

УДК 339.9

Тетяна КУРАНТ

## ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ПРИ АНАЛІЗІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ У ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖАХ

***Резюме.** Розглянуто концепцію бенчмаркінгу як з практичної точки зору, так і з позиції її історичного розвитку. Досліджено суть поняття логістичної мережі. Визначено роль споживача у діяльності логістичних мереж як однієї із ланок цілісної системи. Розглянуто типи бенчмаркінгу та наведено їх особливості. Запропоновано методику поетапного використання бенчмаркінгу для аналізу логістичних мереж. Проведено порівняльний аналіз трьох глобальних логістичних мереж (Global Logistics Network, Worldwide Partners Alliance та Tandem Global Logistics,) із застосуванням поетапного процесу та визначенням конкурентних переваг. З'ясовано, що проведення бенчмаркінгу забезпечує отримання унікальних конкурентних переваг та успішне функціонування підприємства на довготривалу перспективу.*

***Ключові слова:** бенчмаркінг, логістичні мережі, взаємозв'язок, споживач, виробник.*

Tetiana KURANT

## THE USAGE OF BENCHMARKING WHEN ANALYSING RELATIONSHIPS IN THE LOGISTICS NETWORK

***Summary.** Nowadays logistics networks are seen as remarkable source of competitive advantage in the value creation process of companies-logistic providers. How well network works to fulfill customers' demands is a crucial factor in success on the global market. One of ways to improve logistics network productivity is to benchmark it with other networks on global scale. In this study main phases of benchmarking evolution, its nature and characteristics of the method as a strategic competitive analysis are identified. The benchmarking concept is examined both from practical point of view and from its historical development. The essence of the logistics network concept is studied. The role of the consumer in logistics networks as one of the integral parts of the holistic system is defined. Here the performance of buyer-supplier relationships will be enhanced by using a benchmarking method in aiding the identification and implementation of development actions required for reaching the world-class level. Types of benchmarking and their special features are described. The phased method of benchmarking of logistics networks is proposed. A comparative analysis of three global logistics networks (Global Logistics Network, Worldwide Partners Alliance and Tandem Global Logistics,) using a phased process with the definition of competitive advantage is done. It was found that benchmarking provides a unique competitive advantage and successful operation of the business for the long term perspective. It was also discovered that in practice the benchmarking process often seems to be a mixture of several benchmarking types. We defined that for analyzing relationships in logistics networks the most suitable type of benchmarking analysis is external functional analysis, as it gives the opportunity to benchmark competitors in the same industry.*

***Key words:** benchmarking, logistics networks, relationships, consumer, producer.*

**Постановка проблеми.** В сучасній економіці існує тренд надання виразності й оцінювання ефективності взаємовідносин компаній зі своїми постачальниками. Отже, класифікація відносин «виробник-споживач» останнім часом стало цікавим питанням і для дослідження діяльності логістичних мереж.

Динамічний розвиток сучасної економіки надає вагомі підстави для ствердження про те, що конкурують між собою не окремі підприємства, а скоріше ланцюги поставок і, відповідно, логістичні мережі. Сучасне управління ланцюгом поставок визначається як управління взаємовідносинами з дистриб'юторами, постачальниками і клієнтами для досягнення більшої цінності для клієнта з меншими витратами. Одним із методів аналізу даних взаємозв'язків не лише між постачальниками і покупцями, а й у наскрізному розгляді взаємовідносин у логістичних мережах є бенчмаркінг. Бенчмаркінг у логістиці дозволяє швидко і з малими витратами виявити проблемні ситуації в логістичних мережах, системах, у сферах, близьких до покупця, з виконання замовлень і транспортування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Бенчмаркінг як новий інструмент формування стратегії підприємства з'явився наприкінці ХХ століття в умовах підвищеної нестабільності та загострення конкуренції на товарних ринках. Бенчмаркінг досліджували у своїх працях чимало закордонних вчених, серед яких: Б. Андерсен, Г. Ватсон, К. Толдмен, Р. Кемп, Н. Лейк, Б. Пател, Т. Пілчер, Р. Рейдер, Т. Фаррі та ін. Серед вітчизняних дослідників

