

УДК 658.5

DOI 10.26118/2782-4586.2025.95.70.038

**Литвин Р.И.**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля  
**Татарченко Е.Н.**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля  
Severodonetsk Technological Institute (branch)

**Чумаченко Т.В.**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля  
Северодонецкий технологический институт (филиал)

## **Инструменты бенчмаркинга в малом логистическом бизнесе России и Китая: сравнительный анализ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты применения бенчмаркинга в малом логистическом бизнесе России и Китая. Актуальность исследования обусловлена растущей ролью малых предприятий в обеспечении устойчивости региональных логистических систем и необходимостью повышения их эффективности и конкурентоспособности в условиях глобальной конкуренции и цифровой трансформации. Цель работы — провести сравнительный анализ инструментов, методов и особенностей внедрения бенчмаркинга в малых логистических компаниях двух стран. В ходе исследования выявлены ключевые сходства и различия, обусловленные национальной политикой, уровнем цифровизации, доступностью отраслевых данных и характером государственной поддержки. Особое внимание уделено адаптации бенчмаркинга к ресурсным ограничениям малого бизнеса и возможностям его интеграции в современные управлочные практики.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, логистика, малый бизнес, конкурентоспособность, цифровизация, Китай, Россия.

**Litvin R.I.**

Luhansk State University Vladimir Dahl

**Tatarchenko E.N.**

Luhansk State University Vladimir Dahl  
Severodonetsk Technological Institute (branch)

**Chumachenko T.V.**

Luhansk State University Vladimir Dahl  
Severodonetsk Technological Institute (branch)

## **Benchmarking tools for small logistics businesses in Russia and China: a comparative analysis**

**Annotation.** The article discusses the theoretical and practical aspects of the use of benchmarking in small logistics businesses in Russia and China. The relevance

of the research is due to the growing role of small enterprises in ensuring the sustainability of regional logistics systems and the need to increase their efficiency and competitiveness in the face of global competition and digital transformation. The purpose of the work is to conduct a comparative analysis of tools, methods and features of benchmarking implementation in small logistics companies of the two countries. The study identified key similarities and differences due to national policies, the level of digitalization, the availability of industry data, and the nature of government support. Special attention is paid to the adaptation of benchmarking to the resource constraints of small businesses and the possibilities of its integration into modern management practices.

**Keywords:** benchmarking, logistics, small business, competitiveness, digitalization, China, Russia.

Актуальность исследования обусловлена тем, что малые логистические предприятия, несмотря на ограниченные ресурсы, играют важную роль в цепях поставок и нуждаются в повышении эффективности своей деятельности. В современных условиях глобальной конкуренции и цифровой трансформации методы управления должны адаптироваться к масштабам бизнеса. Развитие маркетинга территорий также опирается на принципы управления маркетинговой деятельностью в условиях усиливающейся конкуренции, что усиливает значение инструментов анализа и сравнения [2]. Одним из перспективных инструментов повышения конкурентоспособности является бенчмаркинг – систематический поиск и перенятие лучших практик. В мировой практике бенчмаркинг уверенно используется крупными и средними компаниями, тогда как в России его применение в среде МСП только развивается [7]. Введение в малые предприятия данной методологии открывает новые возможности для улучшения показателей и оптимизации процессов.

Целью данного исследования является глубокий сравнительный анализ инструментов и практик бенчмаркинга в малом логистическом бизнесе России и Китая. Основные задачи: - изучить теоретические основы и классификацию бенчмаркинга;

- проанализировать применение бенчмаркинга в логистике и существующие методики;
- выявить инструменты и особенности внедрения бенчмаркинга в малых логистических компаниях России и Китая;
- провести сравнение подходов двух стран, выделить сходства и различия;
- сформулировать выводы и рекомендации для развития бенчмаркинга в малом бизнесе логистики.

Данный отчет опирается на анализ научной литературы, отраслевых публикаций и официальных источников. Исследование не использует кейсы конкретных компаний, сосредотачиваясь на обобщенных практиках и подходах.

