

УДК 330.34:005.52

JEL Classification: Q01, O20, R58, M10

DOI: 10.35774/rarrpsu2026.31.020

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: <https://orcid.org/0000-0001-5130-9954>

Галина БАБ'ЯК

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет

E-mail: hpbabjak@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9303-0783>

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ МІЖРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті досліджено механізми бенчмаркінгу як інструменту міжрівневого управління сталим розвитком економічних систем різного рівня – від державної політики до діяльності підприємств. Показано роль бенчмаркінгу у забезпеченні координації, аналітики та впровадження кращих практик на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Мета. Теоретико-методичне обґрунтування та систематизація механізмів бенчмаркінгу для міжрівневого управління сталим розвитком економіки. Для досягнення мети поставлено наступні завдання: охарактеризувати сучасні виклики сталого розвитку та їхній вплив на економічні системи; проаналізувати стан і роль бенчмаркінгу на різних рівнях управління; розробити класифікацію механізмів бенчмаркінгу з урахуванням рівнів, функцій, джерел порівняння та об'єктів аналізу; визначити взаємозв'язок між застосуванням механізмів бенчмаркінгу та досягненням економічної, соціальної та екологічної збалансованості; окреслити напрями практичного використання класифікації.

Методи дослідження. Використано системний, порівняльний та структурно-функціональний аналіз, метод узагальнення, елементи моделювання для побудови багаторівневої схеми управління. Застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує стратегічний менеджмент, сталий розвиток та інституційний аналіз.

Результати. Розроблено класифікацію механізмів бенчмаркінгу з урахуванням рівнів управління (макро-, мезо-, мікро-), функціонального призначення, джерел порівняння та об'єктів аналізу. Встановлено, що на макрорівні бенчмаркінг виконує стратегічно-регуляторну функцію, на мезорівні – координаційно-адаптаційну, а на мікрорівні – операційно-впроваджувальну. Визначено ключові інструменти реалізації на кожному рівні: національні та регіональні стратегії, аналітичні дашборди, ESG/CSR-звіти, KPI та цифрові платформи управління ефективністю. Запропонована класифікація забезпечує системність міжрівневого управління, уніфікацію індикаторів та ефективний трансфер кращих практик.

Висновки. Інтеграція механізмів бенчмаркінгу в управління сталим розвитком економічних систем сприяє підвищенню ефективності стратегічного, тактичного та операційного управління, узгодженню дій різних рівнів та адаптації міжнародних стандартів до локального контексту. Практична реалізація класифікації дозволяє покращити моніторинг, оцінку результативності

політик та впровадження принципів сталого розвитку в економіку України. Перспективи подальших досліджень пов'язані з деталізацією типів механізмів для окремих секторів економіки та інтеграцією їх у цифрові інформаційно-аналітичні платформи.

Ключові слова: бенчмаркінг, сталий розвиток, механізми управління, рівні управління, класифікація, міжрівнева координація.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 2, **бібл.:** 12.

Svitlana KRAMARCHUK, Halyna BABIAK

SYSTEMATIZATION OF BENCHMARKING MECHANISMS FOR INTERLEVEL GOVERNANCE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS

ANNOTATION

Introduction. The article examines benchmarking mechanisms as a tool of interlevel governance for the sustainable development of economic systems at different levels – from public policy to enterprise activity. The role of benchmarking in ensuring coordination, analytical support, and the implementation of best practices at the macro-, meso-, and micro-levels is demonstrated.

Goal. The study aims to provide a theoretical and methodological substantiation and systematization of benchmarking mechanisms for interlevel governance of sustainable economic development. To achieve this goal, the following objectives are set: to characterize contemporary challenges of sustainable development and their impact on economic systems; to analyze the current state and role of benchmarking at different governance levels; to develop a classification of benchmarking mechanisms taking into account governance levels, functions, sources of comparison, and objects of analysis; to determine the relationship between the application of benchmarking mechanisms and the achievement of economic, social, and environmental balance; and to outline directions for the practical application of the proposed classification.

Research methods. The study employs systemic, comparative, and structural-functional analysis, the method of generalization, and elements of modeling to construct a multilevel governance framework. An interdisciplinary approach is applied, integrating strategic management, sustainable development theory, and institutional analysis.

The results. A classification of benchmarking mechanisms has been developed considering governance levels (macro-, meso-, micro-), functional purpose, sources of comparison, and objects of analysis. It is established that at the macro level benchmarking performs a strategic-regulatory function; at the meso level, a coordination-adaptive function; and at the micro level, an operational-implementation function. Key implementation instruments at each level are identified, including national and regional strategies, analytical dashboards, ESG/CSR reports, KPIs, and digital performance management platforms. The proposed classification ensures systemic interlevel governance, indicator harmonization, and effective transfer of best practices.

