

УДК 005.21:330.3:502.131.1

JEL classification: L26, M13, M31, M15, R11

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.020

Світлана КРАМАРЧУК,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: s.p.kramarchuk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5130-9954

Галина БАБ'ЯК

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: h.p.babjak@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-9303-0783

ІНТЕГРАЦІЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ РІЗНОГО РІВНЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті досліджено можливості інтеграції бенчмаркінгу в систему управління сталим розвитком економічних систем різного рівня — від державної політики до діяльності окремих підприємств.

Мета. Теоретико-методичне обґрунтування та розробка підходів до інтеграції бенчмаркінгу в систему управління сталим розвитком економічних систем різного рівня (макро-, мезо- та мікро-) з урахуванням особливостей функціонування держави, регіонів, галузей та підприємств в умовах глобалізаційних викликів і трансформації стандартів звітності. Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання: охарактеризувати сучасні виклики сталого розвитку на глобальному та локальному рівнях і їхній вплив на економічні системи; проаналізувати роль і стан застосування бенчмаркінгу в управлінні сталим розвитком на різних рівнях економічної системи (державному, регіональному, корпоративному); ідентифікувати ключові структурні та функціональні проблеми, що ускладнюють ефективну інтеграцію бенчмаркінгу в управлінські процеси; розробити модель міжрівневої інтеграції бенчмаркінгу, яка включає узгодження індикаторів, зворотний зв'язок та адаптацію глобальних стандартів до локального контексту.

Методи дослідження. У дослідженні використано методи системного, порівняльного та структурно-функціонального аналізу, метод узагальнення, а також елементи графічного моделювання для побудови багаторівневої схеми управління. Застосовано міждисциплінарний підхід, який поєднує елементи стратегічного менеджменту, сталого розвитку та інституційного аналізу.

Результати. У межах дослідження розроблено модель інтеграції бенчмаркінгу в управління сталим розвитком на макро-, мезо- та мікрорівнях. Визначено типові індикатори, джерела даних та інструменти бенчмаркінгу для кожного рівня економічної системи. Проаналізовано бар'єри застосування бенчмаркінгу в Україні, серед яких: відсутність координації між рівнями управління, формалізація індикаторів та низький рівень адаптації глобальних стандартів. Запропоновано принципи міжрівневої інтеграції та представлено цикл управлінських дій, який дозволяє реалізувати бенчмаркінг як постійний механізм удосконалення стратегій та операційної діяльності. Уточнено функціональне навантаження бенчмаркінгу на кожному рівні — від формування національної політики до оптимізації бізнес-процесів підприємств.

Висновки. Інтеграція бенчмаркінгу в управління сталим розвитком забезпечує не лише можливість порівняльного аналізу, але й слугує механізмом адаптації кращих практик, що підвищує ефективність стратегічного управління. Запропонована модель дозволяє поєднати міжнародні стандарти із локальними умовами через вертикальну і горизонтальну координацію дій. Практична реалізація моделі може сприяти формуванню культури сталого розвитку, підвищенню прозорості, конкурентоспроможності та стійкості економічних систем України в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: бенчмаркінг, сталий розвиток, стратегія, рівні управління, концептуальна модель, інструменти.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 13.

Svitlana KRAMARCHUK, Halyna BABIAK

INTEGRATION OF BENCHMARKING INTO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF MULTI-LEVEL ECONOMIC SYSTEMS: CONCEPTUAL MODEL AND PRACTICAL ASPECTS

ANNOTATION

Introduction. The article explores the possibilities of integrating benchmarking into the sustainable development management system of economic systems at various levels — from national policy to the operations of individual enterprises.

Goal. The purpose of the study is the theoretical and methodological substantiation and development of approaches to integrating benchmarking into the sustainable development management system of economic systems at the macro, meso, and micro levels, taking into account the specific features of the functioning of the state, regions, sectors, and enterprises under globalization challenges and the transformation of reporting standards. To achieve this goal, the following objectives were set: to characterize current global and local sustainable development challenges and their impact on economic systems; to analyze the role and current state of benchmarking application in sustainable development management at different levels of the economic system (national, regional, corporate); to identify key structural and functional issues hindering the effective integration of benchmarking into management processes; to develop a multi-level integration model of benchmarking that includes indicator alignment, feedback mechanisms, and adaptation of global standards to the local context.