Бенчмаркинг традиционно определяется как процесс сравнения показателей и методов работы компаний с результатами лидеров отрасли или нормативными эталонами [3]. Модели бенчмаркинга позволяют выявлять оптимальные управленческие решения и повышать конкурентоспособность предприятий [3]. Он возник в США в конце XX века (наиболее известен пример компании Xerox) и используется для повышения эффективности различных видов деятельности [3]. Основной целью бенчмаркинга является выявление сильных и слабых сторон собственной компании и последующее совершенствование на основе передового опыта конкурентов и аналогов.

В литературе выделяют несколько классификаций бенчмаркинга по разным признакам. Так, по объекту сравнения различают внутренний (сравнение подразделений одной компании), конкурентный (сравнение с прямыми конкурентами) и функциональный (сравнение определенных процессов с лучшими в отрасли) бенчмаркинг [9]. По степени формализации – формальный (систематизированное сравнение с четкой методологией) и неформальный (менее структурированный обмен опытом). Антон Родькин на отраслевом портале «Логистика» выделяет и более детализированную классификацию: потребительский (обзор продукции с точки зрения потребителя), парный (один на один с лидером рынка), обзорный, на основе базы данных, опытной продукции и исследовательский бенчмаркинг [5]. Однако вне зависимости от категории, общая цель любого вида бенчмаркинга – поиск передового опыта и внедрение лучших практик для повышения эффективности работы компании. Малый бизнес играет ключевую роль в формировании региональных экономик и требует развития интеграционных форм взаимодействия, таких как кластерные сети [1]. Эффективная трансформация управленческих и маркетинговых процессов невозможна без экосистемного подхода, обеспечивающего взаимосвязь экономических и организационных элементов [4].

В логистике бенчмаркинг находит широкое применение как инструмент контроллинга и оптимизации процессов. Согласно обзору, бенчмаркинг широко распространен в сфере логистики, что объясняется возможностью быстро и с малыми затратами выявить проблемные участки и лучшие практики в цепи поставок [9]. Проводятся отраслевые исследования ключевых логистических KPI – показателей производительности, надежности, сроков доставки, затрат и т. д. – с целью определить отраслевые стандарты и разрыв в показателях между компаниями. Эти результаты позволяют предприятиям корректировать свои бизнес-процессы и принимать решения на основе объективных данных [9].

Итоги литературы показывают: бенчмаркинг – это один из важнейших инструментов стратегического управления и постоянного совершенствования, охватывающий все функции предприятия (производство, логистика, сбыт, финансы и др.) [3]. Существуют формализованные методики внедрения бенчмаркинга (алгоритмы подбора партнеров, сбора и анализа данных), однако

их реализация во многом зависит от размеров компании и ее ресурсов. Например, традиционные подходы крупных корпораций не всегда легко адаптировать к малому бизнесу [7]. Это обуславливает актуальность изучения специфики применения бенчмаркинга именно в малом логистическом бизнесе и учет национальных особенностей России и Китая.

В основе сравнительного анализа лежит систематический обзор открытых источников: монографий, научных статей, отраслевых публикаций и официальных документов России и Китая. Применялись методы теоретического анализа и сравнения. В частности, проанализированы определения и классификации бенчмаркинга, проведен анализ публикаций по применению бенчмаркинга в логистике, изучены стратегические планы и инициативы правительства двух стран, освещенные в открытых документах (отчетах и постановлениях). Данные обобщались по логическим разделам: обзор литературы, практики России, практики Китая и их сопоставление.

В России концепция бенчмаркинга в МСП развивается медленно. Как отмечается в отечественной литературе, «бенчмаркинг» для большинства руководителей малых и средних предприятий России еще остается незнакомым словом [5]. Зачастую метод эталонного сравнения воспринимается упрощенно, как обычный конкурентный анализ или маркетинговое исследование. Тем не менее, зарубежный опыт демонстрирует, что усвоившие бенчмаркинг компании получают конкурентные преимущества – к ним относится формирование новых управленческих подходов и повышение качества сервиса [5]. Следовательно, вовлечение российских МСП в практику бенчмаркинга представляется перспективной задачей.