варто відзначити І. Арєнкова, Є. Багієва, Е. Белокоровіна, А. Гапоненка, Д. Маслова, М. Михайлова, А. Панкрухіна, В. Афанасьєва, Д.О. Барабась, О. Подсолонко, О. Соломенко та ін. Для вітчизняної економічної науки бенчмаркінг є одним із найновіших методів удосконалення бізнесу та підвищення його ефективності й на даний час перебуває на етапі становлення. Відтак тема даного дослідження є актуальною.

Питаннями дослідження логістичних мереж займалися такі зарубіжні вчені: D. Bauersoks, D. Kloss, Timm Gudehus, Herbert Kotzab. Серед вітчизняних науковців варто назвати Є.В. Крикавського, О.М. Горяїнова, А.Г. Кальченка, О.М. Тридіда.

**Мета статті** – виявлення основних етапів розвитку бенчмаркінгу, його сутності та особливостей як стратегічного методу конкурентного аналізу при дослідженні логістичних мереж та взаємозв'язків у цих мережах.

**Виклад основного матеріалу.** Родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, які в 50-х роках минулого століття навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські й американські товари та послуги, щоб виявити їх сильні й слабкі сторони, а потім випускали щось подібне за нижчою ціною [14, с.95].

До 1970-х років практика бенчмаркінгу була дещо безсистемною і, звичайно, не широко розглядалась як інструмент підвищення ефективності управління. Американська компанія Хегох розробила й упровадила бенчмаркінг в якості інструменту, за допомогою якого можливо знизити витрати підприємства та підвищити якість продукції чи послуги. Сучасна ж практика бенчмаркінгу заснована на тих же принципах, які компанія Хегох розробила понад 30 років тому [6, с.8].

Бенчмаркінг являє собою безперервний процес вимірювання продукції, послуг і практики відносно найжорсткіших конкурентів або тих компаній, які визнані лідерами галузі [1, с.67].

Метод бенчмаркінгу – універсальний, адже може застосовуватись у будь-якій галузі для аналізу поточної діяльності та побудови стратегії на майбутнє, дослідивши діяльність конкурентів та визначивши при цьому свої слабкі та сильні сторони.

Застосування бенчмаркінгу у логістиці дозволяє швидко, точно і з малими затратами виявити прогалини у діяльності логістичних мереж у сферах, близьких до покупця, з виконання замовлень і транспортування.

Оскільки у статті поставлено за мету виявити особливості застосування бенчмаркінгу при аналізі взаємозв'язків у логістичних мережах, варто спершу пояснити поняття «логістичної мережі» та про які взаємозв'язки буде йти мова.

Багато науковців мають своє бачення щодо визначення логістичної мережі. Як зазначає науковець Крикавський Є.В., логістична мережа – це група незалежних фірм, які конкурують між собою або кооперуються з метою підвищення ефективності переміщення товарів та супроводжуючої інформації згідно з очікуваннями споживачів [11, ст.193].

Якщо Крикавський Є.В. визначає мережу як групу незалежних фірм, то інший вітчизняний вчений – Горяїнов О.М. – подає визначення логістичної мережі через логістичну систему.

Логістична мережа – повна множина ланок логістичної системи, взаємозв'язаних між собою по матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоках у рамках досліджуваної логістичної системи [10, с.13].

В науковій літературі та на практиці поширенішим є поняття логістичної системи. Натомість поняття логістичної мережі вживалося не досить часто. Проте з розвитком економіки, посиленням інформатизації та припиненням панівної ери виробника над споживачем у бік збільшення впливу споживача на виробництво, спровокувало посиленіший розвиток логістичних мереж вже у глобальному масштабі.