Research methods. The study employed methods of system, comparative and structural-functional analysis, generalization, as well as elements of graphical modeling to build a multi-level management scheme. An interdisciplinary approach was used, combining elements of strategic management, sustainable development, and institutional analysis.

The results. Within the research, a model for integrating benchmarking into sustainable development management at the macro, meso, and micro levels was developed. Typical indicators, data sources, and benchmarking tools for each level of the economic system were identified. The study analyzed the main barriers to benchmarking implementation in Ukraine, such as lack of coordination between management levels, formalization of indicators, and low level of adaptation of global standards. Principles of interlevel integration were proposed, and a management cycle was outlined that allows benchmarking to function as a continuous mechanism for improving strategies and operational activities. The functional role of benchmarking at each level was clarified – from the formation of national policies to the optimization of business processes at the enterprise level.

Conclusions. The integration of benchmarking into sustainable development management provides not only the ability to perform comparative analysis but also serves as a mechanism for adapting best practices, thereby increasing the efficiency of strategic management. The proposed model enables the alignment of international standards with local conditions through vertical and horizontal coordination of actions. Its practical implementation can contribute to the development of a sustainable development culture, improved transparency, competitiveness, and resilience of Ukraine's economic systems under current challenges.

Keywords: *benchmarking, sustainable development, strategy, management levels, conceptual model, tools.*

Formulas: 0, **fig.:** 2, **tabl.:** 2, **bibl.:** 13.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сталий розвиток на сучасному етапі трансформації глобальної економіки утверджується як провідна парадигма соціально-економічного поступу, що забезпечує баланс між економічними інтересами, соціальними потребами та екологічними обмеженнями. В умовах посилення глобалізаційних викликів, зміни клімату, деградації природних ресурсів та щораз більшої соціальної нерівності зростає потреба у впровадженні дієвих механізмів управління сталим розвитком. Одним із важливих інструментів такого управління виступає бенчмаркінг як процес порівняльного аналізу найкращих практик з метою адаптації успішних рішень до конкретних умов функціонування економічної системи. На сьогодні бенчмаркінг активно використовується у бізнес-середовищі як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності [1; 3; 7]. Однак у сфері публічного управління та на рівні системного забезпечення сталого розвитку його потенціал залишається реалізованим лише частково.

Складність і багаторівневність управління сталим розвитком зумовлює необхідність його диференціації за рівнями: макрорівень – державна політика сталого розвитку, інтеграція до глобальних цілей сталого розвитку; мезорівень – регіональні та галузеві стратегії; мікрорівень – управління підприємствами та громадами. Залежно від рівня змінюються цілі, індикатори, методи оцінювання та механізми управління. Це потребує створення гнучкої та адаптивної моделі бенчмаркінгу, яка дозволить порівнювати результати сталого розвитку на відповідному рівні, виявляти так звані «точки зростання», формувати базу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Наразі відсутнє системне методологічне забезпечення інтеграції бенчмаркінгу в систему стратегічного управління сталим розвитком економічних систем різного рівня. Це створює наукову прогалину, що потребує комплексного дослідження та розробки відповідного інструментарію. Особливо актуальним є врахування галузевої специфіки та особливостей функціонування економічних суб'єктів на регіональному й локальному рівнях. Таким чином, актуальність проблеми полягає у необхідності наукового обґрунтування підходів до інтеграції бенчмаркінгу в систему управління сталим розвитком на макро-, мезо- та мікрорівнях з урахуванням галузевих і корпоративних особливостей, що має як теоретичну, так і високу практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті інтеграції бенчмаркінгу в систему управління сталим розвитком економічних систем різного рівня останні наукові дослідження концентруються на чотирьох основних напрямках: стандарти звітування, галузеві фреймворки, практика публічного управління та корпоративні ініціативи.

Одним з важливих аспектів досліджень є аналіз систем нефінансової звітності, зокрема ESG-звітності. Автори І. Макаренко, П. Брінь та Я. Венлунь [5] у своїй роботі проаналізували сучасні стандарти звітування, зокрема GRI, IIRC, ESRS, ISSB та SEC, та на основі методу аналізу ієрархій (АНП) обґрунтували доцільність впровадження саме стандарту ESRS як найбільш релевантного для України з урахуванням національного контексту та потреб стейкхолдерів. Зі свого боку аналітичні матеріали від BDO Ukraine [9] акцентують на зміні глобального регуляторного ландшафту у сфері сталого розвитку, зокрема впровадження директиви CSRD у Європейському Союзі зумовлює посилення вимог до обов'язкової ESG-звітності, а також її зв'язку з Цілями сталого розвитку.