На практике российские малые логистические фирмы чаще используют неформальный бенчмаркинг и адаптацию чужого опыта. Так, многие руководители склонны перенимать отдельные идеи и практики более успешных конкурентов не по формальным протоколам, а по мере необходимости. Это связано с ограниченностью ресурсов: у малых предприятий чаще нет возможности провести самостоятельный формальный бенчмаркинг из-за дефицита экспертов и данных [3]. Как указывает отраслевой портал, «специфика ведения бизнеса в России осложняет проведение подобного рода исследований. Проведение бенчмаркинга конкурентоспособности компанией самостоятельно довольно затруднительно» [3]. В качестве альтернативы многие компании прибегают к отраслевым ИТ-платформам и объединениям. Например, отраслевая сеть Logistics.ru организует площадку для обмена логистическими KPI между участниками, где малые и средние предприятия могут анонимно сравнить свои ключевые показатели (сроки доставки, оборачиваемость запасов, транспортные расходы и др.) с данными коллег [3]. Подобные отраслевые инициативы действуют как «сервис бенчмаркинга», упрощая доступ к бенчмаркинговым исследованиям для компаний без собственных мощностей по сбору и анализу данных.

К особенностям применения бенчмаркинга в малом российском логистическом бизнесе можно отнести следующие:

Ориентация на внутренние и конкурентные сравнения. Малые фирмы чаще сравнивают свои показатели либо внутри компании (между подразделениями), либо с ближайшими конкурентами на региональном рынке. Функциональный и стратегический бенчмаркинг у них встречается реже из-за невысоким уровнем автоматизации и узкой специализации.

Ограниченност ресурсов. Недостаток средств и кадров ограничивает глубину бенчмаркинга. МСП склонны к неформальным обменам опытом и внедрению «быстрых улучшений» (каидзена), но редко проводят масштабные системные исследования [7]. Часто оцениваются лишь наиболее простые показатели (стоимость, сроки, уровень сервиса) методом «найтия» и опроса знакомых бизнесменов.

Влияние крупного бизнеса. Как отмечают исследователи, большинство инструментов менеджмента первоначально разрабатывалось для больших компаний [7]. Мелкий логистический бизнес России зачастую пытается перенимать подходы крупных перевозчиков и операторов, но сталкивается с проблемами адаптации: методы тотального качества, «6 сигм», сложные KPI-системы не всегда приемлемы в условиях небольшой компании с упрощенной структурой [7]. Тем не менее, предприятия ищут «собственные модификации» бенчмаркинга, вырабатывая упрощенные методики под свой формат.

Использование внешних консультантов и объединений. В ряде случаев МСП прибегают к услугам консалтинговых агентств, отраслевых ассоциаций и кластеров, которые проводят обучающие семинары или выпускают методические рекомендации по бенчмаркингу. Это компенсирует отсутствие внутренней экспертизы. Ключевым инструментом остаются ключевые показатели эффективности (KPI), по которым оценивается положение компании на рынке.

Таким образом, в России малым логистическим предприятиям зачастую не хватает ресурсов для полноценного бенчмаркинга, поэтому они пользуются преимущественно упрощенными методами сравнения и помогают себе отраслевыми площадками [3]. Стратегии улучшения работы МСП при этом базируются на постепенных инновациях и примерах передовых предприятий.

Китайское правительство активно продвигает стандартизацию и повышение качества в секторе логистики, что отражается на методах управления и бенчмаркинга в отрасли. Согласно «14-му пятилетнему плану» Китая, стимулируется улучшение оценки качества логистических услуг и поддержка брендинга предприятий [12]. Таким образом, из официальных документов следует, что малые логистические компании должны уделять внимание специализированным сервисам и стандартизованной работе. Кроме того, Министерство промышленности и информационных технологий Китая к 2022 году установило 456 национальных эталонов качества для разных

отраслей, направив более 10 000 малых предприятий перенимать опыт лучших в классе [12]. По сути, китайская государственная политика поощряет системный бенчмаркинг, подкреплённый национальными стандартами и платформами.