На глобальному ринку логістичних послуг на сьогодні налічується десятки різних логістичних мереж, діяльність котрих поширюється на всі континенти. Логістика вже не є простим рухом вантажів через експедирування чи складування. В процесі розвитку моделей бізнесу від нормальної торгівлі до електронної комерції сформовано стилі логістики, де

логістичні провайдери, як невід’ємна частина ланцюга, повинні задовольняти усі потреби споживача. Це більше, ніж просто транспортування, воно варіюється від закупівель, пошуку, планування до зберігання, контролю або розподілу. Гарна логістика в результаті призводить до збільшення кількості клієнтів, зростання обсягів торгівлі та успіху для самого бізнесу [3].

У наведеній вище інформації можна прослідкувати наголос на ролі «споживача» у діяльності логістичних мереж. Отож, мова йде про взаємозв’язок споживача і виробника у логістичних мережах. Виробником у даному випадку виступає логістичний провайдер як одна із ланок мережі.

Важливим етапом постає визначення того, хто є споживачем для логістики. Для неї споживачем є будь-хто, кому поставляється товар у будь яке місце призначення. Місцем призначення може бути і приватний будинок, і магазин роздрібною торгівлі, і підприємство гуртової торгівлі, і заводський склад, і спеціалізоване складське господарство. В деяких випадках споживачем є інша організація чи приватна особа, до якої переходить право власності на продукти поставки чи послуги. Проте найчастіше в ролі споживача виступає одне з підприємств самої фірми чи її ділового партнера, що відноситься до однієї з ланок логістичного ланцюга [8, с.72].

Вимірювання ефективності таких відносин і дотримання системи вимірювання важливі для визначення поточного рівня продуктивності, їх тенденції і вплив будь-якого реалізованого поліпшення дій. Щодо бенчмаркінгу, то він допомагає компанії, дізнатися більше про себе в конкурентному бізнес-середовищі. Відносини між споживачем і виробником порівнюються із найкращими в галузі з внутрішнього, кооперативного або конкурентного середовища. У відносинах між споживачами та виробниками завжди є місце ризику, і внутрішній бенчмаркінг, на жаль, у більшості випадків є єдино можливим рішенням, в той час як конкурентоспроможність джерел може дати ефективніші результати [4, с.699].

Виділяють два типи бенчмаркінгу: внутрішній та зовнішній. Зовнішній бенчмаркінг, у свою чергу, поділяється на підтипи (рис.1):



**Рисунок 1.** Типи бенчмаркінгу

**Figure 1.** Kinds of benchmarking

Внутрішній бенчмаркінг включає в себе аналіз і порівняння концепцій, методів, процесів, продуктів і послуг у рамках своєї організації. У цьому випадку інформація є легкодоступною. З іншого боку, компанії не буде вистачати бачення зовнішнього світу.

Зовнішній бенчмаркінг містить конкурентний бенчмаркінг між компанією і її прямими суперниками. Такий підхід дозволяє компаніям виявити, розкриваючи походження їх конкурентної переваги, які методи дозволяють суперникам досягати максимальної продуктивності.

При функціональному бенчмаркінгу аналізуються внутрішні функції компанії у порівнянні з іншою, котра діє у тій же сфері діяльності.

При організаційному бенчмаркінгу порівнюється діяльність, яка має сильний вплив на організацію з такою ж діяльністю в неконкуруючих компаніях, що працюють у тій же галузі.

При застосуванні загального бенчмаркінгу аналізуються найкращі практики організацій із різних сфер діяльності.

У стратегічному бенчмаркінгу компанія адаптує виграшні стратегії спільно з партнерами, з якими вона встановила співпрацю, з тим, щоб стимулювати стратегічне мислення, спрямоване на нові напрями вдосконалення [2, с.256].