У напрямі розробки галузевих фреймворків бенчмаркінгу привертає увагу дослідження [13], опубліковане в Огляді відновлюваної та сталої енергетики, у якому запропоновано комплексну модель оцінювання сталого розвитку компаній енергетичного сектору. У дослідженні застосовано такі сучасні інструменти, як тематичне моделювання та графі знань, призначені для створення узгодженого галузевого фреймворку, придатного для макро- та мікрорівнів. Подібний підхід сприяє підвищенню системності моніторингу та відповідності Цілям сталого розвитку. В іншій праці – статті «A Model for Streamlining Benchmarking in Sustainable Development of Industries» [8],

опублікованій у журналі Sustainability, представлено гнучку модель бенчмаркінгу для індустріальних підприємств. Модель враховує специфіку важкої промисловості та пропонує використання статистичних індикаторів для обґрунтування стратегічних управлінських рішень у сфері сталого розвитку.

Окрему увагу в сучасній літературі приділено застосуванню бенчмаркінгу в публічному секторі. Так, у дослідженні І. Іртищевої, О. Павленко та ін. [12], подані теоретичні та прикладні засади для оцінки ефективності регіонального публічного управління в контексті ЦСР. У межах цифрової трансформації публічного управління автор А. Єріна [2] розглядає міжнародні підходи до вимірювання цифрової зрілості державного управління. Дослідниця оперує показниками індексу розвитку електронного уряду (EGDI), цифрової участі громадян, доступності та безпечності електронних послуг, демонструючи нерівномірність прогресу між країнами та необхідність адаптивного порівняння у сфері цифрової сталості.

У сфері бізнесу значний інтерес викликають корпоративні ініціативи зі сталого розвитку. Дослідження компанії Deloitte [11] засвідчило, що понад 75 % компаній у світі збільшили інвестиції у стійкість, особливо в умовах глобальної нестабільності та зміни клімату. Автори наголошують на переході бізнесу від декларативності до вимірюваної ефективності сталих стратегій. Цей підхід доповнюється прикладом компанії Greif [10], яка у своєму 16-му щорічному звіті детально висвітлює заходи з екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. Практика Greif демонструє, яким чином систематизований внутрішній бенчмаркінг дозволяє досягати відчутних результатів у сфері корпоративної сталості.

Таким чином, огляд останніх публікацій свідчить про інтенсивний розвиток теоретико-методичних засад бенчмаркінгу у сфері сталого розвитку. Проте водночас виявлено певні прогалини, зокрема недостатню міжрівневу інтеграцію (зв'язок макро-, мезо- та мікрорівнів), нестачу прикладних моделей для публічного управління та слабку адаптивність бенчмарків до національного чи галузевого контексту. Це підкреслює актуальність подальших досліджень у напрямі розробки гнучких та інтегрованих моделей бенчмаркінгу для сталого розвитку економічних систем різного рівня.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка підходів до інтеграції бенчмаркінгу в систему управління сталим розвитком економічних систем різного рівня (макро-, мезо- та мікро-) з урахуванням особливостей функціонування держави, регіонів, галузей та підприємств в умовах глобалізаційних викликів і трансформації стандартів звітності.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання дослідження: охарактеризувати сучасні виклики сталого розвитку на глобальному та локальному рівнях і їхній вплив на економічні системи; проаналізувати роль і стан застосування бенчмаркінгу в управлінні сталим розвитком на різних рівнях економічної системи (державному, регіональному, корпоративному); ідентифікувати ключові структурні та функціональні проблеми, що ускладнюють ефективну інтеграцію бенчмаркінгу в управлінські процеси; розробити модель міжрівневої інтеграції бенчмаркінгу, яка включає узгодження індикаторів, зворотний зв'язок та адаптацію глобальних стандартів до локального контексту;

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління сталим розвитком в умовах глобальних і локальних викликів вимагає від економічних систем різного рівня (держав, регіонів, галузей і підприємств) високого ступеня адаптивності, відкритості в ухваленні рішень та стратегічної обґрунтованості. Водночас необхідно забезпечувати відповідність як глобальним викликам (зміна клімату, деградація довкілля, соціальна нерівність), так і локальним соціально-економічним умовам та інституційним особливостям.

