

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-184>

УДК 005.6:502.131.1

# КОНЦЕПТУАЛЬНА ЕВОЛЮЦІЯ БЕНЧМАРКІНГУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## CONCEPTUAL EVOLUTION OF BENCHMARKING IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PARADIGM

**Шкільняк Михайло Михайлович**доктор економічних наук, професор,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5230-6317>**Крамарчук Світлана Петрівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5130-9954>**Shkilniak Mykhailo, Kramarchuk Svitlana**  
West Ukrainian National University

У цій статті досліджується концептуальна еволюція бенчмаркінгу в контексті формування парадигми сталого розвитку. Аналізується перехід бенчмаркінгу від операційного інструменту підвищення продуктивності до механізму стратегічного управління, інтегрованого з показниками ESG та Цілями сталого розвитку (ЦСР). Розглядаються типології бенчмаркінгу – операційний, тактичний, стратегічний та коопераційний – та їх застосування на мікро-, мезо- та макrorівнях управління. Досліджено роль коопераційних підходів та спільного обміну знаннями у підвищенні ефективності організацій та регіонів. Окреслено перспективи формування партнерських мереж, що сприяють досягненню балансу між економікою, суспільством та навколишнім середовищем, а також підвищенню конкурентоспроможності та стійкості економічних систем у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, сталий розвиток, ESG, стратегічне управління, колаборативний бенчмаркінг, конкурентні переваги.

The article examines the conceptual evolution of benchmarking in the context of sustainable development, highlighting its shift from a traditional operational tool to a strategic management mechanism. Initially, benchmarking emerged in the 1970s to improve business processes through systematic comparison with best-in-class competitors, focusing on productivity, cost reduction, and operational optimization. Over time, it expanded to include tactical and strategic aspects, addressing medium- and long-term planning, competitive analysis, and functional improvements. In the 21st century, global challenges such as climate change, social inequality, and economic volatility require benchmarking to integrate economic performance with environmental responsibility, social equity, and long-term viability. This gave rise to sustainable development benchmarking, which operates across micro-, meso-, and macro-levels, including enterprises, industries, and national economies. The article analyzes benchmarking types—operational, tactical, strategic, and co-benchmarking—emphasizing their objectives and roles in sustainability. Operational benchmarking focuses on process improvements and resource efficiency at the enterprise level. Tactical benchmarking addresses medium-term functional and regional strategies, incorporating social and environmental criteria. Strategic benchmarking operates at the macro level, supporting long-term competitiveness while aligning with SDGs and ESG principles. Co-benchmarking promotes collaboration, knowledge sharing, and joint standard-setting among organizations, industries, and countries, transforming benchmarking from a competitive tool into a cooperative mechanism for achieving sustainable goals. Unresolved challenges include integrating sustainability across all benchmarking levels, standardizing ESG and SDG indicators, developing co-benchmarking assessment methodologies, and adapting international best practices locally. The article demonstrates benchmarking's expansion from operational efficiency to a strategic tool fostering balanced economic, social, and environmental outcomes.

It underlines benchmarking's role in enhancing corporate and regional sustainability, strategic decision-making, and collaborative networks that support long-term resilience and competitive advantages.

**Keywords:** benchmarking, sustainable development, ESG, strategic management, co-benchmarking, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальної трансформації, зумовленої зміною клімату, розширенням соціально-економічної нерівності та зростанням екологічних ризиків, традиційні інструменти управління більше не можуть забезпечити належний рівень стійкості та конкурентоспроможності економічних систем. Бенчмаркінг, історично сформований як механізм порівняльного аналізу для підвищення продуктивності та ефективності управління, поступово втрачає свою ефективність у своєму класичному вигляді. Бенчмаркінг, який зосереджений виключно на економічних показниках, не вирішує сучасні виклики, які вимагають інтеграції екологічних та соціальних критеріїв у процеси оцінки управління. Проблема полягає в тому, що, незважаючи на зростаючу важливість сталого розвитку як глобальної парадигми, існуючі методи бенчмаркінгу неадекватно відображають потребу в комплексному, багаторівневому та скоординованому аналізі діяльності організацій, галузей промисловості та національних економік. Відсутність послідовної концептуальної моделі бенчмаркінгу для сталого розвитку та недостатній розвиток спільних механізмів бенчмаркінгу перешкоджають ефективності впровадження цілей сталого розвитку в процеси управління економікою.