Conclusions. The integration of benchmarking mechanisms into the governance of sustainable development of economic systems enhances the effectiveness of strategic, tactical, and operational management, facilitates coordination across governance levels, and supports the adaptation of international standards to the local context. The practical implementation of the proposed classification contributes to improving monitoring processes, policy performance evaluation, and the implementation of sustainable development principles in Ukraine's economy. Prospects for further research include detailing specific types of mechanisms for particular economic sectors and integrating them into digital information and analytical platforms.

Keywords: benchmarking, sustainable development, governance mechanisms, governance levels, classification, interlevel coordination..

Formulas: 0, **figs.:** 0, **tbls.:** 2, **bibl.:** 12.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний етап розвитку національних та регіональних економічних

систем характеризується посиленням глобалізаційних процесів, зростанням соціально-економічних диспропорцій, екологічними загрозами та високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов концепція сталого розвитку набуває статусу ключової парадигми формування економічної політики, що потребує не лише декларування стратегічних цілей, а й розроблення ефективних механізмів їх практичної реалізації на різних рівнях управління. Водночас відсутність належної узгодженості між макро-, мезо- та мікрорівнями управління призводить до фрагментарності управлінських рішень, дублювання функцій та зниження результативності заходів сталого розвитку.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення порівнянності результатів реалізації політик сталого розвитку та ідентифікації найкращих управлінських практик, адаптованих до специфіки різних економічних систем. У цьому контексті бенчмаркінг виступає перспективним інструментом, здатним забезпечити системне порівняння показників, процесів і стратегій розвитку, а також сприяти трансферу ефективних рішень між рівнями управління. Проте в науковій літературі бенчмаркінг здебільшого розглядається фрагментарно – як інструмент корпоративного або галузевого аналізу, без належного врахування його потенціалу в міжрівневому управлінні сталим розвитком економіки.

Недостатня теоретична структурованість механізмів бенчмаркінгу та відсутність їх комплексної класифікації ускладнюють практичне впровадження цього інструменту в систему стратегічного планування та моніторингу сталого розвитку. Це, своєю чергою, обмежує можливості органів державної влади, регіонального управління та суб'єктів господарювання щодо обґрунтування управлінських рішень, підвищення їх ефективності та забезпечення збалансованого розвитку економіки.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у науковому обґрунтуванні та систематизації механізмів бенчмаркінгу з позицій міжрівневого підходу, що безпосередньо пов'язано з вирішенням важливих наукових завдань щодо розвитку теорії сталого розвитку та управління економічними системами, а також практичних завдань удосконалення інструментарію стратегічного управління, оцінювання результативності політик і забезпечення узгодженості дій різних рівнів влади та економічних агентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема застосування бенчмаркінгу у контексті сталого розвитку стає дедалі актуальнішою в світовій науковій спільноті. У сучасних публікаціях бенчмаркінг розглядається як важливий механізм підвищення ефективності управління в різних секторах економіки, проте фокус досліджень істотно варіюється залежно від предметної області та рівня аналізу.

У низці фундаментальних праць бенчмаркінг розглядається як менеджмент-інструмент, що дозволяє адаптувати найкращі практики в діяльності підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. Так, у класичному підході [11] описано концептуальні основи корпоративного бенчмаркінгу, що включають систематичну оцінку внутрішніх процесів та зовнішніх орієнтирів для визначення прогалів у продуктивності. Аналогічні висновки наведені в роботі Н. Євтушенко та А. Федорченко [12], де бенчмаркінг позиціонується як засіб інноваційного менеджменту та інструмент маркетингових досліджень українських підприємств.

У вітчизняному контексті важливими є також публікації, що розглядають бенчмаркінг у сфері конкурентоспроможності підприємств. Так, С. Хамініч аналізує бенчмаркінг як компонент адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємств, що сприяє підвищенню їх стійкості в умовах глобальної конкуренції [8]. Крім того, історичний огляд розвитку бенчмаркінгу в Україні показує, що концепція бенчмаркінгу інструментально розглядалась як засіб підвищення ефективності бізнес-процесів та управлінських практик, хоча методологічні підходи залишаються неоднорідними [4].

Водночас низка сучасних досліджень спрямована на розширення сфери застосування бенчмаркінгу за межі корпоративної практики. У контексті сталого розвитку інтеграція бенчмаркінгу з екологічними та соціальними індикаторами стає предметом активного наукового обговорення. Зокрема, у роботі [10] запропоновано модель інтегрованого бенчмаркінгу для сталого

розвитку промислових підприємств, де подано механізм оцінювання екологічних та економічних показників з метою мінімізації негативного впливу виробництва на навколишнє середовище і підвищення результативності управління. Важлива частина сучасних досліджень також стосується методів та критеріїв порівняльного оцінювання систем нефінансової звітності, які є важливим компонентом бенчмаркінгу сталого розвитку. Так, І. Макаренко, П. Брінь та Я. Венлунь [6] удосконалили методичні засади обрання релевантних систем звітування про сталий розвиток, що дозволяє підвищити прозорість управління й ширшу інтеграцію Європейських стандартів у національну практику.