У цьому контексті бенчмаркінг виступає як ключовий інструмент виявлення, порівняння та адаптації кращих практик, що дозволяє зробити управління сталим розвитком більш цільовим, ефективним і доказовим. Однак на практиці його застосування досі залишається фрагментованим, методологічно неузгодженим та нерідко обмеженим лише зовнішньою звітністю без глибокого управлінського впровадження. Особливо це актуально для економік, що перебувають у стані

трансформації, де існує потреба у моделі, здатній забезпечити міжрівневу координацію та гнучкість в умовах нестабільності.

Для візуалізації багаторівневої структури та потоків інформації між стандартами, рівнями економічної системи та інструментами управління у межах дослідження нами розроблено модель інтеграції бенчмаркінгу в управління сталим розвитком економічних систем (рис. 1).

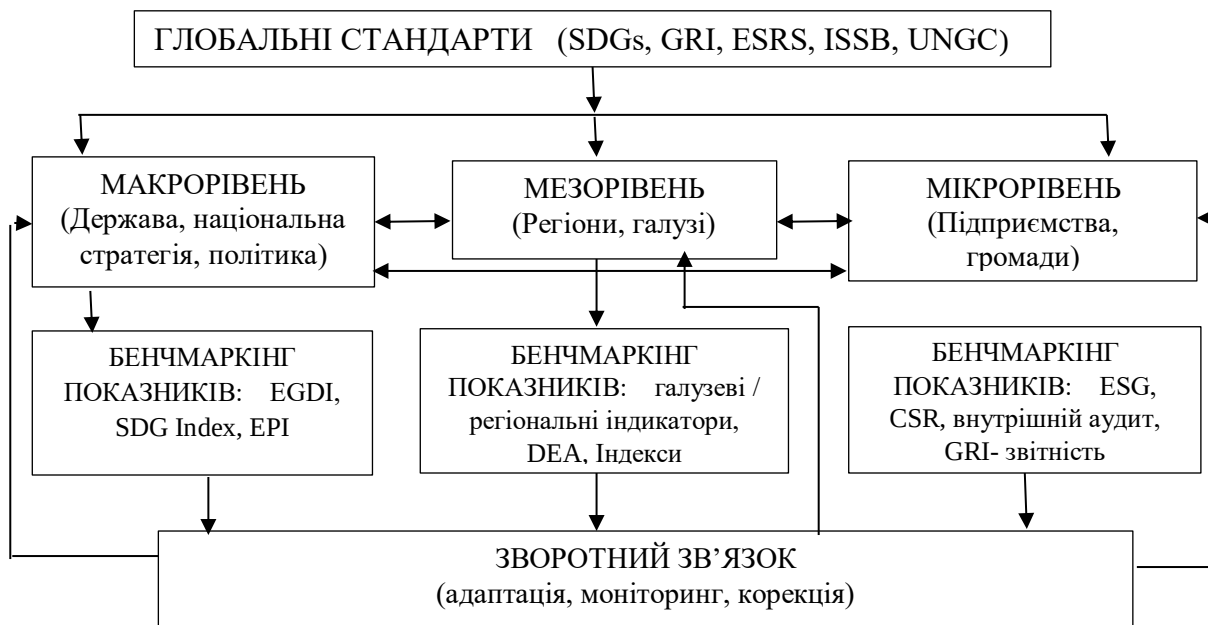


Рис. 1. Модель інтеграції бенчмаркінгу в управління сталим розвитком економічних систем різного рівня