У нашому випадку при аналізі взаємозв'язків у логістичних мережах доцільно застосовувати зовнішній бенчмаркінг, а саме – функціональний. Такий вибір серед усіх методів спричинений тим, що практично кожна глобальна логістична мережа складається з великої кількості ланцюгів поставок та надає практично повний спектр послуг майже в усіх країнах світу. При функціональному бенчмаркінгу взаємозв'язків важливо порівняти спектр надання послуг у мережах, що в свою чергу, визначить, котра із мереж функціонує на вищому рівні і, відповідно, має вищий коефіцієнт співпраці зі споживачами та повністю задовольняє їхні вимоги.

Є кілька різних поетапних процесів проведення бенчмаркінгу. Проте більшість компаній використовують загальний метод, котрий допомагає розпланувати процес, зібрати та проаналізувати дані й упровадити вдосконалені дії. Однак кожна компанія розділяє цей процес на різну кількість кроків залежно від того, наскільки детально вони хочуть описати кожен етап свого дослідження.

Для того, щоб провести детальний бенчмаркінг та зібрати максимум інформації, доцільно розділити весь процес на 10 етапів [1, с.84–85]:

1. *Необхідно вирішити, що порівнювати.* Потрібно визначити найкращий сервіс для підвищення його продуктивності в організації. Це вимагає визначення ключових процесів, встановлення пріоритетів та створення блок-схем для аналізу й порівняння практики.
2. *Визначити, з ким порівнювати.* Які із потенційних компаній володіють тими виключними якостями, котрі можна перейняти та адаптувати.
3. *Запланувати й провести розслідування.* Спочатку треба визначити, які дані потрібні і як проводити бенчмаркінгове розслідування.
4. *Визначити, де є прогалина у поточній діяльності.* Після завершення бенчмаркінгового розслідування та спостерегання потрібно визначити, наскільки кращими є досліджені практики конкурентів від поточних методів праці компанії.
5. *Спроекувати майбутні рівні продуктивності.* Потрібно вирішити, наскільки розрив у продуктивності звужиться або розшириться у найближчому майбутньому та як це відобразиться на діяльності організації.
6. *Обговорити результати, отримані при проведенні бенчмаркінгу та отримати підтвердження.* Потрібно надати результати бенчмаркінгу зацікавленим офіційним особам для отримання згоди та визнання.
7. *Переглянути цілі роботи.* Перетворити результати в оперативні твердження, які описують те, що повинно бути покращено у процесі на основі впровадження кращих практик.
8. *Розробити план дій.* Компілювати конкретні плани реалізації, вимірювання, призначення й терміни прийняття рішення передових практик.
9. *Реалізувати конкретні дії і стежити за прогресом.* Реалізувати план і доповісти про хід керівникам процесу та менеджменту.
10. *Проводити поточну перевірку.* Продовжувати здійснювати бенчмаркінг та оновлювати інформацію для того, щоб слідкувати за змінами у галузі.

Згідно з наведеним вище алгоритмом спробуємо провести поетапно бенчмаркінг логістичних мереж та зв'язків у їх діяльності.

Як вже зазначалось, у даній статті досліджуються взаємозв'язки у логістичних мережах, зокрема, взаємозв'язок та кооперацію виробника (в нашому випадку – це логістичний провайдер у мережі) та споживача (замовника логістичної послуги). Це і є першим етапом у проведенні бенчмаркінгу. Як базу для порівняння з іншими логістичними мережами обрано Глобальну логістичну мережу – Global Logistics Network (далі – GLN) [3].

На другому етапі для проведення аналізу було обрано ті глобальні логістичні мережі, котрі, на мою думку, показують увесь спектр надання послуг у сфері міжнародної логістики. Така багатовекторність діяльності дозволяє повноцінно прослідкувати особливості взаємодії ланок логістичного процесу та проаналізувати багатоваріантність взаємовідносин між учасниками мереж. Даними мережами є – Worldwide Partners Alliance – Всесвітній партнерський альянс (далі – WPA) [7] та Tandem Global Logistics [5].