На практике в Китае сложилась следующая картина малых логистических фирм. Как показывают исследования, средние и крупные компании (например, государственные «China Post», «China Railway» и т. д.) наработали богатый опыт автоматизации и управления за последние десятилетия. Эти игроки активно внедряют информационные технологии и бенчмаркингуют свои модели управления, стремясь перенять лучшие практики [13]. Мелкие же частные логистические компании (особенно развитые в Восточном и Южном Китае, например в дельте Янцзы) находятся на другом этапе развития: они в основном обслуживают региональный сегмент или занимаются контрактной логистикой для малого и среднего производства [13]. Их бизнес-модель сконцентрирована на оперативных услугах (распределение, мелкая обработка грузов, таможенное оформление, экспедирование и т. д.) [13]. Некоторые из них по функционалу приближаются к 4PL-операторам, а другие образовались как «специализированные» перевозчики от производственных предприятий.

Важно отметить, что малый бизнес выступает важным фактором устойчивого экономического развития региона и источником инновационной активности [6].

Преимущества китайских МСП в логистике – это доступ к современным технологиям и масштабному рынку; однако они сталкиваются с быстрым изменением спроса и необходимостью интеграции с более крупными контрагентами. Ставка делается на цифровизацию и стандартизованные системы управления. Так, в национальной политике поощряется развитие «сети логистики»: строятся центры обработки данных, разрабатываются облачные сервисы для МСП, внедряются технологии «умного склада» и логистических «мозгов» на уровне городов [11]. Поощряется предоставление крупными операторами цифровых услуг малым компаниям (например, совместные платформы «мудрой» логистики и мобильные приложения) [11]. В результате инструменты бенчмаркинга в Китае часто идут рука об руку с цифровыми KPI и большими данными: компании используют программные пакеты для анализа эффективности (технологии Business Intelligence), сравнивая свои показатели с базовыми стандартами отрасли.

К ключевым особенностям китайских МСП в логистике можно отнести:

Государственное стимулирование качества и стандартов. МСП активно участвуют в национальных инициативах «будьте лучше, чем вчера»: вводятся обязательные нормирования (например, в «Умной логистике», «Зеленой логистике»), компании участвуют в бенчмаркинговых проектах по оценке экологичности и эффективности. Государство создает образцовые эталоны для отрасли, которыми руководствуются малые игроки [11].

Ориентация на инновационные методы. Малые логистические компании КНР склонны перенимать передовой опыт тех же крупных операторов, но при этом адаптировать его в «облегченном» виде. Например, они быстро внедряют мобильные и интернет-решения (трекеры, онлайн-заказы, электронный документооборот), а затем бенчмаркингуют свои KPI в IT-среде. Акцент делается на автоматизации склада, оптимизации маршрутов (системы GPS и Big Data), где сравнительные метрики (например, средний срок доставки, точность прогноза спроса) помогают оценивать прогресс.

Развитая платформа совместной работы. На уровне отрасли в Китае создаются кластеры логистических инноваций. МСП объединяются в альянсы или кластеры (например, в «умных инкубаторах»), где совместно участвуют в бенчмаркинге процессов распределения, используя единую платформу для обмена данными. Это обеспечивает прозрачность: участники видят усредненные отраслевые показатели и могут соотнести с собственными.

Широкое использование цифровых бенчмаркинговых инструментов. В отличие от России, в Китае существуют коммерческие и государственные онлайн-сервисы, специализирующиеся на бенчмаркинге для логистики. Они включают базы данных по отраслевым KPI, программные решения для контроля исполнения (например, приложения для контроля загрузки транспорта, уровня запасов), а также интерактивные «дашборды» для менеджеров. Такая цифровизация позволяет быстрее собирать и анализировать информацию, снижая барьер для участия малых компаний в бенчмаркинге.

В обеих странах бенчмаркинг рассматривается как средство улучшения компаний через сравнение своих показателей с показателями лучшей практики [3]. И в России, и в Китае предприятия оценивают эффективность по ключевым логистическим KPI: соблюдение сроков, точность выполнения заказов, оборачиваемость оборотного капитала, затраты на транспорт и т. д. Во многом цели у малого бизнеса сходны – повышение качества сервиса при росте конкуренции.

