

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-48>

УДК 005.336.6:658.8+005.21

БЕНЧМАРКІНГ В СИСТЕМІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

BENCHMARKING IN THE SYSTEM OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS

Хамініч Світлана Юріївнадоктор економічних наук, професор,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2221-5550>**Khaminich Svitlana**

Dnipro State University of Internal Affairs

Стаття присвячена дослідженню бенчмаркінгу як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств в умовах глобальної конкуренції, цифровізації та динамічних ринкових змін. У статті детально аналізується алгоритм впровадження бенчмаркінгу, що включає визначення об'єктів порівняння, вибір еталонних компаній, збір і аналіз даних, діагностику відхилень та реалізацію плану змін. Новизна роботи полягає у концептуальному синтезі бенчмаркінгу з адаптивним управлінням, що розглядається як філософія безперервного вдосконалення. Запропоновано модель, яка поєднує взаємозв'язок між бенчмаркінгом і організаційною гнучкістю, підкріплену практичними рекомендаціями. Висновки дослідження підтверджують, що систематичне застосування бенчмаркінгу створює умови для формування конкурентоспроможної системи управління, орієнтованої на інновації, стійкість і довгостроковий розвиток підприємства.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, адаптивне управління, конкурентоспроможність підприємства, моніторинг ефективності, конкурентна стратегія, стратегічне планування, управлінські інструменти, стратегія.

The article is devoted to the study of benchmarking as a key tool for ensuring the competitiveness of modern enterprises in the context of global competition, digitalization and dynamic market changes. In the context of the complexity of consumer demands and the need to adapt to the turbulent external environment, benchmarking is considered as a strategic management method that allows assessing the effectiveness of business processes, identifying gaps in activities and integrating best practices to increase productivity and flexibility. The main goal of the study is to substantiate the significance of benchmarking for the formation of an adaptive management system that contributes to sustainable development and competitive advantages. The article analyzes in detail the algorithm for implementing benchmarking, which includes determining the objects of comparison, selecting reference companies, collecting and analyzing data, diagnosing deviations and implementing a change plan. Particular attention is paid to the integration of benchmarking with monitoring tools such as KPI, Balanced Scorecard, big data analytics, which ensure the objectivity of assessments and proactivity of management decisions. The study emphasizes that benchmarking not only contributes to operational improvement, but also forms a strategic basis for forecasting, risk reduction and creating added value. The novelty of the work lies in the conceptual synthesis of benchmarking with adaptive management, which is considered as a philosophy of continuous improvement. A model is proposed that combines the relationship between benchmarking and organizational flexibility, supported by practical recommendations for the use of analytical tools and the transformation of management processes. The conclusions of the study confirm that the systematic application of benchmarking creates conditions for the formation of a competitive management system focused on innovation, sustainability and long-term development of the enterprise. Further scientific research can be aimed at developing innovative models of integrating benchmarking with artificial intelligence technologies to automate data analysis and forecast market trends.

Keywords: benchmarking, competitiveness, competitiveness management, adaptive management, enterprise competitiveness, performance monitoring, strategy, strategic planning, management tools, strategy.