Що стосується третього етапу, то увагу зосереджуємо на дослідженні різноманітності надання послуг у мережах. Глобальна логістична мережа надає комплексні рішення шляхом доступу до різних транспортних і логістичних послуг, які налаштовані відповідно до потреб клієнтів. З роками довготермінових відносин з постачальниками перевезень по всьому світу команді GLN вдалося створити унікальну мережу професійних організацій, які володіють такими ж основними цінностями в наданні якісних послуг для своїх клієнтів на місцевих ринках. Глобальна логістична мережа GLN взаємодіє з кожним з цих партнерів щодо координації логістичних рішень на щоденній основі. Через єдину точку контакту та адміністрацію клієнти GLN мають глобальний доступ до управління всіма транспортними і логістичними потребами. Мережа GLN займається експрес перевезеннями у трьох основних напрямках: міжнародний експрес-експорт, міжнародний експрес-імпорт та експрес дистрибуція в межах країни. GLN займається експедицією вантажу (повітряним і наземним шляхами), митним очищенням та виконанням послуг.

Всесвітній партнерський альянс WPA (Worldwide Partners Alliance) є сертифікованою за ISO 9001, незалежною і професійно керованою глобальною мережею провідних транспортно-логістичних провайдерів, які спеціалізуються на перевезеннях як повітряним і морським шляхами так і нішевих/спеціалізованих послугах ринку. Мережа WPA працює в таких напрямках: перевезення вантажу (повітряним/морським шляхом); побутове перевезення та виставки; вантажо- та інтермодальні перевезення; урядова та оборонна логістика; проекти/великовагові вантажі; «холодна логістика»/перевезення товарів, котрі швидко псуються; перевезення небезпечних вантажів/речовин; перевезення чутливих до часу вантажів / повітряним чи наземним шляхом; складування.

Tandem Global Logistics є всеосяжною міжнародною мережею незалежних логістичних операторів, що обслуговує світовий ринок торгівлі вже понад 20 років. Дана мережа є присутньою у великих промислових центрах в усьому світі та охоплює понад 70 країн, де має більше 400 офісів та постійно розширюється. Логістична мережа Tandem надає такі послуги: морські перевезення, повітряні перевезення, логістика (складування, дистрибуція, контроль рівня запасів для повного управління ланцюгом поставок), митне очищення, відстеження руху вантажу та інші послуги.

У таблиці 1 наведено порівняльний аналіз сервісів, що надають логістичні мережі. Також тут можна прослідкувати схожість у веденні діяльності чи навпаки – суттєві конкурентні переваги.

**Таблиця 1**

Бенчмаркінг послуг глобальних логістичних мереж

**Table 1**

Benchmarking of global logistics networks services

<i>Global Logistics Network (GLN)</i>	<i>Worldwide Partners Alliance (WPA)</i>	<i>Tandem Global Logistics</i>
Міжнародний експрес-експорт	Авіаперевезення	Морські перевезення
Міжнародний експрес-імпорт	Морські перевезення	Авіаперевезення
Експрес дистрибуція в межах країни	Побутове перевезення та виставки	Дистрибуція
Авіаперевезення	Вантажо- та інтермодальні перевезення	Митне очищення
Автоперевезення	Урядова та оборонна логістика	Відстеження руху вантажу

Митне очищення	Проекти / великовагові вантажі	Складування
Кур'єр «на борту»	«Холодна логістика»	Контроль рівня запасів
Перевезення продуктів образотворчого мистецтва	Перевезення небезпечних вантажів	
Відстеження руху вантажу	Перевезення чутливих до часу вантажів	
	Складування	

З наведеної таблиці 1 можна зробити висновки для четвертого етапу проведення бенчмаркінгу. Як бачимо із таблиці 1, сірим кольором позначено ті послуги, котрі надаються в усіх мережах, а найбільший спектр послуг надає мережа WPA. Хоча у базовій мережі GLN є прогалини у наданні деяких сервісів у порівнянні з мережею WPA, проте тут надаються виключні послуги, такі, як кур'єр «на борту» та перевезення продуктів образотворчого мистецтва.