Однако подходы и возможности сильно различаются. В Китае бенчмаркинг в логистике пронизывает не только бизнес-среду, но и государственную политику. Действует четкая программная поддержка: создание национальных эталонов качества и стандартов стимулирует компании вводить унифицированные метрики. Это позволяет мелким фирмам «ориентироваться на один план», а не упираться в обособленность. В России же государственная поддержка бенчмаркинга в МСП минимальна. Российский малый бизнес зачастую действует по импровизационным схемам, опираясь на собственную интуицию или совокупный опыт сферы [3].

Китайские малые логистические компании активно используют специализированные программы и отраслевые базы данных, создаваемые при участии государства и ассоциаций. Российские фирмы, напротив, чаще

опираются на простые аналитические инструменты (Excel, Google Sheets) и отраслевые онлайн-площадки, обеспечивающие базовый бенчмаркинг KPI.

Основной проблемой для обеих стран остаётся доступ к достоверным данным. В России дефицит открытой информации ограничивает полноту сравнения, тогда как китайские МСП, благодаря развитым ИТ-системам и государственной поддержке обмена статистикой, имеют более широкие возможности для сопоставления своих показателей с эталонами.

В итоге можно отметить, что эффективность применения бенчмаркинга у малых логистических компаний выше в условиях Китая, благодаря комплексному подходу (госстандарты + ИТ-платформы) [11]. Российские МСП достигают результатов в большей степени за счет адаптации практик крупных игроков и краудсорсинга информации, что делает процесс менее формализованным и более длительным. С другой стороны, обе страны имеют общую проблему: малые компании нуждаются в упрощенных методиках бенчмаркинга, учитывающих их особенности – например, меры по упрощенному сбору данных и обучающие программы по менеджменту.

Взаимодействие человеческого капитала с механизмами государственного регулирования напрямую влияет на эффективность социально-экономического развития региона [8].

Проведённое исследование подтверждает, что бенчмаркинг способен существенно повысить эффективность малого логистического бизнеса при условии его адаптации к национальной и отраслевой специфике. Основным результатом является осознание необходимости постоянного сравнения с лучшими практиками и внедрения улучшений.

Для России приоритетом становится активное участие малых логистических компаний в отраслевых бенчмаркинговых инициативах и развитие коллективных платформ обмена KPI. Государству следует содействовать созданию методических баз и обучающих программ, а также адаптировать международные стандарты (например, ISO) под нужды МСП.

В Китае важно продолжать интеграцию малых предприятий в национальные системы оценки качества и цифровые платформы, распространяя использование государственных эталонов и программ повышения управленческой эффективности. Особое внимание следует уделить развитию гибких инструментов для региональных и нишевых компаний — модульных облачных сервисов и аналитических решений.

Обе страны выигрывают от повышения информированности о бенчмаркинге среди МСП через тренинги, публикации и партнёрские проекты. Перспективным направлением является создание дашбордов и мобильных приложений для сравнения показателей, а также внедрение упрощённых методик бенчмаркинга, адаптированных к масштабу малого бизнеса.

В целом, бенчмаркинг в малом логистическом бизнесе может «развиваться» лучше всего в связке с цифровыми технологиями и качественными

стандартами [3]. Китайский опыт показывает, что подключение МСП к общенациональным платформам и стандартам существенно повышает отдачу от внедрения бенчмаркинга. Для России важно преодолеть барьеры непрозрачности и низкой обученности путем отраслевого взаимодействия и господдержки адаптированных методов. Последовательно реализуя эти рекомендации, малые компании обеих стран смогут значительно повысить эффективность своих логистических операций, а экономика – выгоду от роста производительности сектора.