Постановка проблеми. Для забезпечення стійких позицій на ринку підприємства мають не лише реагувати на зовнішні виклики, а й проактивно формувати адаптивні управлінські механізми, що здатні забезпечити ефективне функціонування в умовах невизначеності. Водночас традиційні методи оцінки ефективності господарської діяльності не завжди дозволяють адекватно відобразити рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з лідерами галузі. У зв'язку з цим бенчмаркінг як метод порівняльного аналізу бізнес-процесів, результативності та управлінських підходів з найкращими зразками в галузі стає важливим інструментом сучасного стратегічного менеджменту. Він дозволяє підприємствам не лише ідентифікувати прогалини в організаційній ефективності, а й запозичити й адаптувати кращі практики для підвищення власної конкурентної позиції. Отже, дослідження інструментів бенчмаркінгу, його інтеграція в систему оцінювання конкурентоспроможності підприємства та побудова адаптивної моделі управління на цій основі є надзвичайно актуальним і має суттєве теоретичне та практичне значення для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах економічної турбулентності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У працях таких дослідників, як Патретна О. М. [2], та Кравець О. В. [6] наголошено на здатності бенчмаркінгу забезпечувати ефективну взаємодію підприємства з ринковим середовищем шляхом виявлення передових практик, на основі яких формуються стратегії сталого розвитку й підвищення конкурентного потенціалу. Значна частина наукових джерел також зосереджується на типології бенчмаркінгу, що включає внутрішній, галузевий, функціональний та стратегічний рівні, кожен із яких має свої інструменти й сферу застосування. Зокрема, дослідження Дудневої Ю. Е. та Обиденнової Т. С. [4] демонструють приклад практичного використання бенчмаркінгового аналізу як засобу вдосконалення управління організацією через порівняння ключових бізнес-процесів із лідерами галузі, що дозволяє здійснювати адаптивні зміни на операційному й стратегічному рівнях. Водночас у роботах Стадник А. В. та Артеменко Л. П. [10] порушується важливе питання інтеграції бенчмаркінгу в систему адаптивного управління, при цьому підкреслюється необхідність постійного моніторингу та аналізу середовища як складової гнучкого управлінського реагування. Окремий напрямок присвячено дослідженню

методик і алгоритмів впровадження бенчмаркінгу у систему оцінювання ефективності підприємства. Так, у роботі Євтушенко Н., Федорченко А. [14] бенчмаркінговий підхід розглядається як структурований процес, що охоплює ідентифікацію релевантних критеріїв, вибір бенчмарк-об'єктів, здійснення кількісного та якісного аналізу, а також формування пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів. Автори підкреслюють, що бенчмаркінг набуває максимальної ефективності лише за умови його інтеграції в загальну систему стратегічного планування підприємства, що дозволяє створити адаптивну модель управління, здатну реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх умов. Незважаючи на наявність значної кількості теоретичних і прикладних напрацювань, усе ще існує потреба в більш глибокому дослідженні взаємозв'язку між бенчмаркінговим аналізом і механізмами адаптивного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – обґрунтувати роль бенчмаркінгу як інструменту підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Завдання дослідження:

- проаналізувати алгоритм впровадження бенчмаркінгу в управлінську систему підприємства та встановити його етапи, інструменти й очікувані результати;
- обґрунтувати взаємозв'язок між результатами бенчмаркінгового аналізу та адаптивними механізмами управління на підприємстві;
- запропонувати систему моніторингу та контролю адаптивності, що забезпечує ефективність впровадження змін на основі бенчмаркінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальна конкуренція, динамічні зміни ринкового середовища, цифровізації бізнес-процесів та ускладнення запитів споживачів питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає надзвичайно актуальним. Підприємства, які прагнуть зберегти стабільність, ефективність і прибутковість у довгостроковій перспективі, повинні не лише здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища, але й порівнювати власні показники ефективності із найкращими зразками у галузі. Саме в цьому контексті бенчмаркінг виступає як потужний інструмент стратегічного менеджменту, що дозволяє не тільки оцінити рівень конкурентоспроможності, але й виявити прогалини, які стримують розвиток підприємства, та вжити

адекватних заходів для їх подолання [7]. Головною метою бенчмаркінгу є запозичення передового досвіду та інтеграція його в управлінську практику власної організації з метою підвищення ефективності, продуктивності, гнучкості та, як наслідок, конкурентоспроможності. У системі оцінювання конкурентоспроможності підприємства бенчмаркінг виконує ключову функцію виявлення відставань за критичними параметрами, аналізу причин цих відставань та моделювання змін, необхідних для досягнення лідерських позицій у конкурентному середовищі (рис. 1) [13, с. 952].

Інтеграція бенчмаркінгового методу в систему оцінювання діяльності підприємства передбачає низку послідовних етапів, кожен із яких має важливе значення для досягнення кінцевого результату. На першому етапі визначаються об'єкти для порівняння процеси, функції або результати, що підлягають аналізу. Це може бути як загальна ефективність роботи компанії, так і окремі елементи, наприклад, логістичні витрати, час обслуговування клієнтів, рівень задоволеності персоналу тощо [1, с. 309]. Другим кроком є вибір ком-

паній-бенчмарків, з якими буде проводитися порівняння. Як правило, це лідери галузі або організації, які досягли видатних результатів у певній сфері діяльності.