Примітка. Авторська розробка

Представлена на рис. 1 модель наочно демонструє ієрархію рівнів та ключові стандарти, індикатори і зворотний зв'язок у процесі бенчмаркінгу. На верхньому рівні розташовані глобальні стандарти та ініціативи (SDGs, GRI, ESRS, ISSB, UNGC), які задають цільові орієнтири для політик сталого розвитку на всіх рівнях. Мікро-, мезо- і макrorівні – це просторово-управлінські рівні впровадження, що відповідають за локалізацію та адаптацію цілей та індикаторів. На кожному рівні застосовуються свої форми бенчмаркінгу: макrorівень – країни порівнюються за міжнародними індексами сталого розвитку (SDG Index, EGI, EPI); мезорівень – використовуються галузеві, регіональні індикатори, а також методи DEA (Data Envelopment Analysis); мікрорівень – підприємства застосовують корпоративні інструменти – ESG, CSR, GRI, внутрішній аудит. Зворотний зв'язок забезпечує циклічність поданої моделі, тобто на основі результатів моніторингу відбувається коригування стратегій, локалізація цілей і переналаштування системи індикаторів. Таким чином, запропонована модель демонструє можливість інтегрованого застосування бенчмаркінгу в управлінні сталим розвитком, забезпечуючи як вертикальну узгодженість між рівнями системи, так і горизонтальне поширення кращих практик через інструменти порівняльного аналізу.

Проведене дослідження дозволило ідентифікувати ключові структурні та функціональні аспекти інтеграції бенчмаркінгу до системи стратегічного управління сталим розвитком. Аналіз показав, що підходи до використання бенчмаркінгу істотно варіюються залежно від рівня економічної системи.

Так, на макrorівні (національна економіка, державне управління) бенчмаркінг реалізується переважно через участь країн у глобальних рейтингах та індексах сталого розвитку (ESG, EPI, SDG Index, EGI тощо) [5; 6; 9]. Водночас спостерігається відсутність механізмів адаптації цих показників до внутрішнього контексту – тобто до національних стратегічних документів чи

регіональних політик. Це знижує прикладну цінність міжнародних оцінок для прийняття рішень на національному рівні.

На мезорівні (галузі, регіони, територіальні громади) бенчмаркінг застосовується вкрай фрагментарно [8; 12; 13]. Багато регіональних стратегій не мають чітко визначених цілей і показників результативності у динаміці, що ускладнює проведення порівняльного аналізу. У галузевому розрізі акцент робиться переважно на економічні показники, тоді як екологічні та соціальні компоненти залишаються поза увагою.

На мікрорівні (підприємства, компанії, громади) бенчмаркінг активно використовується, головним чином у межах ESG-звітності та інших форм корпоративної відповідальності (GRI, внутрішні KPI тощо) [10; 11]. Проте здебільшого це орієнтовано на зовнішню комунікацію (зокрема перед інвесторами), а не на стратегічне управління [3; 4]. Також дослідження практики показує відсутність узгодженості корпоративних ESG-метрик з показниками національного чи регіонального рівня, що знижує ефективність їх використання для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

З метою узагальнення та візуалізації отриманих результатів нами розроблено табл. 1, яка демонструє особливості застосування бенчмаркінгу на кожному з трьох рівнів управління.

Таблиця 1

Рівні застосування бенчмаркінгу в управлінні сталим розвитком

Рівень	Об'єкти аналізу	Основні індикатори	Інструменти бенчмаркінгу	Типові джерела даних
Макро-рівень	Держави, міністерства, центральні органи влади	SDG Index, EGDI, ESG, індекси довкілля	Порівняльна аналітика, індексування, рейтингування	ООН, OECD, Світовий банк, національна статистика
Мезо-рівень	Регіони, ОТГ, галузі, промислові кластери	Індекси конкурентоспроможності, доступність послуг, ресурсо-ефективність	DEA, SWOT-бенчмаркінг, галузеві стандарти	Обласна статистика, галузеві звіти, регіональні стратегії
Мікро-рівень	Компанії, підприємства, локальні громади	ESG-індикатори, GRI, KPI сталості	KPI-бенчмаркінг, внутрішній аудит, оцінка GHG-емісій	Звіти компаній, аудитори, CSRD, нефінансова звітність

Примітка. Складено автором самостійно за результатами дослідження.

Як видно з таблиці, інструментарій і джерела бенчмаркінгу суттєво відрізняються між рівнями. Це створює потребу в інтеграції та узгодженні методологічних підходів для забезпечення цілісності системи управління сталим розвитком.

Після ідентифікації структурних рівнів застосування бенчмаркінгу та їх особливостей (макро-, мезо-, мікро-) дослідження дозволило сформулювати низку системних проблем, що ускладнюють ефективну інтеграцію бенчмаркінгових підходів у стратегічне управління сталим розвитком. Зокрема було встановлено:

- низький рівень координації між рівнями економічної системи – відсутні інституційно закріплені механізми передачі та адаптації інформації про бенчмарки та індикатори між державою, регіонами й підприємствами;

- формальність у використанні індикаторів – як на макро-, так і на мікрорівні домінує декларативне використання міжнародних стандартів без їхньої адаптації до реальних управлінських процесів;

- недостатня локалізація глобальних стандартів – відсутність методологічного мосту між міжнародними підходами (GRI, ESRS, SDG) та особливостями українського контексту, зокрема в частині ресурсних обмежень, інституційної нестабільності, воєнного та поствоєнного стану.

