: вхідний контроль матеріалів, підготовка виробництва (лекала, градація, контроль зразка), розкрій і мінімізація втрат тканини, поточний контроль якості в потоці, фінальний контроль, управління невідповідною продукцією та рекламаціями. Для ЄС особливо важливо, щоб якість була не героїзмом майстра, а стандартизованою системою.

3. Зовнішньоекономічна діяльність як система бізнес-процесів. Тобто увага зосереджена на: контрактуванні та слідуванні обґрунтованим правилам INCOTERMS, плануванні партій та постачань, управлінні термінами (lead time), документуванні (пакувальні листи, специфікації, інструкції маркування), управлінні поверненнями або претензіями, сервісі і комунікаціям з контрагентом.

4. Економіка та операційна ефективність. Учасник зовнішньоекономічної діяльності повинен контролювати конкурентну собівартість і прозорість калькуляцій, продуктивність ліній, точність нормування часу, використання потужностей, втрати та кількість переробок, ефективність закупівель тканин і фурнітури, рівень браку, частка термінових перезапусків, вартість якості (cost of quality).

У європейській практиці «виграшна» модель постачальника зазвичай поєднує два вектори: зниження витрат через дисципліну процесів і підвищення цінності через стабільну якість та сервіс. Саме це й має відображати бенчмаркінг.

Зважаючи на діяльність підприємства, що спрямована на ринки Європейського союзу доцільно навести триконтурну модель бенчмаркінгу для підприємства на ринку ЄС.

1) Стратегічний контур. Його завдання – визначити, в якому сегменті ЄС і з якою пропозицією ви будете конкурентними. Для легкої промисловості це може бути: контрактне виробництво, private label для брендів, робота з мережами, нішеві напрями (workwear, outdoor, kids, home textile), або власний бренд. Стратегічний бенчмаркінг порівнює не тільки ціни, а й стратегії лідерів. Як вони працюють із сезонністю, як управляють портфелем клієнтів, яку швидкість оновлення колекцій тримають, як вибудовують відповідність вимогам клієнта і які інвестиції є типовими для входження/закріплення у конкретному сегменті.

2) Операційний контур. Це наріжний камінь для легкої промисловості. В даному випадку бенчмаркінг розкладає результат на процеси й показники, наприклад: ОТІГ (вчасно та в повному обсязі), середній lead time, відсоток дефектів на контролях, відсоток повернень або претензій, втрати матеріалу в розкрій, продуктивність

(окремо на виріб й окремо на зміну), точність планування партій, час переналагодження ліній під короткі серії. Порівняння має завершуватися не умовним висновком, а конкретно зміною стандартів, які визначаються через визначені контрольні точки, інструкції, карти операцій, розподіл ролей, КРІ підрозділів.

3) Консультативний контур. У сегменті ЄС він часто дає найшвидший ефект, коли підприємству потрібно: а) швидко привести систему якості та рівень документації до вимог контрагента, б) підготуватися до аудитів, в) перебудувати процеси планування виробництва й логістики. Консультанти корисні як джерело методик і як нейтральний фасилітатор змін, але стратегічно важливо паралельно формувати внутрішню команду компетентності (тобто сукупність зовнішньоекономічної діяльності, відповідної якості продукції та рівня виробництва), щоб бенчмаркінг став безперервною практикою.

Для підприємства легкої промисловості на ЄС-напрямі доцільний такий алгоритм упровадження бенчмаркінгу:

1. Планування. Підприємство фіксує мету (наприклад, знизити рекламації на 30 % або скоротити lead time на 20 %), визначає сфери порівняння (якість, терміни, розкрий, планування, документообіг, сервіс), формує систему показників і визначає еталони порівняння. Еталоном може бути прямий конкурент (у відповідному сегменті й моделі співпраці), ринковий лідер або компанія з іншої підгалузі, яка має еталонні процеси (процесний або функціональний бенчмаркінг).

2. Виконання – збір даних і опис процесів. У легкій промисловості критично важливо, щоб порівнювалися не тільки підсумкові цифри, а й сама конструкція процесу. Тобто як організовано контроль якості сировини, як приймаються рішення щодо заміни матеріалів, як ведеться контроль сигнальної партії, як узгоджується маркування, як будується план відвантажень, як працюють з рекламаціями. Часто саме тут знаходяться приховані джерела витрат і зривів.

3. Перевірка як процес оцінки розривів і причин. Наприклад, відставання в ОТІФ (вчасно та в повному обсязі), може бути наслідком не повільного пошиття, а помилкового нормування часу, слабкого планування постачань тканини, браку вхідного контролю, перевантаження через нерівномірний портфель замовлень

або низької дисципліни погодження зразків. Перевірка має завершитися визначенням «небагатьох важелів», які дають найбільший ефект.