### **Список источников**

1. Авдеева, В. Н. Кластерные сети как интеграционная основа организации малого бизнеса / В. Н. Авдеева, З. Н. Шильникова // Первый экономический журнал. – 2024. – № 10(352). – С. 12-21. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_10\_12. – EDN XMYVOW.
2. Азарян, Е. М. Концепция развития маркетинга территорий в условиях управления маркетинговой деятельностью / Е. М. Азарян, В. Н. Антонов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 25, № 12(153). – С. 193-199.
3. Бенчмаркинг как инструмент улучшения логистики компаний [Электронный ресурс] // Logistics.ru. URL: <https://logistics.ru/tashbaev/tashbaev-21> (дата обращения: 11.11.2025).
4. Гутько, Е. Ю. экосистемный подход трансформации маркетинга территорий / Е. Ю. Гутько // Наука, образование, транспорт: актуальные вопросы, приоритеты, векторы взаимодействия : материалы Международной научно-методической конференции, посвященной 65-летию Оренбургского института путей сообщения – филиала СамГУПС, Оренбург, 27–28 октября 2022 года / Самарский государственный университет путей сообщения, Оренбургский институт путей сообщения – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Самарский государственный университет путей сообщения", 2022. – С. 171-173. – EDN QAQCRU.
5. Истоки и виды бенчмаркинга [Электронный ресурс] // Logistics.ru. URL: <https://logistics.ru/tashbaev/tashbaev-25> (дата обращения: 11.11.2025).
6. Кондратьев, С. А. Малый бизнес и его роль в развитии экономики региона / С. А. Кондратьев // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: Сборник трудов XVI международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Пинск, 29 апреля 2022 года / Редколлегия: В.И. Дунай [и др.]. Том Часть I. – Пинск: Полесский государственный университет, 2022. – С. 96-99. – EDN DKWMOE.
7. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях [Электронный ресурс] // iTeam. URL:

<https://blog.iteam.ru/osobennosti-primeneniya-benchmarkinga-na-malyh-i-srednih-predpriatiyah/> (дата обращения: 11.11.2025).

8. Розмыслов, А. Н. Модель взаимодействия человеческого капитала и системы государственного регулирования социально-экономического развития региона / А. Н. Розмыслов // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 11(77). – С. 56-62. – EDN OIQYLS.

9. Сущность и виды бенчмаркинга [Электронный ресурс] // Studfile. URL: <https://studfile.net/preview/1865083/page:29/> (дата обращения: 11.11.2025).

10. Чумаченко, Г. В. Исследование моделей бенчмаркинга / Г. В. Чумаченко, Р. И. Литвин, Н. А. Липко // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 11(77). – С. 96-102. – EDN LDUDUJ.

11. 国务院办公厅关于印发“十四五”现代物流发展规划的通知  
“十四五”现代物流发展规划 [Электронный ресурс] // 中国政府网. URL: [https://www.gov.cn/gongbao/content/2023/content\\_5736713.htm](https://www.gov.cn/gongbao/content/2023/content_5736713.htm) (дата обращения: 11.11.2025).

12. 精准发力为中小企业赋智 [Электронный ресурс] // 中国政府网. URL: [https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202305/content\\_6876593.htm](https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202305/content_6876593.htm) (дата обращения: 11.11.2025).

13. Influencing factors and countermeasures on intelligent transformation and upgrading of logistics firms: A case study in China [Электронный ресурс] // PLOS ONE. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0297663> (дата обращения: 11.11.2025).

14.

### **Сведения об авторах**

**Литвин Р.И.**, старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, Россия

**Татарченко Е.Н.**, к.э.н. заведующий кафедры экономики и управления, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Северодонецкий технологический институт (филиал), Луганск, Россия  
**Чумаченко Т.В.**, старший преподаватель кафедры экономики и управления, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Северодонецкий технологический институт (филиал), Луганск, Россия  
Россия, Луганск

#### **Information about the authors**

**Litvin R.I.**, Senior Lecturer, Department of Personnel Management and Economic Theory, Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia

**Tatarchenko E.N.**, PhD in Economics Department of Economics and Management, Vladimir Dahl Luhansk State University, Severodonetsk Technological Institute (branch) , Luhansk, Russia

**Chumachenko T.V.**, Senior Lecturer, Department of Economics and Management, Vladimir Dahl Luhansk State University, Severodonetsk Technological Institute (branch) , Luhansk, Russia