На регіональному рівні, згідно з дослідженнями А. Волкової, Т. Маркової та Ю. Левчук [2], бенчмаркінг використовується для пошуку найкращих практик та стимулювання розвитку регіонів. У системі міжрівневого управління сталим розвитком значний внесок роблять дослідження Е. Юрія та Д. Галіщука [9], а також І. Алексєєва, А. Мазур та О. Стороженко [1], у яких стратегічний бенчмаркінг розглядається як інструмент координації дій між національними та регіональними органами влади. Разом із тим варто зазначити, що більшість сучасних публікацій переважно зосереджують увагу на окремих аспектах бенчмаркінгу – корпоративному, екологічному чи соціальному – без системного розгляду механізмів, що забезпечують узгодження міжрівневих управлінських процесів у контексті цілісної економічної системи. Це вказує на наявність теоретичної прогалини щодо класифікації механізмів бенчмаркінгу саме з позицій їх функціональної ролі на макро-, мезо- та мікрорівнях управління.

Таким чином, аналіз літератури демонструє, що, хоча питання застосування бенчмаркінгу в умовах сталого розвитку активно досліджується, недостатньо уваги приділяється міжрівневим механізмам, що забезпечують системну координацію стратегічних та оперативних рішень. Це зумовлює необхідність глибшого теоретичного обґрунтування класифікаційних підходів до механізмів бенчмаркінгу, що є предметом цього дослідження.

Мета дослідження. З урахуванням актуальності проблематики міжрівневого управління сталим розвитком економіки та виявлених у процесі аналізу наукових досліджень теоретичних і методологічних прогалин, основною метою даної статті є обґрунтування та систематизація механізмів бенчмаркінгу як інструменту узгодження управлінських рішень на макро-, мезо- та мікрорівнях економічної системи.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається розв'язання таких взаємопов'язаних завдань: визначити роль бенчмаркінгу в системі міжрівневого управління та обґрунтувати його функціональне призначення на різних рівнях економічної ієрархії; розробити класифікацію механізмів бенчмаркінгу з урахуванням рівнів управління, функціонального спрямування, джерел порівняння та об'єктів аналізу; обґрунтувати взаємозв'язок між застосуванням механізмів бенчмаркінгу та досягненням економічної, соціальної та екологічної збалансованості розвитку; визначити напрями практичного використання запропонованої класифікації в процесі формування та реалізації стратегій сталого розвитку.

Реалізація зазначених завдань дозволить поглибити теоретичні засади бенчмаркінгу, розширити інструментарій міжрівневого управління сталим розвитком економіки та створити підґрунтя для підвищення ефективності управлінських рішень у сучасних умовах трансформаційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення сталого розвитку економіки потребує формування ефективної системи управління, здатної інтегрувати економічні, соціальні та екологічні цілі на різних рівнях економічної ієрархії. Необхідність такої інтеграції підтверджується сучасними дослідженнями щодо імплементації Цілей сталого розвитку в Україні та узгодження фінансової політики зі стратегічними пріоритетами держави [1], а також роботами, присвяченими регулюванню сталого розвитку бізнесу в контексті європейського досвіду (зокрема, України та Іспанії) [3], де обґрунтовується необхідність інтеграції інституційних механізмів регулювання, гармонізації нормативно-правової бази та впровадження стандартів сталого розвитку, що сприяють підвищенню прозорості діяльності підприємств і їх адаптації до вимог європейського економічного простору.

У цьому контексті бенчмаркінг доцільно розглядати не лише як інструмент порівняльного аналізу, а як комплексний механізм міжрівневої координації управлінських рішень, що забезпечує трансфер найкращих практик та підвищення результативності політик сталого розвитку.

Міжрівневе управління сталим розвитком передбачає узгоджене функціонування макро-, мезо- та мікрорівнів економіки, кожен з яких виконує специфічні функції у досягненні стратегічних цілей. Макрорівень формує загальнодержавні пріоритети та нормативно-інституційні умови розвитку [1], мезорівень забезпечує їх адаптацію з урахуванням регіональної та галузевої специфіки [2], тоді як мікрорівень відповідає за практичну реалізацію стратегій у межах господарської діяльності суб'єктів економіки [8; 12]. Відтак, бенчмаркінг у цій системі виконує роль інформаційно-аналітичного механізму, що забезпечує зворотний зв'язок між рівнями управління [5, с. 280]. Завдяки порівнянню ключових індикаторів сталого розвитку стає можливим виявлення відхилень між запланованими та фактичними результатами, а також ідентифікація ефективних управлінських рішень, які можуть бути масштабовані або адаптовані до інших рівнів економічної системи. Узагальнюючи роль бенчмаркінгу в системі міжрівневого управління сталим розвитком, слід зазначити, що «застосування бенчмаркінгу на макро-, мезо- та мікрорівнях дозволяє поєднати функції стратегічної орієнтації, адаптації та практичної реалізації політики сталого розвитку, забезпечуючи узгодження цілей і показників на різних рівнях управління» [5, с. 282].