Це вимагає теоретичного переосмислення сутності бенчмаркінгу, вивчення його еволюції та визначення ключових напрямків трансформації з урахуванням змін управлінських пріоритетів. Існує нагальна потреба у створенні концептуальних основ для переходу від традиційної конкурентної моделі бенчмаркінгу до інтегрованого, спільного та стратегічно орієнтованого механізму, який забезпечує досягнення цілей сталого розвитку на всіх рівнях управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі бенчмаркінг розглядається як інструмент порівняльного аналізу, який зазнав значних трансформацій під впливом сучасних вимог сталого розвитку. Класичні дослідження, таких авторів як О. Мартинової [6], О. Карась [2], П. Перерви та Н. Ткачової [10] формують фундаментальний підхід до розуміння сутності та типології бенчмаркінгу, який зосереджений на підвищенні

ефективності та конкурентоспроможності. Дослідження, опубліковане в «Benchmarking: An International Journal» [13], заклало міжнародні теоретичні та методологічні основи для розробки цього інструменту.

Сучасні українські дослідження, подані у працях С. Хамінч [11], П. Морозової та О. Єгорової [7], І. Мяхких [8], А. Звербного та Д. Ніценко [1], зосереджуються на стратегічних та адаптивних аспектах бенчмаркінгу, підкреслюючи його роль у формуванні конкурентних переваг компаній та регіонів. Хоча ці дослідження сфокусовані переважно на економічних факторах, вони закладають основу для подальшої інтеграції екологічних та соціальних параметрів. Найбільш актуальним напрямком є дослідження, що безпосередньо пов'язують бенчмаркінг зі сталим розвитком. До них належать праці І. Макаренко, П. Бріня та Я. Венлунь [5], С. Крамарчук [3], Т. Чжу [12], П. Перерви та М. Глізнуца [9]. Вони демонструють підходи до оцінки ESG-індикаторів, визначення контрольних показників сталого розвитку, формування моделей партнерства та механізмів коопераційного бенчмаркінгу. Ці дослідження знаменують перехід від традиційного порівняльного аналізу до комплексної системи, яка оцінює економічні, соціальні та екологічні результати.

Міжнародні публікації підтверджують глобальну тенденцію до інтеграції бенчмаркінгу в парадигму сталого розвитку та розвитку мережевого, спільного обміну передовим досвідом. Отож, сучасні дослідження свідчать про те, що концептуальні межі бенчмаркінгу розширюються від інструменту підвищення ефективності до механізму стратегічного управління, спрямованого на досягнення цілей сталого розвитку та створення стійкої конкурентної переваги.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукових досліджень показує, що хоча бенчмаркінг широко вивчається як інструмент підвищення корпоративної ефективності та конкурентоспроможності, багато аспектів залишаються недостатньо розробленими. Основними невирішеними питаннями є:

1. Інтеграція бенчмаркінгу у процеси досягнення сталого розвитку на всіх рівнях еконо-

міки. Хоча у вітчизняній економічній літературі і з'являються дослідження бенчмаркінгу сталого розвитку, більшість праць зосереджена на окремих рівнях (операційному [11] чи стратегічному [9; 12]). Водночас, не існує комплексної методології інтеграції бенчмаркінгу в управління на мікро-, мезо- та макrorівнях із одночасним врахуванням економічних, соціальних та екологічних показників.

2. Методологічні аспекти спільного бенчмаркінгу. Моделі співпраці для обміну досвідом та спільного визначення стандартів лише починають формуватися. Методи оцінки ефективності коопераційного бенчмаркінгу на корпоративному, регіональному та національному рівнях ще недостатньо розроблені.

3. Інтеграція показників ESG та SDG. Необхідні стандартизовані критерії для порівняльного аналізу ініціатив корпоративної стійкості. Наразі значні відмінності між міжнародними та вітчизняними системами рейтингів ускладнюють адаптацію традиційних моделей бенчмаркінгу до принципів сталого розвитку.