Наступний етап полягає у зборі, аналізі та інтерпретації даних, як внутрішніх (про власну компанію), так і зовнішніх (про бенчмарк-компанії). Після цього проводиться діагностика відхилень, виявлення причин розбіжностей і формулювання рекомендацій щодо удосконалення. Завершальним етапом є розроблення та реалізація плану змін, який враховує особливості організаційної структури підприємства, його стратегії, ресурсного потенціалу та культури управління.

Інтеграція бенчмаркінгу в систему оцінки діяльності підприємства має надзвичайно важливе значення не лише для оперативного контролю за поточними результатами, а й для стратегічного планування, прогнозування розвитку та формування адаптивної стратегії конкурентної боротьби. Систематичне використання бенчмаркінгу дозволяє уникнути суб'єктивізму в управлінських оцінках, сприяє встановленню об'єктивних стандартів продук-



Рис. 1. Оцінка місця бенчмаркінгу в забезпеченні сталого розвитку сучасного підприємства

Джерело: сформовано автором

тивності, посилює внутрішню мотивацію працівників до досягнення кращих результатів та створює культуру постійного вдосконалення. Усе це в сукупності забезпечує формування такої системи управління, яка здатна швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, ефективно адаптуватися до змін і забезпечувати сталу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [12].

Значущість бенчмаркінгу як інструмента управління конкурентоспроможністю полягає в його здатності створювати умови для діалогу між підприємством і середовищем, у якому воно функціонує. Саме через порівняння, аналітичну інтерпретацію та адаптацію найкращих практик компанія здобуває здатність бачити власні перспективи розвитку в контексті загальних тенденцій ринку, технологічних інновацій та поведінкових змін споживачів. Таким чином, бенчмаркінг не лише сприяє оперативному удосконаленню, а й забезпечує стратегічну перевагу, формуючи основу для конкурентного зростання, стійкості до ризиків і створення доданої цінності для всіх зацікавлених сторін.

Одним із ключових інструментів, який дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати адаптивні механізми в управлінську систему, є бенчмаркінг як сталий процес порівняння власних показників та бізнес-процесів з аналогами, які демонструють кращі результати на ринку. Побудова системи адаптивного управління на основі бенчмаркінгу передбачає формування цілісної концепції, яка синтезує стратегічне бачення, аналітичну діяльність, рефлексію управлінських рішень та безперервне вдосконалення організаційної структури. Бенчмаркінг у цьому контексті виступає не лише інструментом аналізу, а й каталізатором змін, який дає змогу ідентифікувати слабкі місця, виявити нові точки зростання, забезпечити трансфер знань та технологій, а також налаштувати систему управління на досягнення найкращих практик у галузі. Інтеграція бенчмаркінгу в адаптивне управління створює передумови для формування організаційної гнучкості, що є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства у складному конкурентному середовищі.

Алгоритм впровадження бенчмаркінгу в управлінську систему підприємства охоплює декілька послідовних етапів, кожен із яких має вирішальне значення для забезпечення результативності процесу. Першим кроком є стратегічне визначення цілей бенчмаркінгу, які

повинні відповідати загальним цілям розвитку підприємства, зокрема щодо підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості продукції або розширення ринкової частки. Другий етап передбачає вибір об'єктів порівняння, як внутрішніх (власні підрозділи, процеси, функції), так і зовнішніх (передові компанії, галузеві лідери, національні або міжнародні стандарти). На цьому етапі важливо дотримуватись принципу релевантності та вибирати еталони, які мають схожу бізнес-модель, масштаб діяльності та структурну організацію [8, с. 118–119].

Наступний етап – збір та аналіз інформації. Весь процес має бути побудований на надійних джерелах даних, таких як фінансові звіти, аудиторські висновки, галузеві дослідження, відкриті бази даних, а також результати внутрішнього моніторингу. Зібрана інформація структурується, стандартизується та перетворюється у формат, придатний для порівняльного аналізу. Далі здійснюється оцінка ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє визначити відхилення між власними результатами та результатами бенчмарк-компаній. Аналіз таких відхилень дає змогу сформулювати обґрунтовані висновки щодо стану справ у підприємстві, визначити напрями для покращення та розробити рекомендації з удосконалення управлінських процесів [3, с. 423].