Залежно від рівня прийняття управлінських рішень механізми бенчмаркінгу мають різне функціональне навантаження, що зумовлює доцільність їх розгляду в розрізі макро-, мезо- та мікрорівнів управління. На макрорівні механізми бенчмаркінгу орієнтовані на зіставлення національних моделей сталого розвитку з міжнародними стандартами та кращими світовими практиками. Такий підхід узгоджується з необхідністю гармонізації національних стратегій із глобальними індикаторами сталого розвитку та міжнародними рейтингами [1; 10]. Це дозволяє оцінити конкурентні позиції країни, визначити стратегічні пріоритети економічної політики та сформувати обґрунтовані орієнтири довгострокового розвитку. Отож, особливого значення на макрорівні набувають механізми міжнародного бенчмаркінгу, що базуються на використанні глобальних індикаторів сталого розвитку та рейтингів соціально-економічного прогресу.

На мезорівні бенчмаркінг спрямований на порівняльний аналіз регіонів або галузей з метою виявлення внутрішніх диспропорцій та визначення потенціалу зростання. Дослідження регіонального бенчмаркінгу підтверджують його ефективність як інструменту пошуку найкращих практик розвитку територій і галузей [2]. Крім того, у роботі І. Макаренка, П. Бріня та Я. Венлуна [6], присвяченій формуванню релевантних бенчмарків у сфері звітування зі сталого розвитку, наголошується на важливості уніфікації показників для забезпечення міжрегіональної та міжгалузевої порівнюваності. У цьому зв'язку, можна узагальнити, що механізми регіонального та галузевого бенчмаркінгу мають бути спроможними оцінити ефективність реалізації стратегій розвитку, визначити лідерів та аутсайдерів за ключовими показниками, а також повинні сприяти поширенню успішних управлінських практик між територіями та секторами економіки.

На мікрорівні механізми бенчмаркінгу реалізуються через аналіз діяльності підприємств та організацій, зокрема у сфері ресурсоефективності, інноваційної активності та корпоративної соціальної відповідальності. Як зазначається у сучасних дослідженнях [8; 12], бенчмаркінг є складовою адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує коригування управлінських рішень відповідно до галузевих орієнтирів. Порівняння показників діяльності підприємств із галузевими або міжнародними орієнтирами дозволяє підвищити їх адаптивність до вимог сталого розвитку та сприяє інтеграції корпоративних стратегій у загальноекономічні цілі.

Для мікрорівня доцільними є, передусім, внутрішній та зовнішній конкурентний бенчмаркінг, що здатні забезпечити зіставлення результатів діяльності підприємства з показниками структурних підрозділів, галузевих лідерів або стратегічних конкурентів, оскільки «бенчмаркінг є інструментом адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства» [8]. Не менш важливу роль відіграє також і функціональний бенчмаркінг, орієнтований на порівняння окремих бізнес-процесів (управління ресурсами, логістики, інноваційної діяльності, HR-практик), а також –

процесний бенчмаркінг, спрямований на оптимізацію операційних процедур і підвищення продуктивності. Оскільки, як зазначає Р. Спендоліні, бенчмаркінг – це безперервний, систематичний процес оцінювання продуктів, послуг і робочих процесів організацій, які визнані такими, що демонструють найкращі практики, з метою покращення діяльності організації [11].

У контексті сталого розвитку особливої актуальності набуває «ESG-бенчмаркінг», який базується на порівнянні екологічних, соціальних та управлінських показників підприємства з міжнародними стандартами та галузевими орієнтирами. Його інструментальне забезпечення охоплює систему KPI сталого розвитку, нефінансову звітність, аудит сталого розвитку, рейтингову оцінку ESG-показників та використання цифрових аналітичних платформ моніторингу.

Крім того, для забезпечення адаптивності управління доцільним є застосування так званого динамічного (або часового) бенчмаркінгу, який дозволяє оцінювати прогрес підприємства у досягненні стратегічних цілей у ретроспективному та прогностичному вимірах. Поєднання зазначених механізмів формує комплексну систему мікрорівневого бенчмаркінгу, яка забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, узгодженість їх діяльності з регіональними та національними стратегіями сталого розвитку та створює інформаційну основу для зворотного зв'язку в системі міжрівневого управління економікою.

Виходячи з аналізу літератури та виявлених прогалин, пропонується така класифікація механізмів бенчмаркінгу, що ґрунтується на поєднанні ієрархічного, функціонального та інституційного підходів. Запропонована класифікація передбачає їх систематизацію за рівнями управління (макро-, мезо-, мікро-), функціональним призначенням, джерелами порівняння та об'єктами аналізу, що дозволяє комплексно охарактеризувати роль бенчмаркінгу в забезпеченні міжрівневої координації сталого розвитку економічних систем (табл.1).