На основі виявлених проблем та аналізу таблиці 1 запропоновано впровадити міжрівневу інтеграційну модель, яка базується на таких принципах:

- принцип системної ієрархії, тобто управління сталим розвитком розглядається як багаторівнева система, де макро-, мезо- та мікрорівні не функціонують ізольовано, а взаємодіють через вертикаль узгоджених індикаторів, політик і зворотних зв'язків;

- принцип релевантності показників, який передбачає використання адаптованих бенчмарків і KPI, які є актуальними для кожного рівня економічної системи, але водночас мають можливість бути агрегованими та співставними в ширшому контексті;

- принцип контекстної адаптації. Так, відповідно до цього принципу, міжнародні стандарти (наприклад, GRI, ESRS, SDGs, EGDI) повинні не механічно імпортуватися, а адаптуватися до соціально-економічної, інституційної та екологічної специфіки регіонів та підприємств України;

- принцип зворотного зв'язку, згідно з яким результати бенчмаркінгу не лише фіксуються у звітності, але й стають підставою для перегляду цілей, коригування стратегій та удосконалення інструментів управління на всіх рівнях;

- принцип циклічності управління, відповідно до якого бенчмаркінг розглядається як неперервний процес, що включає: визначення мети → добір індикаторів → пошук еталонів → порівняння → адаптацію → впровадження → моніторинг → корекцію → повторну оцінку.

Ця логіка відображена у схемі циклу інтеграції бенчмаркінгу в управлінський процес сталого розвитку (рис. 2), яка ілюструє послідовність дій, ключові фази та роль бенчмаркінгу в стратегічному управлінні сталим розвитком.



Рис. 2. Цикл інтеграції бенчмаркінгу в управлінський процес сталого розвитку
Примітка. Авторська розробка

Циклічний характер запропонованої моделі дозволяє не лише здійснювати поточний аналіз стану сталого розвитку, але й формувати управлінські рішення на основі об'єктивних порівнянь і цілеспрямованої адаптації кращих практик. Варто підкреслити, що для кожного рівня економічної системи бенчмаркінг має специфічне функціональне навантаження: на макрорівні – це стратегічне порівняння з глобальними лідерами за ключовими індикаторами, яке має інформувати державну

політику, включаючи формування цілей національних стратегій сталого розвитку; на мезорівні – це ідентифікація найуспішніших галузевих або регіональних моделей, які можна масштабувати або реплікувати в інших регіонах або ж секторах; на мікрорівні – це переважно внутрішньо-корпоративне використання бенчмарків з метою підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності із поступовим наближенням до стратегічного управління.

Щоб конкретизувати міжрівневі відмінності та можливості застосування бенчмаркінгу, у табл. 2 представлено додаткову систематизацію.

Таблиця 2

Ключові відмінності підходів до бенчмаркінгу залежно від рівня економічної системи

Критерій	Рівень економічної системи		
	Макрорівень	Мезорівень	Мікрорівень
Ціль порівняння	Порівняння між країнами / системами	Виявлення ефективних регіональних або галузевих моделей	Оптимізація внутрішніх процесів та стратегій
Головні інструменти	Індекси, звіти ООН, рейтинги	DEA, статистичний аналіз, галузеві еталони	ESG-звітність, KPI-метрики, ISO
Основні труднощі	Універсалізація підходів, адаптація міжнародних стандартів	Відсутність єдиної методології порівняння	Недостатня мотивація для глибокого впровадження
Джерела даних	Глобальні інституції	Регіональна статистика	Внутрішня звітність, публічні звіти

Примітка. Складено автором самостійно за результатами дослідження.