4. Адаптація традиційних моделей до сучасних викликів. Так, традиційні моделі бенчмаркінгу зосереджені на конкурентному аналізі та підвищенні продуктивності. Моделі, що поєднують економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку у стратегічному та тактичному управлінні, ще не повністю розроблені.

5. Міжнародний досвід та місцева практика. Незважаючи на великий міжнародний досвід, інтеграція глобальних практик бенчмаркінгу сталого розвитку у вітчизняний контекст залишається обмеженою та потребує подальших досліджень та методологічного розвитку.

Таким чином, сучасна наукова література вказує на невирішені питання щодо комплексної інтеграції принципів сталого розвитку в усі види бенчмаркінгу, розвитку коопераційного бенчмаркінгу, стандартизації ESG-індикаторів та адаптації міжнародного досвіду до місцевих умов. Ці невирішені питання визначають напрямок майбутніх досліджень та формують проблемну основу для розвитку концепції бенчмаркінгу як інструменту стратегічного управління сталим розвитком.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою цього дослідження є з'ясування процесу еволюції бенчмаркінгу від інструменту підвищення операційної ефективності до механізму стратегічного управління, інтегрованого в парадигму сталого розвитку. Завдання полягають у аналізі класичних та сучасних джерел, визначенні

ключових тенденцій в еволюції бенчмаркінгу з урахуванням показників ESG та Цілей сталого розвитку (ЦСР), вивченні практик коопераційного бенчмаркінгу та визначенні відкритих аспектів для майбутніх досліджень. Наукова новизна цього дослідження полягає в узагальненні цих тенденцій, демонстрації ролі коопераційного бенчмаркінгу як спільного механізму стратегічного управління та побудові концептуальної основи для досягнення балансу між економікою, суспільством та навколишнім середовищем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Еволюція бенчмаркінгу як інструменту управління зумовлена, перш за все, трансформацією світової економіки та появою парадигми сталого розвитку, яка визначає нові стандарти ефективності та конкурентоспроможності. Традиційно, як зазначається в працях А. Звербного та Д. Ніценко [1], С. Крамарчук [3], О. Карась [2], О. Мартинової [6], П. Перерви та Н. Ткачової [10] та інших, бенчмаркінг вважався методом порівняльного аналізу, спрямованим на виявлення та впровадження найкращих практик для підвищення продуктивності та оптимізації бізнес-процесів. Історично бенчмаркінг розвивався як інструмент для покращення внутрішніх процесів шляхом запозичення передового досвіду у конкурентів та провідних компаній [1; 2]. Його переваги полягають у здатності виявляти технологічні та організаційні прогалини, оптимізувати ресурси, а також підвищувати якість та продуктивність. Однак, з широким впровадженням глобальних стандартів ESG та вимог корпоративної відповідальності, традиційні моделі бенчмаркінгу виявилися недостатніми. Ці моделі враховували переважно економічні показники та ігнорували екологічні та соціальні наслідки, а також вплив організаційної діяльності на зовнішні групи зацікавлених сторін.

Відтак, зміна пріоритетів управління, зростаючий вплив екологічних та соціальних факторів на економічні системи, а також поширення ESG-підходів змушують переосмислити цю концепцію. У цьому контексті бенчмаркінг поступово трансформується з конкурентного інструменту в механізм стратегічного управління, орієнтований на забезпечення довгострокової стійкості та досягнення збалансованих економічних, екологічних та соціальних результатів. Глобальна зміна парадигми управління, пов'язана із інтеграцією принципів сталого розвитку, вимагає комплексної оцінки ефективності та зосе-

редження на довгострокових результатах. У цьому контексті бенчмаркінг набуває нових функцій: він стає механізмом стратегічного планування, який враховує не лише економічний успіх, але й екологічну безпеку, соціальну справедливість, стійкість ресурсів та відповідальне корпоративне управління.

Щоб підсумувати еволюцію бенчмаркінгу та відобразити зміну його функціонального призначення в контексті сталого розвитку, нам систематизовано основні види бенчмаркінгу за рівнем управління, часовими рамками та основним фокусом, стосовно сталості (табл. 1).