Запропонована у дослідженні класифікація механізмів бенчмаркінгу (табл. 1) базується на поєднанні кількох класифікаційних ознак, що дозволяє комплексно охарактеризувати їх роль у міжрівневому управлінні сталим розвитком. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям систематизації управлінських інструментів у контексті цифрової трансформації та інституційного розвитку [7], а також дозволяє систематизувати інструментарій міжрівневого управління сталим розвитком економіки та забезпечує цілеспрямований вибір механізмів залежно від рівня управління, об'єкта аналізу та стратегічних цілей розвитку. Зокрема, класифікація за рівнем управління визначає специфіку застосування бенчмаркінгу відповідно до стратегічних завдань кожного рівня, тоді як поділ за функціональним призначенням відображає його роль у стратегічному, тактичному та операційному управлінні. Важливим є також розмежування механізмів бенчмаркінгу за об'єктами аналізу, що відповідають трьом ключовим вимірам сталого розвитку – економічному, соціальному та екологічному, що підтверджується дослідженнями щодо детермінант сталого розвитку та цифрових інструментів моніторингу [7]. Такий підхід забезпечить збалансованість управлінських рішень та дозволить уникнути домінування окремих цілей на шкоду іншим.

Класифікація за часовою орієнтацією розширює аналітичні можливості бенчмаркінгу, поєднуючи ретроспективний аналіз із прогнозуванням сценаріїв розвитку, що відповідає сучасним підходам до оцінювання динаміки ключових індикаторів сталого розвитку [9]. Практичне значення запропонованої класифікації полягає в можливості її використання як методичної основи для формування систем моніторингу та оцінювання результативності стратегій сталого розвитку на різних рівнях економіки. Загалом, вважаємо, що застосування систематизованих механізмів бенчмаркінгу сприятиме підвищенню прозорості управління, обґрунтованості управлінських рішень та посиленню взаємодії між різними рівнями економічної системи.

Подальше поглиблення міжрівневого підходу до бенчмаркінгу передбачає конкретизацію типів механізмів з урахуванням інституційної ролі кожного рівня управління та їх функціонального навантаження у системі сталого розвитку. У цьому контексті механізми бенчмаркінгу доцільно розглядати не лише як аналітичні інструменти, а як складові цілісної управлінської архітектури, що забезпечує формування, координацію та реалізацію стратегій сталого розвитку.

Таблиця 1

Узагальнена класифікація механізмів бенчмаркінгу для міжрівневого управління сталим розвитком економіки

Класифікаційна ознака	Види механізмів бенчмаркінгу	Управлінське призначення
Рівень управління	Макрорівневі	Орієнтовані на порівняння національних стратегій, інституційних моделей та макроекономічних показників сталого розвитку; використовуються при формуванні та коригуванні державної політики
	Мезорівневі	Застосовуються для оцінювання регіональних і галузевих стратегій сталого розвитку, виявлення територіальних та секторальних диспропорцій
	Мікрорівневі	Спрямовані на аналіз діяльності підприємств і організацій у сфері ефективності, інноваційності та корпоративної соціальної відповідальності
Функціональне призначення	Стратегічні	Забезпечують формування довгострокових орієнтирів сталого розвитку та вибір пріоритетів управління
	Тактичні	Сприяють оптимізації управлінських рішень у середньостроковій перспективі
	Операційні	Орієнтовані на вдосконалення поточних процесів та практик реалізації стратегій
Джерела порівняння	Внутрішні	Базуються на порівнянні між підрозділами, регіонами або секторами в межах однієї економічної системи
	Зовнішні	Передбачають використання кращих практик інших економічних систем або суб'єктів господарювання
	Міжнародні	Ґрунтуються на глобальних індикаторах, рейтингах та міжнародних стандартах сталого розвитку
Об'єкти аналізу	Економічні	Оцінювання продуктивності, інноваційності, ефективності використання ресурсів
	Соціальні	Аналіз показників якості життя, зайнятості, соціальної інтеграції
	Екологічні	Порівняння рівнів екологічного навантаження, енергоефективності, використання відновлюваних ресурсів
Часова орієнтація	Ретроспективні	Спрямовані на аналіз досягнутих результатів та оцінювання ефективності реалізованих рішень
	Поточні	Використовуються для моніторингу реалізації стратегій сталого розвитку
	Прогнозні	Забезпечують моделювання сценаріїв розвитку та оцінювання перспективних управлінських рішень

Примітка. Складено автором самостійно за результатами дослідження.

З метою підвищення прикладної цінності запропонованої класифікації доцільно деталізувати механізми бенчмаркінгу за рівнями міжрівневого управління з урахуванням їх інституційного типу, функціонального навантаження та інструментального забезпечення. У результаті механізми бенчмаркінгу можуть бути представлені у вигляді структурованої матриці за рівнями управління, типами механізмів, основними функціями та інструментами реалізації, що дозволяє підвищити практичну цінність класифікації та розширити можливості її застосування у міжрівневому управлінні сталим розвитком економіки (табл. 2).