Таким чином, інтеграція бенчмаркінгу в управління сталим розвитком передбачає не лише порівняльний аналіз, але й створення інституційного середовища для координації дій між різними рівнями економічної системи. Це дозволяє переходити від формального звітування до стратегічного використання даних для цілеспрямованих трансформацій. Представлена модель має потенціал до практичної реалізації як у публічному управлінні, так і в корпоративному секторі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. У статті обґрунтовано необхідність системної інтеграції бенчмаркінгу в управління сталим розвитком економічних систем на макро-, мезо- та мікрорівнях. У сучасних умовах глобальних викликів і локальних трансформацій зростає потреба в адаптивних, прозорих і науково обґрунтованих підходах до стратегічного планування, реалізації та моніторингу політик сталого розвитку. Бенчмаркінг як інструмент порівняльного аналізу та запозичення кращих практик доводить свою ефективність лише за умови цілісного впровадження та узгодженості між рівнями управління.

У ході дослідження виявлено суттєві відмінності у застосуванні бенчмаркінгу на макро-, мезо- та мікрорівнях, що вимагає створення єдиної інтеграційної моделі для забезпечення узгодженості та ефективності. Основні проблеми полягають у відсутності координації між рівнями, формальному підході до звітності та недостатній адаптації міжнародних стандартів до українського контексту, зокрема в умовах поствоєнної трансформації.

Запропонована модель інтеграції базується на принципах системності, релевантності, адаптації, зворотного зв'язку та циклічності, що дозволяє налагодити ефективний моніторинг і коригування стратегій сталого розвитку. Цикл інтеграції бенчмаркінгу забезпечує не лише фіксацію досягнень, але й формування стратегічних управлінських рішень на основі даних, що є необхідним у сучасних умовах нестабільності.

Результати дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення. Запропонований підхід може бути використаний органами публічного управління для вдосконалення стратегічних документів, а також підприємствами для підвищення ефективності управлінських рішень у контексті сталого розвитку. Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричному тестуванні

моделі у конкретних секторах економіки та розробці цифрових інструментів для автоматизованого моніторингу бенчмарків.

Література:

1. Годзь Ю. В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2020. Т. 3, № 9. С. 42–44. URL: <http://surl.li/ocmsw> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Єріна А. М. Бенчмаркінг електронного уряду: глобальні тенденції і цифровий розрив. *Статистика України*. 2024. № 3. С. 81–90.
3. Ковальчук А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2021. № 117. С. 32–39.
4. Лютенко Д.Д., Хомич О.В., Лободзинська Т.Л. Проблеми та перспективи бенчмаркінгу на підприємствах України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 583–587.
5. Макаренко І., Брінь П., Венлунь Я.(2023). Обґрунтування найбільш релевантних бенчмарків у сфері звітування зі сталого розвитку: досвід України. *Journal of Innovations and Sustainability*, Випуск 7(2), 11 с. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.11> (дата звернення: 03.10.2025).
6. Тін Ч. Методика партнерського бенчмаркінгу при розробці міжнародних спільних навчальних проєктів на базі методології AGILE. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 50. С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.50.93-101> (дата звернення: 02.10.2025).
7. Фещур Р.В., Яворська Н.Р., Меренюк Т.В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. *Вісник Видавництва Львівської політехніки*. 2019. № 605. С. 43–49. URL: https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
8. A Model for Streamlining Benchmarking in Sustainable Development of Industries. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(6). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/6/2587> (дата звернення: 10.10.2025).
9. BDO. Understanding the Global ESG Reporting Framework Today. 2025. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/understanding-the-global-esg-reporting-framework-today?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.09.2025).
10. Greif. Greif Releases 16th Annual Sustainability Report. Blog, Sustainability. 2025. URL: <https://www.greif.com/greif-releases-16th-annual-sustainability-report> (дата звернення: 05.10.2025).
11. Deloitte. According to the results of the annual Deloitte study, last year, amid global uncertainty, most organizations increased investments in sustainable development. 2023. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/new-deloitte-research-on-sustainabilityinvestments.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.10.2025).
12. Irtysheva I., Pavlenko O, et al. Evaluation of Efficiency of Regional Public Governance in the Context of Achieving Goals of Sustainable Development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44. No. 4: 497–505
URL: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3025a52-0cd5-46b7-b94b-e7fb33c1a0d2/content> (дата звернення: 25.09.2025).
13. Xu, Xiaofeng & Liu, Zhiting & Liu, Wenzhi & Pei, Chuantao & Wu, Xiangfan & Nie, Zhengya. A sustainable development benchmarking framework for energy companies based on topic mining and knowledge graph: The case of oil and gas industry. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Elsevier. 2024. vol. 196. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/rensus/v196y2024ics136403212400073x.html> (дата звернення: 23.09.2025).