Що стосується п'ятого етапу, то у короткотерміновій перспективі мережі GLN не варто в повному обсязі впроваджувати ті послуги, котрі надають мережі WPA та Tandem. Проте на довготермінову перспективу доцільно ввести сервіс щодо урядової та оборонної логістики. Це надасть змогу співпрацювати не лише із окремими фізичними чи юридичними особами, але й з урядами країн та міжнародними альянсами.

На шостому етапі, відповідальному за проведення бенчмаркінгу, потрібно підготувати звіт та подати його на розгляд керівництву. У звіті необхідно зазначити переваги базової мережі над тими, з якими проводилося порівняння.

Щодо сьомого етапу, то необхідно обґрунтувати доцільність запозичення практик конкуруючої мережі та адаптації на базовому об'єкті.

Наступним буде розроблення плану дій. Доцільно зробити розрахунки як на короткотермінову, так і на довготермінову перспективу. Це восьмий етап.

Особливо важливими є дев'ятий та десятий етапи, котрі або спростують, або підтвердять результати проведеного бенчмаркінгу.

Також потрібно зазначити, що досліджувана базова мережа GLN має досить сильні внутрішні взаємозв'язки. Як фахівець у транспортному бізнесі, GLN побудувала партнерські відносини з найбільшим у світі перевізниками для того, щоб керувати повним технологічним циклом від їх імені: від управління замовленнями до доставки, проактивного моніторингу поставок та вирішення питань від імені замовника. У той же час GLN знаходить альтернативні варіанти поміж деяких маршрутів, які створені з партнерами по всьому світу для того, щоб надати можливість замовнику заощадити час, гроші й енергію.

З роками довготермінових відносин з постачальниками перевезень по всьому світу команді GLN вдалося створити унікальну мережу професійних організацій, які володіють такими ж основними цінностями в наданні якісних послуг для своїх клієнтів на місцевих ринках. Глобальна логістична мережа GLN взаємодіє з кожним із цих партнерів щодо координації логістичних рішень на щоденній основі. Через єдину точку контакту та адміністрацію, клієнти GLN мають глобальний доступ до управління всіма транспортними і логістичними потребами [3]. Мережа GLN налічує три види партнерств: мережеві партнери, сервісні партнери та ділові партнери. Це дає їй змогу повноцінно керувати потоком товарів у мережі та управляти взаємозв'язками на найвищому рівні.

**Висновки.** Результат проведеного дослідження показав, що бенчмаркінг – це ретельно спланований процес, який здійснюється на основі порівняння діяльності двох або більше об'єктів, взаємної згоди партнерів з обміну досвідом та інформацією. Вибір партнерів для проведення аналізу може здійснюватися як серед фірм-конкурентів, які працюють в одній і тій же галузі, так і в інших галузях, де підприємства використовують схожі й подібні з досліджуваним об'єктом процеси.

При застосуванні поетапного бенчмаркінгу важливим фактором є правильний вибір базового елемента та елементів, з котрими буде проводитись порівнювання. Порівнювати слід із «кращими у галузі», оскільки це дасть можливість глибоко проаналізувати власну діяльність, виявити недоліки та запобігти таким у майбутньому.

Хоча проведено досить багато досліджень з теорії та практики логістики, у сучасній зарубіжній та вітчизняній економічній літературі з питань логістики немає єдиного трактування

поняття логістичної мережі. Проте варто відзначити, що з погляду багатьох наукових шкіл логістична мережа характеризується складною організаційною структурованістю та внутрішніми взаємозв'язками, які піддаються впливу зовнішніх факторів.

Бенчмаркінг взаємозв'язків у логістичних мережах є дуже актуальним на сьогодні, адже саме поняття «логістична мережа» не є розвиненим на вітчизняному ринку, хоча на глобальній карті логістичні мережі все більше зростають і розвиваються.