Таблиця 2

Інституційно-функціональна характеристика механізмів бенчмаркінгу за рівнями міжрівневого управління сталим розвитком економіки

Рівень управління	Тип механізму	Основні функції	Інструменти реалізації
Державний (макро)	Регуляторно-стратегічний	Формування та коригування політики сталого розвитку; визначення національних пріоритетів; гармонізація стандартів із глобальними (SDGs, ESG); міжнародне порівняння результативності	Стратегії та програми; законодавчі акти; національні індикатори; BI-системи; ESG-, GRI-, SDGs-індикатори, рейтинги
Галузевий (мезо)	Програмно-координаційний	Координація реалізації державних стратегій у галузях; порівняльний аналіз ефективності; виявлення структурних диспропорцій; трансфер кращих практик	Галузеві стратегії; кластерні ініціативи; KPI та бенчмаркінгові показники; аналітичні звіти, дашборди
Регіональний (мезо)	Інституційно-адаптаційний	Адаптація національних цілей до регіональної специфіки; порівняння соціально-економічного розвитку; виявлення дисбалансів; міжмуніципальна координація	Регіональні стратегії та програми; системи регіональних індикаторів; GIS-аналітика; цифрові платформи моніторингу
Корпоративний (мікро)	Операційно-впроваджувальний	Реалізація ESG/CSR; підвищення ефективності; порівняння результативності підприємств; зворотний зв'язок для регіонального та державного рівнів	ESG-звіти; управлінський облік та KPI; внутрішній та зовнішній бенчмаркінг; аудит сталого розвитку; цифрові платформи управління ефективністю

Примітка. Складено автором самостійно за результатами дослідження.

Подана класифікація механізмів бенчмаркінгу за рівнями управління доцільно доповнюється їх інституційно-функціональною деталізацією, що відображає специфіку реалізації бенчмаркінгу на державному, галузевому, регіональному та корпоративному рівнях. Такий підхід дозволяє перейти від узагальнених класифікаційних ознак до практичної операціоналізації механізмів бенчмаркінгу через визначення їх типів, основних функцій та інструментів реалізації. Корпоративний рівень у системі міжрівневого управління сталим розвитком економіки виступає ключовою ланкою імплементації стратегічних і програмних рішень, сформованих на макро- та мезорівнях, що забезпечує цілісність управлінського циклу.

Розширена характеристика механізмів бенчмаркінгу за рівнями управління (табл. 2) дозволяє поглибити розуміння їх функціональної ролі в системі міжрівневого управління сталим розвитком економіки. На макрорівні бенчмаркінг виконує стратегічно-регуляторну функцію, забезпечуючи узгодження національних пріоритетів із глобальними цілями сталого розвитку. На мезорівні він набуває координаційного та адаптаційного характеру, сприяючи трансляції державних стратегій у галузеві та регіональні програми. На мікрорівні механізми бенчмаркінгу забезпечують практичну реалізацію принципів сталого розвитку через операційні та управлінські рішення підприємств.

Вважаємо, що поєднання класифікаційного підходу (табл. 1) з інституційно-функціональною деталізацією механізмів бенчмаркінгу (табл. 2) формує цілісну методичну основу для впровадження бенчмаркінгу як системного інструменту міжрівневого управління сталим розвитком економіки.

Разом із тим, для повного розкриття управлінського потенціалу бенчмаркінгу в системі міжрівневого управління, важливо доповнити ієрархічну та інституційну деталізацію механізмів їх функціональною характеристикою, що відображає логіку взаємодії між рівнями управління у процесі реалізації політик сталого розвитку. Поряд із класифікацією механізмів бенчмаркінгу за рівнями управління, функціональним призначенням, джерелами порівняння та об'єктами аналізу – важливо виокремити їх за категоріями функціональної ролі у процесі міжрівневої взаємодії. Такий підхід дозволяє розкрити внутрішню логіку реалізації бенчмаркінгу в системі управління сталим розвитком економіки та забезпечити цілісність управлінського циклу. У цьому зв'язку, узагальнюючи положення сучасних досліджень у сфері міжрівневого управління сталим розвитком та цифрової трансформації економічних систем [5; 7], а також розвиваючи наявні наукові підходи до систематизації управлінських інструментів, пропонується класифікувати механізми бенчмаркінгу сталого розвитку за категоріями функціональної ролі у процесі міжрівневої взаємодії, зокрема на:

- координативні механізми бенчмаркінгу, які спрямовані на забезпечення вертикальної та горизонтальної узгодженості управлінських дій між макро-, мезо- та мікрорівнями. Вони здатні створити інституційні умови для взаємодії органів державної влади, регіонального управління та суб'єктів господарювання, сприяючи узгодженню стратегічних цілей і програмних рішень у сфері сталого розвитку;