Четвертий етап алгоритму впровадження через формування плану змін. На цьому етапі бенчмаркінговий аналіз трансформується в управлінські дії. План змін має включати визначення конкретних заходів, відповідальних осіб, терміни виконання, ресурси, які необхідно залучити, а також систему контролю за реалізацією змін. Особливу увагу слід приділити підготовці персоналу до змін та налагодженню ефективної внутрішньої комунікації. Завершальний етап це реалізація та моніторинг ефективності впроваджених змін, що дозволяє оцінити досягнуті результати та коригувати управлінські дії відповідно до нових обставин (рис. 2).

Важливо підкреслити, що зв'язок між адаптивними механізмами управління і результатами бенчмаркінгового аналізу полягає у взаємному посиленні цих процесів. Бенчмаркінг дозволяє адаптивному управлінню бути не реактивним, а проактивним, тобто не лише реагувати на зовнішні зміни, а й передбачати їх, моделювати сценарії розвитку, виявляти приховані ризики та можливості. У свою чергу, адаптивні механізми забезпечують гнучкість у



Рис. 2. Рівневі складові поєднання розвитку конкурентної стратегії підприємства на засадах впровадження бенчмаркінгу

Джерело: сформовано автором

впровадженні бенчмаркінгових рішень, зменшуючи опір персоналу, прискорюючи трансформаційні процеси та створюючи середовище, сприятливе для інновацій [11, с. 323]. Подібний формат взаємодії дасть можливість побудувати систему управління, яка ґрунтується не на жорстких регламентах, а на динамічній переоцінці ситуації, безперервному навчанні та адаптації до змін.

Для підтримки ефективності адаптивного управління на основі бенчмаркінгу необхідним є впровадження інструментів моніторингу та контролю адаптивності, які дозволяють своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів і коригувати управлінські дії. До таких інструментів належать: система ключових показників ефективності (KPI), карти збалансованих показників (Balanced Scorecard), панелі управлінських індикаторів

(dashboards), матриці стратегічного позиціонування, системи раннього попередження та індикатори ризику [5]. Окрім того, важливим елементом моніторингу є аналітика на основі великих даних (Big Data), яка дозволяє виявляти тенденції, закономірності, аномалії та прогнозувати поведінку як внутрішніх процесів, так і зовнішнього середовища. Інтеграція таких технологій з бенчмаркінговим аналізом відкриває нові можливості для адаптивного управління, зокрема через побудову сценарного моделювання та оцінку інноваційного потенціалу. Важливо також забезпечити прозорість інформаційних потоків, інтеграцію різних джерел даних та налагодження зворотного зв'язку між усіма рівнями управлінської ієрархії (табл. 1).

Підсумовуючи, варто зазначити, що побудова системи адаптивного управління на

Таблиця 1

**Порівняння ключових аспектів бенчмаркінгу
для оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Параметр	Етап 1: Визначення об'єктів	Етап 2: Вибір бенчмарків	Етап 3: Збір та аналіз даних	Етап 4: Діагностика відхилень	Етап 5: Впровадження змін
Мета	Визначити процеси чи функції для аналізу	Обрати лідерів галузі для порівняння	Отримати точні дані для оцінки	Виявити причини розбіжностей	Реалізувати план удосконалення
Основні дії	Аналіз внутрішніх процесів, вибір KPI	Дослідження ринку, відбір компаній	Збір фінансових, операційних даних	Порівняння показників, оцінка прогалин	Розробка та виконання плану змін
Інструменти	SWOT-аналіз, карти процесів	Галузеві звіти, рейтинги компаній	Big Data, аудит, Balanced Scorecard	Аналітичні дашборди, GAP-аналіз	Проектний менеджмент, KPI-моніторинг
Ризики	Неправильний вибір об'єктів	Некоректний вибір еталонів	Недостовірні або неповні дані	Суб'єктивна інтерпретація результатів	Опір персоналу, брак ресурсів
Очікуваний результат	Чіткий перелік об'єктів для порівняння	Список релевантних бенчмарк-компаній	Структурована база даних	Рекомендації щодо покращення	Підвищення ефективності процесів
Вплив на конкурентоспроможність	Формує основу для аналізу	Забезпечує релевантність порівняння	Дає об'єктивну картину стану	Вказує на точки зростання	Зміцнює позиції на ринку