Reference:

1. Godz Y. V. (2020). Benchmarkinh yak instrument upravlinnia efektyvnistiu pidprijemstva v suchasnykh umovakh [Benchmarking as a tool for managing enterprise efficiency in modern conditions]. *Ekonomika ta menedzhment*, no 9, pp. 42–44. Available at: <http://surl.li/ocmsw> (accessed October 01, 2025). [in Ukrainian].

2. Yerina A. M. (2024). Benchmarking elektronnoho uryadu: hlobal'ni tendentsiyi i tsyfrovyy rozryv [Benchmarking of electronic government: global trends and digital divide]. Statystyka Ukrayiny, no 3, pp. 81–90. [in Ukrainian].
3. Kovalchuk A. (2021). Benchmarking yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstva subiekta zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise of a foreign economic activity entity]. Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva «Vatra», no 117, pp. 32-39. [in Ukrainian].
4. Lyutenko D.D., Khomych O.V., Lobodzyn's'ka T.L. (2017). Problemy ta perspektyvy benchmarkingu na pidpryemstvakh Ukrayiny [Problems and prospects of benchmarking at enterprises of Ukraine]. Ekonomika i suspil'stvo, no 13, pp. 583-587. [in Ukrainian].
5. Makarenko I., Brin' P., Venlun' YA. (2023). Obgruntuvannya naybil'sh relevantnykh benchmarkivu sferi zvituvannya zi staloho rozvytku: dosvid Ukrayiny [Justification of the most relevant benchmarks in the field of sustainable development reporting: the experience of Ukraine]. Journal of Innovations and Sustainability, no 7(2). Available at: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.11>. (accessed October 03, 2025). [in Ukrainian].
6. Tin CH. (2022). Metodyka partners'koho benchmarkingu pry rozrobtsi mizhnarodnykh spil'nykh navchal'nykh proyektiv na bazi metodolohiyi agile [Methodology of partner benchmarking in the development of international joint educational projects based on the agile methodology]. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, no 50, pp. 93–101 Available at: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.50.93-101> (accessed October 02, 2025). [in Ukrainian].
7. Feshchur R. (2019). Benchmarking yak efektyvnyi zasib znyzhennia vytrat vyrobnytstva [Benchmarking as an effective means of reducing production costs]. Visnyk vydavnytstva lvivskoi politekhniki, no 605, pp. 43-49. Available at: https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf (accessed October 10, 2025). [in Ukrainian].
8. A Model for Streamlining Benchmarking in Sustainable Development of Industries. (2024). Sustainability, no 16(6). Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/6/2587> (accessed October 10, 2025). [In English].
9. BDO. (2025). Understanding the Global ESG Reporting Framework Today. Available at: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/understanding-the-global-esg-reporting-framework-today?utm_source=chatgpt.com (accessed September 23, 2025). [In English].
10. Greif. (2025). Greif Releases 16th Annual Sustainability Report. Blog, Sustainability. Available at: <https://www.greif.com/greif-releases-16th-annual-sustainability-report> (accessed October 05, 2025). [In English].
11. Deloitte. (2023). According to the results of the annual Deloitte study, last year, amid global uncertainty, most organizations increased investments in sustainable development. Available at: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/new-deloitte-research-on-sustainability-investments.html?utm_source=chatgpt.com (accessed October 05, 2025). [In English].
12. Irtysheva I., Pavlenko O, et al. (2022). Evaluation of Efficiency of Regional Public Governance in the Context of Achieving Goals of Sustainable Development. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, no 44 (4), pp. 497-505. Available at: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3025a52-0cd5-46b7-b94b-e7fb33c1a0d2/content> (accessed September 25, 2025). [In English].
13. Xu, Xiaofeng & Liu, Zhiting & Liu, Wenzhi & Pei, Chuantao & Wu, Xiangfan & Nie, Zhengya. (2024). A sustainable development benchmarking framework for energy companies based on topic mining and knowledge graph: the case of oil and gas industry. Renewable and Sustainable Energy Reviews, Elsevier, no 196. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/rensus/v196y2024ics136403212400073x.html> (accessed September 23, 2025). [In English].

Статтю отримано 28 квітня 2025 року.