- механізми оцінки та порівняння, що формують інформаційно-аналітичну основу прийняття управлінських рішень. Їх застосування забезпечуватиме систематичний моніторинг показників сталого розвитку, проведення міжрівневих і міжтериторіальних порівнянь, а також використання інструментів рейтингування, GAP- та SWOT-аналізу для виявлення відхилень і резервів розвитку;

- механізми адаптації та впровадження, які забезпечують трансляцію результатів бенчмаркінгу в практичну площину управління. Вони передбачають поширення та масштабування кращих управлінських практик, локалізацію індикаторів і стандартів сталого розвитку з урахуванням інституційної та територіальної специфіки, а також реалізацію пілотних проєктів на різних рівнях економічної системи;

- механізми контролю та зворотного зв'язку, які виконують функцію оцінювання результативності реалізованих управлінських рішень і забезпечують коригування стратегій, політик і програм сталого розвитку. Їх застосування ґрунтується на процедурах аудиту, верифікації даних і формуванні зворотного зв'язку між рівнями управління, що сприяє підвищенню адаптивності економічної системи до змін зовнішнього середовища;

- інформаційно-аналітичні механізми, що забезпечують інструментальну підтримку реалізації бенчмаркінгу в системі міжрівневого управління. Вони охоплюють використання цифрових платформ, аналітичних дашбордів, баз даних і публічних систем моніторингу, що підвищує прозорість управлінських процесів, доступність інформації та обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Таким чином, інтегрована функціональна класифікація механізмів бенчмаркінгу доповнює їх ієрархічну та інституційну деталізацію, дозволяючи розглядати бенчмаркінг як цілісний механізм міжрівневого управління сталим розвитком економіки, що поєднує аналітичні, координативні та впроваджувальні функції. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні та систематизації механізмів бенчмаркінгу як інструменту міжрівневого управління сталим розвитком економіки на основі поєднання класифікаційного та інституційно-функціонального підходів. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованої інституційно-функціональної характеристики механізмів бенчмаркінгу в діяльності органів державної влади, регіонального управління та суб'єктів господарювання при розробленні й моніторингу стратегій сталого розвитку.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У ході дослідження обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу як комплексного механізму міжрівневого управління сталим розвитком економіки, що забезпечує узгодження стратегічних цілей та управлінських рішень на макро-, мезо- та мікрорівнях. Доведено, що бенчмаркінг виходить за межі традиційного

інструменту порівняльного аналізу та набуває системоутворювальної ролі в процесі формування, реалізації та моніторингу політик сталого розвитку. Запропоновано класифікацію механізмів бенчмаркінгу для міжрівневого управління сталим розвитком економіки, яка базується на поєднанні таких класифікаційних ознак, як рівень управління, функціональне призначення, джерела порівняння, об'єкти аналізу та часова орієнтація. Такий підхід дозволяє систематизувати інструментарій управління, забезпечити комплексність оцінювання результативності стратегій сталого розвитку та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Встановлено, що практичне застосування запропонованої класифікації сприяє підвищенню прозорості міжрівневих управлінських процесів, посиленню координації між органами державної влади, регіональними структурами та суб'єктами господарювання, а також створює передумови для поширення найкращих практик сталого розвитку в межах економічної системи.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язувати з розробленням методичних підходів до кількісної оцінки ефективності механізмів бенчмаркінгу з урахуванням специфіки різних рівнів управління. Окремої уваги потребують питання формування інтегрованих систем індикаторів сталого розвитку, адаптації міжнародних бенчмаркінгових стандартів до національних та регіональних умов, а також дослідження можливостей використання цифрових платформ і аналітичних інструментів для автоматизації процесів міжрівневого бенчмаркінгу. Подальший розвиток зазначених напрямів досліджень сприятиме поглибленню теоретичних засад управління сталим розвитком економіки та підвищенню практичної результативності впровадження бенчмаркінгових механізмів у сучасних умовах соціально-економічних трансформацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алексєєв І. В., Мазур А. В., Стороженко О. В. Імплементація цілей сталого розвитку в Україні: засади фінансування. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. № 5 (40). С. 399-409.
2. Волкова А. Ю., Маркова Т. Д., Левчук Ю. С. Бенчмаркінг як інструмент пошуку найкращих практик у стимулюванні розвитку регіонів. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16, Вип. 4. С. 16-21.
3. Гречко А. В., Очеретяна О. В. Регулювання сталого розвитку бізнесу: досвід України та Іспанії. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 29. С. 69-74.
4. Кос А. С. Проблеми та перспективи розвитку бенчмаркінгу в Україні. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. № 33. С. 17-25.
5. Крамарчук С. П., Крисько Ж. Л. Стратегічна модель міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України на основі бенчмаркінгу. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 278-286.
6. Макаренко І., Брінь П., Венлунь Я. Обґрунтування найбільш релевантних бенчмарків у сфері звітування зі сталого розвитку: досвід України. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Випуск 7, № 2. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/c9cd92cd-56b5-4888-8f27-556adb3baf3> (дата звернення: 01.02.2026).
7. Стрільчук Ю. В., Краснова І. В., Ходакевич С. С. та ін. Детермінанти сталого розвитку в контексті цифрової трансформації. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 3 (56). С. 293-307.
8. Хамініч С. Ю. Бенчмаркінг в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6181> (дата звернення: 11.02.2026).
9. Юрій Е., Галішук Д. Сталий розвиток України: оцінка динаміки ключових індикаторів і бюджетні взаємозв'язки. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2025. № 2. С. 152-156.