Джерело: сформовано автором

основі бенчмаркінгу, не одноразова управлінська акція, а довгостроковий процес стратегічного вдосконалення, який вимагає послідовності, залученості персоналу, готовності до змін та орієнтації на безперервне покращення [10, с. 104–105]. Така система дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність своєї діяльності, а й сформувати конкурентні переваги, здатні забезпечити стабільність та зростання в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Бенчмаркінг у цій системі стає не просто інструментом оцінки, а філософією управління, що ґрунтується на прагненні до найкращого, відкритості до змін, гнучкості у прийнятті рішень і відповідальності за результат.

Висновки. Встановлено, що за допомогою бенчмаркінгу організації можуть регулярно порівнювати свої показники з досягненнями провідних гравців галузі. В межах цього підходу формується можливість для виявлення слабких місць, що перешкоджають прогресу, а також визначити перспективні практики, які можна адаптувати до внутрішньої специфіки компанії. Проаналізовано послідовність реалізації бенчмаркінгу в систему менеджменту підприємства.

Виділено ключові етапи: вибір об'єктів аналізу, визначення еталонних компаній, збирання структурованих даних, виявлення відхилень від лідерських стандартів та формування програми покращень. Досліджено взаємозв'язок результатів бенчмаркінгового аналізу з механізмами адаптивного управління.

Розроблено заходи щодо систематизації основних етапів впровадження бенчмаркінгу в роботу підприємства, їх мету, дії, використовувані засоби, потенційні ризики, очікувані результати та вплив на формування переваг на ринку. Така структура суттєво підвищує практичну корисність бенчмаркінгу для підприємств, що прагнуть до сталого та гнучкого розвитку. Запропоновано розглядати бенчмаркінг не як окремий аналітичний інструмент, а як невід'ємну частину філософії управління, яка пронизує всі рівні організації. Це сприяє формуванню культури безперервного поліпшення процесів, зміцненню позицій на ринку та довгостроковому зберіганні конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 2 (75). С. 306–311. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-53>
2. Галаган Т. І., Патретна О. М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69>
3. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 419–426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>
4. Дуднієва Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. № 49. С. 72–78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10)
5. Завербний А. С., Ніценко Д. О. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-35>
6. Кравець О. В. Бенчмаркінг як метод для покращення діяльності підприємства. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2023. № 12. С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-56-63>
7. Македон В. В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Вип. 126. Харків: ХНТУСГ, 2012. С. 198–206. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/4df2773e-d344-4173-acf8-6115fa9a4d3d> (дата звернення: 21.03.2025).
8. Македон В. В., Валіков В. П., Федьора С. С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 1. С. 108–125. DOI: [10.32342/2074-5362-2019-1-26-8](https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8).
9. Стадник А. В., Артеменко Л. П., Шендерівська Л. П. Бенчмаркінг бізнес-моделей для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.65>
10. Chen Y., Gao W., Chygryn O., Lyulyov O., & Pimonenko T. (2024). Management of companies' green competitiveness: Coordination degree between core determinants. *Journal of Competitiveness*, 16 (1), 96–114. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2024.01.06>
11. Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O., Liu L. Management of efficiency and competitiveness of enterprises. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67(3). P. 317–326. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2022.24>
12. Makedon V., Kostyshyna T., Tuzhykina O., Stepanova L., Filippov V. Ensuring the Efficiency of Integration Processes in the International Corporate Sector on the Basis of Strategic Management. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18(SI1). URL: <https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf> (дата звернення: 11.03.2025).
13. Malhotra G., Dandotiya G., Shaiwalini S., & Khan A. Benchmarking for organisational competitiveness: A resource-based view perspective. *Benchmarking: An International Journal*. 2024. 32(4). P. 943–964. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2023-0668>
14. Yevtushenko N., & Fedorchenko A. Benchmarking as a promising tool for marketing research of Ukrainian enterprises. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. 4(2). P. 100–111. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjme.20250402.10>