4. Закріплення, тобто впровадження змін як стандарту. Для ринку Європейського союзу це зазвичай означає формалізацію контрольних точок якості, запровадження чітких норм для внутрішніх етапів, уніфікацію документації під вимоги клієнтів, оновлення інструкцій маркування й пакування, закріплення КРІ та відповідальних, створення механізмів управління змінами (календар перегляду показників, коригувальні дії, навчання персоналу).

Надалі цикл повторюється протягом всього часу існування підприємства.

Таким чином, мета бенчмаркінгу для підприємства, що працює на європейський ринок, полягає у системному виявленні та поясненні розривів між власними результатами й кращою практикою у параметрах якості, строків, сервісу, комплаєнсу та витрат, а також у подальшій адаптації процесів і стандартів роботи так, щоб забезпечити стабільне виконання вимог європейських клієнтів і довгострокове зміцнення конкурентних позицій на ринку [1, 9].

**Висновки.** Отже, для підприємства яке що працює на ринок ЄС, бенчмаркінг доцільно розглядати як постійну управлінську функцію, спрямовану на підвищення здатності стабільно виконувати вимоги клієнтів щодо якості, термінів, комплаєнсу, прозорості ланцюга постачання та сервісу за конкурентної собівартості. Тобто, ключовим об'єктом порівняння мають бути не лише співвідношення «цін-обсяг», а стандарти й процеси, які формують результат.

Нами обґрунтовано триконтурну модель бенчмаркінгу (стратегічний, операційний і консультативний контури) та визначено пріоритетні сфери порівняння: продукт і відповідність; виробничі процеси й якість; зовнішньоекономічні бізнес-процеси; економіка та операційна ефективність. Практичне впровадження пропонується будувати як циклічний алгоритм «планування-виконання-перевірка-закріплення», де аналіз розривів завершується стандартизацією змін (КРІ, документація, контрольні точки), а не формальним звітом. При цьому динамічність регуляторного поля ЄС підсилює потребу орієнтуватися на кращі практики та забезпечувати коректну зіставність показників.

### Список літератури:

1. Амеліна І. В. Переваги впровадження бенчмаркінгу в зовнішньоекономічну діяльність промислових підприємств України. *Економіка і регіон*. 2016. № 4. С. 53–60.
2. Вергун А. М., Бородатова А. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф.* (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2017. С. 185–190.
3. Вітюк А.В., Судома А.П. Формування заходів бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/46038/16315.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
4. Макушок О. В., Панкратова Л. А., Бобко В. В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3(26). С. 87–91.
5. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 533–540.

6. Попович Д., Тарнавська О. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 544–546
7. Христенко О. В., Манжос С. А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2018. № 1(29). С. 153–158.
8. Шандрівська О. Є., Юнко І. Ю. Дослідження цільових сегментів ринку легкої промисловості України в період пандемії COVID-19. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 338–352.
9. Щерба А. М. бенчмаркінг як інструмент ефективності здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності. URL: [http://www.vtei.com.ua/konfa/23\\_05\\_19/10\\_71.pdf#page=242](http://www.vtei.com.ua/konfa/23_05_19/10_71.pdf#page=242)
10. Regulation (eu) 2023/988 of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32023R0988>
11. Regulation (EU) No 1007/2011 of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2011/1007/oj/eng>