10. Bednářová L., Bakalár T., Pavolová H., Rybár R. and Šimková Z. A. Model for streamlining benchmarking in sustainable development of industries. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (6). URL: <https://doi.org/10.3390/su16062587> (дата звернення: 15.02.2026).
11. Spendolini, M. J. The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practices for Performance Improvement. AMACOM, 1992. URL: https://scispace.com/papers/the-benchmarking-book-5cczjy80?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.02.2026).
12. Yevtushenko N., Fedorchenko A. Benchmarking as a promising tool for marketing research of Ukrainian enterprises. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Vol. 4 (2), Pp. 100–111. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1004> (дата звернення: 11.02.2026).

REFERENCES

1. Aleksieiev I., Mazur A., Storozhenko O. (2021). Implementatsiya tsiley staloho rozvytku v Ukrayini: zasady finansuvannya [Implementation of sustainable development goals in Ukraine: principles of financing]. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, no. 5 (40), pp. 399–409 [in Ukrainian].
2. Volkova A., Markova T., Levchuk Yu. (2024). Benchmarkinh yak instrument poshuku naykrashcheykh praktyk u stymulyuvanni rozvytku rehioniv [Benchmarking as a tool for finding best practices in stimulating regional development]. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*, vol. 16, no. 4, pp. 16–21 [in Ukrainian].
3. Hrechko A., Ocheretiana O. (2024). Rehulyuvannya staloho rozvytku biznesu: dosvid Ukrayiny ta Ispaniyi [Regulation of sustainable business development: experience of Ukraine and Spain]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “KPI”*, no. 29, pp. 69–74 [in Ukrainian].
4. Kos A. (2015). Problemy ta perspektyvy rozvytku benchmarkinhu v Ukrayini [Problems and prospects of benchmarking development in Ukraine]. *Shliakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn*, no. 33, pp. 17–25 [in Ukrainian].
5. Kramarchuk S., Krysko Zh. (2025). Stratehichna model mizhrivnevoho upravlinnya stalym rozvytkom natsionalnoyi ekonomiky Ukrayiny na osnovi benchmarkinhu [Strategic model of multilevel management of sustainable development of the national economy of Ukraine based on benchmarking]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 4, pp. 278–286 [in Ukrainian].
6. 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://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/c9cd92cd-56b5-4888-8f27-556adb3baf3> (accessed February 01, 2026) [in Ukrainian].
7. Strilchuk Yu., Krasnova I., Khodakevych S. et al. (2024). Determinanty staloho rozvytku v konteksti tsyfrovoyi transformatsiyi [Determinants of sustainable development in the context of digital transformation]. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, no. 3 (56), pp. 293–307 [in Ukrainian].
8. Khaminich S. Yu. (2025). Benchmarkinh v systemi adaptivnoho upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva [Benchmarking in the system of adaptive management of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 75. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6181> (accessed February 11, 2026) [in Ukrainian].
9. Yurii E., Halishchuk D. (2025). Stalyi rozvytok Ukrayiny: otsinka dynamiky klyuchovykh indykatoriv i byudzhetni vzayemozvyazky [Sustainable development of Ukraine: assessment of key indicators dynamics and budget interrelations]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriya Fedkovycha. Seriya Ekonomika*, no. 2, pp. 152–156 [in Ukrainian].
10. Bednářová L., Bakalár T., Pavolová H., Rybár R., Šimková Z. (2024). A model for streamlining benchmarking in sustainable development of industries. *Sustainability*, vol. 16 (6). Available at: <https://doi.org/10.3390/su16062587> (accessed February 15, 2026). [In English].

11. Spendolini M. J. (1992). The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practices for Performance Improvement. AMACOM. Available at: <https://scispace.com/papers/the-benchmarking-book-5cczjykj80> (accessed February 18, 2026). [In English].
12. Yevtushenko N., Fedorchenko A. (2025). Benchmarking as a promising tool for marketing research of Ukrainian enterprises. International Science Journal of Management, Economics & Finance, vol. 4 (2), pp. 100–111. Available at: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1004> (accessed February 11, 2026). [In English].

Статтю отримано: 11 березня 2026 р.

Рекомендовано до друку: 29 квітня 2026 р.

Опубліковано: 15 червня 2026 року