REFERENCES:

1. Bochko O. Yu., Kozhushko P. I. (2024) Pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Approaches to evaluating enterprise competitiveness]. *Biznes-navigator – Business Navigator*, vol. 2(75), pp. 306–311. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-53> (in Ukrainian).
2. Halahan T. I., Patretna O. M. (2024) Konkurentospromozhnist' pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise competitiveness under modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69> (in Ukrainian).
3. Holovchuk Yu. O., Serednytska L. P. (2020) Benchmarking u stratehichnomu upravlinni innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Benchmarking in strategic management of enterprise innovative development]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 5, pp. 419–426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426> (in Ukrainian).
4. Dudnieva Yu. E., Obidiennova T. S., Vasylyeva M. O. (2025) Benchmarking yak zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Benchmarking as a tool to improve organizational competitiveness]. *Modern Economics*, no. 49, pp. 72–78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10) (in Ukrainian).

5. Zaverbnyi A. S., Nitsenko D. O. (2022). Problemy ta perspektyvy zastosuvannya benchmarkingu pidpriemstvamy yak element konkurentnoho rozvytku [Problems and prospects of benchmarking use by enterprises as an element of competitive development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-35> (in Ukrainian).
6. Kravets O. V. (2023) Benchmarking yak metod dlia pokrashchennia diial'nosti pidpriemstva [Benchmarking as a method for improving enterprise performance]. *Ekonomichni nauky. Seriya: Ekonomika ta menedzhment*, (12), 56-63. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-56-63> (in Ukrainian).
7. Makedon V. V. (2012) Doslidzhennya protsesiv zabezpechennya sotsial'noyi vidpovidal'nosti u providnykh modelyakh korporatyvnoho upravlinnya [Research on processes of ensuring social responsibility in leading models of corporate governance]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva: Ekonomichni nauky*. Vol. 126. Kharkiv: KHNTUS-H, pp. 198–206. Retrieved from <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/4df2773e-d344-4173-acf8-6115fa9a4d3d> (accessed: 21.03.2025) (in Ukrainian).
8. Makedon V. V., Valikov V. P., Fedyora S. S. (2019) Udoshkonalennya upravlinnya promyslovymy pidpriyemstvamy na osnovi stratehiy innovatsiynoho rozvytku [Improving the management of industrial enterprises based on innovative development strategies]. *European vector of economic development*, no. 1, pp. 108–125. DOI: [10.32342/2074-5362-2019-1-26-8](https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8) (in Ukrainian).
9. Stadnyk A. V., Artemenko L. P., Shenderivska L. P. (2024) Benchmarking biznes-modelei dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Benchmarking of business models to increase enterprise competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, (10), pp. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.65> (in Ukrainian).
10. Chen Y., Gao W., Chygryn O., Lyulyov O., Pimonenko T. (2024) Management of companies' green competitiveness: Coordination degree between core determinants. *Journal of Competitiveness*, vol. 16(1). pp. 96–114. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2024.01.06> (in English).
11. Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O., & Liu L. (2022) Management of efficiency and competitiveness of enterprises. *Economic Affairs*, 67(3), pp. 317–326. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2022.24> (in English).
12. Makedon V., Kostyshyna T., Tuzhylikina O., Stepanova L., Filippov V. (2019) Ensuring the efficiency of integration processes in the international corporate sector on the basis of strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 18, special issue 1. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf> (accessed: 11.03.2025) (in English).
13. Malhotra G., Dandotiya G., Shaiwalini S., Khan A., Homechaudhuri S. (2024) Benchmarking for organisational competitiveness: a resource-based view perspective. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 32(4), pp. 943–964. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2023-0668> (in English).
14. Yevtushenko N., & Fedorchenko A. (2025). Benchmarking as a promising tool for marketing research of Ukrainian enterprises. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, no 4(2), pp. 100–111. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250402.10> (in English).