#### References:

1. Amelina I. V. (2016) Perevahy vprovadzhennia benchmarkingu v zovnishnoekonomichnu diialnist promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Advantages of implementing benchmarking in the foreign economic activity of industrial enterprises of Ukraine]. *Ekonomika i rehion*, no. 4(59), pp. 53–60. Available at: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/1113/934/> (in Ukrainian)
2. Verhun A. M. & Borodatova A. V. (2017) Bechmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv lehkoi promyslovosti [Benchmarking as a tool to increase competitiveness of light industry enterprises]. In *Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klasternoho pidpriemnytstva v Ukraini: zbirnyk statei za materialamy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kyiv, March 30, 2017). Kyiv: KNUTD, pp. 185–190. Available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7368/1/20170330\\_Cluster\\_P185-190.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7368/1/20170330_Cluster_P185-190.pdf) (in Ukrainian)
3. Vitiuk A. V. & Sudoma A. P. (2022) Formuvannia zakhodiv benchmarkingu dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Developing benchmarking measures to increase enterprise competitiveness]. In *Molod v nautsi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy* (MN-2022): Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (Vinnytsia, 2022). Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/46038/16315.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (in Ukrainian)
4. Makushok O. V., Pankratova L. A. & Bobko V. V. (2020) Benchmarkinh yak instrument upravlinnia efektyvnosti pidpriemstva v Ukraini [Benchmarking as a tool for managing enterprise efficiency in Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 3(26), pp. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-14> (in Ukrainian)
5. Morshchenok T. S. (2017) Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemnyts'kykh struktur [Benchmarking as a tool for increasing competitiveness of entrepreneurial structures]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9, pp. 533–540. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/92.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf) (in Ukrainian)
6. Popovych, D., & Tarnavska, O. (2015) Benchmarkinh yak diievyi instrument upravlinnia efektyvnosti pidpriemstva [Benchmarking as an effective tool for managing enterprise efficiency]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 544–546. Available at: <https://finansial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/PDF-12.pdf> (in Ukrainian)
7. Khrystenko O. V. & Manzhos S. A. (2018) Zastosuvannia benchmarkingu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Application of benchmarking in the enterprise management system]. *Finansovyi prostir*, no. 1(29), pp. 153–158. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/3906/1/%D0%A5%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%252c%20%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%B6%D0%BE%D1%81-pages-153-158.pdf> (in Ukrainian)
8. Shandrivska O. Ye. & Yunko I. Yu. (2021) Doslidzhennia tsilovykh sehmentiv rynku lehkoi promyslovosti Ukrainy v period pandemii COVID-19 [Study of target segments of the light industry market of Ukraine during the COVID-19 pandemic]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 2(6), pp. 338–352. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25553/nzmened-338-352.pdf> (in Ukrainian)
9. Shcherba A. M. (2019) Benchmarkinh yak instrument efektyvnosti zdiisnennia pidpriemstvom zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Benchmarking as a tool for the effectiveness of enterprise foreign economic activity]. Available at: [http://www.vtei.com.ua/konfa/23\\_05\\_19/10\\_71.pdf#page=242](http://www.vtei.com.ua/konfa/23_05_19/10_71.pdf#page=242) (in Ukrainian)
10. European Parliament and the Council of the European Union. (2023) Regulation (EU) 2023/988 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 on general product safety, amending Regulation (EU) No 1025/2012 of the European Parliament and of the Council and Directive (EU) 2020/1828 of the European Parliament and of the Council, and repealing Directive 2001/95/EC of the European Parliament and of the Council and Council Directive 87/357/EEC. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32023R0988>
11. European Parliament and the Council of the European Union. (2011) Regulation (EU) No 1007/2011 of the European Parliament and of the Council of 27 September 2011 on textile fibre names and related labelling and marking of the fibre composition of textile products and repealing Council Directive 73/44/EEC and Directives 96/73/EC and 2008/121/EC. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2011/1007/oj/eng>

**BENCHMARKING AS A TOOL FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY**

*The article considers benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of enterprises in international economic activity, with a focus on working with the European Union market. It is argued that in the EU, suppliers are evaluated not only by price and volume, but also by their operating model – their ability to consistently deliver quality, meet delivery deadlines, maintain service, ensure supply chain transparency, be ready for audits, and handle complaints effectively. Under such conditions, benchmarking should be aimed at comparing not only the final indicators, but also the “technology for achieving results”: standards, control points, quality and deadline risk management, documentation, and interaction with counterparties. The impact of the dynamic EU regulatory environment and increased requirements for safety, labeling, and compliance is emphasized, while it is noted that even with changes in regulatory thresholds, commercial requirements of buyers and audit results often remain high; therefore, the benchmarking system should focus on best practices rather than the minimum acceptable level. The criticality of compliance with fiber naming and composition labeling rules is outlined, as well as the need to take into account the trend towards sustainability and circularity, which increases the requirements for product data and value chain transparency. A three-contour benchmarking model for the EU direction is proposed: strategic contour (selection of segment and competitive offer), operational contour (decomposition of results into processes and KPIs), and advisory contour (accelerated “alignment” of the quality system, documentation, planning, and audit readiness with parallel formation of an internal competence team). Key objects of comparison in the EU market have been identified: product and compliance; production processes and quality; foreign economic activity as a system of business processes; economics and operational efficiency. For the operational circuit, examples of priority indicators (OTIF, lead time, defects, returns/claims, material losses in cutting, productivity, planning accuracy, changeover time), and it is emphasized that the comparison should end with a change in standards (control points, instructions, distribution of roles, KPIs), rather than a formal analytical report. The practical result of the article is the justification of a cyclical algorithm for implementing benchmarking: “planning-execution-verification-consolidation,” where “consolidation” involves standardizing changes through the unification of documentation, updating labeling and packaging instructions, setting quality control points, appointing responsible persons, and launching change management mechanisms (regular review of indicators, corrective actions, staff training). It is concluded that this approach enhances process manageability, reduces losses and rework, and increases the reliability of supplies, which are decisive factors for the long-term consolidation of the enterprise in the EU market.*

**Key words:** benchmarking, competitiveness, international economic activity, international management, competitiveness management.

*Дата надходження статті: 16.01.2026*

*Дата прийняття статті: 14.02.2026*

*Дата публікації статті: 02.03.2026*