Впровадження бенчмаркінгу у логістичні мережі позитивно впливатиме на зниження витрат (особливо логістичних), підвищить рівень задоволення потреб споживачів, що створюватиме можливості для зростання прибутковості бізнесу й підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Щодо перспективи подальших досліджень, то варто зауважити, що доцільно проводити бенчмаркінг взаємозв'язків у логістичних мережах не лише між споживачами та провайдерми логістичних послуг, а й з усіма ланками логістичної мережі, включаючи посередників, складське господарство, транспортування та ін. Важливим у майбутньому дослідженні також буде звернення уваги на процес обміну інформацією між ланками мережі.

**Conclusions.** Results of the study showed that benchmarking – is a carefully planned process that is based on the comparison of two or more objects and mutual consent of partners in exchanging of experiences and information. Partners selecting for analysis can be chosen among competing firms that operate in the same industry or in other industries where companies use similar processes to the object being studied.

When doing phased benchmarking it is very important factor is choosing the base element and the comparison elements. You should compare with the «best in industry», as this will provide a deep analysis of their activities, identify gaps and avoid them in the future.

Although there is a lot of research conducted on the theory and practice of logistics in modern foreign and domestic economic literature there is no single interpretation of the concept of logistics network. However, it should be noted that from the perspective of many scientific schools logistics network is characterized by complex organizational structuring and internal relationships that are exposed to external factors.

Relationships' benchmarking in logistics networks is very important today, because concept of «logistics network» is not developed enough in the domestic market, although the global map of logistic network is growing and developing.

Implementation of benchmarking in logistics networks positively affects on cost reduction (especially logistics costs), raise customer satisfaction, which will create opportunities for growth and profitability increase of competitiveness in the market.

Regarding prospects for further research it is worth noting that it is important to carry out benchmarking in logistics networks not only of relationships between consumers and providers of logistics services, but with all the logistics network links including brokers, warehousing, transportation and others. An important future research will also be drawing attention to the exchange of information between network links.

## Використана література

1. Anne Kleemola Group Benchmarking as a Model for Knowledge Creation in Supply Management Context: Thesis for the degree of Doctor of Technology / – Anne Kleemola. – Tampere, 2005. – 191 p.
2. Dominique Estampe A framework for analysing supply chain performance evaluation models / Dominique Estampe, Samir Lamouri, Jean-Luc Paris, Sakina Brahim-Djelloul // International Journal of Production Economics. – 2013. – №142. – Pp. 247–258.
3. Global Logistics Network [Електронний ресурс] Офіційний сайт Глобальної логістичної мережі. – Режим доступу: – <http://www.gl-net.com/>
4. Satu Peltola Benchmarking risk classified buyer-supplier relationships in the sme context / Satu Peltola, Jarno Tuimala, Veli-Matti Virolainen. – The 10th International Annual IPSERA Conference 2001. – P.695–706.
5. Tandem Global Logistics [Електронний ресурс] Офіційний сайт глобальної логістичної мережі Tandem. – Режим доступу: – <http://www.tandemgloballogistics.com/>
6. Tim Starpenhurst The Benchmarking Book. – Routledge, 2012. – 496 p.
7. Worldwide Partners Alliance [Електронний ресурс] Офіційний сайт Всесвітній партнерський альянс WPA. – Режим доступу: – <http://www.ourwpa.com/>
8. Бауэрсокс, Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. – 2-е изд. пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера [Текст] / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 640 с.

9. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник [Текст] / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
10. Горяінов, О.М. Логістика: конспект лекцій [Текст] / О.М. Горяінов. – Харків: ХНАМГ, 2009. – 106 с.
11. Крикавський, Є.В. Логістичні системи: навч. посібник [Текст] / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
12. Лейк Н. Практикум по стратегическому планированию [Текст] / Н. Лейк. – М.: Поколение, 2006. – 304 с.
13. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 248 с.
14. Цахаев, Р.К. Основы маркетинга: ученик [Текст] / Т.В. Муртузалиева, С.А. Алиев. – М.: Экзамен, 2005. – 448 с.