Дані, представлені в табл. 1, відображають еволюційний процес бенчмаркінгу – від операційного інструменту підвищення продуктивності до комплексного механізму стратегічного управління, орієнтованого на досягнення спільних цілей співпраці та сталого розвитку. Цей еволюційний процес свідчить про те, що бенчмаркінг поступово виходить за рамки інструменту підвищення продуктивності та стає комплексним механізмом стратегічного управління, орієнтованим на досягнення спільних цілей співпраці та сталого розвитку.

Одним із важливих аспектів розвитку концепції бенчмаркінгу є формування типологій, що відображають різні рівні управління та цілі застосування. Класифікація видів та типів бенчмаркінгу дозволяє чітко окреслити сферу застосування, методологічний підхід та очікувані результати. Операційний бенчмаркінг зосереджений на покращенні якості конкретних процесів, технічних операцій, продуктів чи послуг. Він спрямований на підвищення ефективності та оптимізацію використання ресурсів шляхом порівняння внутрішніх показників ефективності компанії або показників її конкурентів. Тактичний бенчмаркінг функціонує на рівні середньострокових управлінських рішень і спрямований на вдосконалення окремих функціональних підсистем організації, зокрема маркетингу, логістики, фінансів і управління персоналом. Його застосування призводить до більшої узгодженості в поведінці структурних підрозділів та більш ефективних управлінських рішень в рамках організації чи галузі.

Стратегічний бенчмаркінг має довгострокову перспективу та охоплює комплексне формулювання стратегії розвитку компаній,

Таблиця 1

**Еволюція бенчмаркінгу в контексті сталого розвитку за рівнями управління**

Вид бенчмаркінгу	Період	Основна мета	Рівень застосування	Методи та інструменти	Сталий розвиток: фокус	Роль у сучасному управлінні
Операційний	1970–1980-ті	Підвищення продуктивності, зниження витрат	Мікро- (підприємства, локальні громади)	Внутрішні звіти, діаграми процесів, time-tracking	Обмежено (лише ресурсна ефективність)	Інструмент процесного вдосконалення
Тактичний	1990-ті	Оптимізація функцій і бізнес-одиниць	Мезо- (регіони, галузі, промислові кластери)	Функціональні порівняння, SWOT, KPI	Урахування екологічних та соціальних чинників	Засіб галузевого та регіонального управління
Стратегічний	2000–2010-ті	Довгострокова конкурентоспроможність	Макро- (країни, міністерства, центральні органи влади)	Стратегічний аналіз, порівняння моделей, прогнозування	Включення ESG, ЦСР, інноваційних моделей	Інструмент формування державної та корпоративної стратегії
Коопераційний (нова форма)	2015–н.ч.	Спільне досягнення сталих цілей	Усі рівні: макро-мезо-мікро-	Спільні платформи даних, ESG-рейтинги, SDG-дешборди	Повна інтеграція принципів сталого розвитку	Механізм коопераційного розвитку та партнерств

Джерело: сформовано автором

галузей промисловості та національних економік. Він враховує вплив зовнішнього середовища, світових економічних тенденцій та інституційних факторів. У контексті сталого розвитку стратегічний бенчмаркінг інтегрує економічні, екологічні та соціальні параметри, встановлюючи передумови для формування стійкої конкурентної переваги.

Наступним еволюційним етапом є формування коопераційного бенчмаркінгу, спільного підходу, заснованого на партнерстві між компаніями, урядами та іншими зацікавленими сторонами, спрямованого на досягнення цілей сталого розвитку. Цей підхід інтегрує принципи ESG та сталого розвитку на всіх рівнях управління та служить не лише інструментом порівняльного аналізу, але й механізмом для спільного розвитку та стратегічного партнерства.

Таким чином, сучасна парадигма бенчмаркінгу демонструє перехід від ізольованого, змагального порівняльного аналізу до системного підходу коопераційного розвитку. Якщо традиційний бенчмаркінг ґрунтується переважно на конкуренції та обмеженому обміні інформацією між суб'єктами господарювання [1; 2; 6], то коопераційний бенчмаркінг передбачає формування відкритої екосистеми взаємонавчання, у межах якої організації спільно генерують інноваційні рішення, розробляють нові стандарти та вдосконалюють управлінські й операційні процеси [12].

Коопераційний підхід до бенчмаркінгу базується на партнерстві між бізнесом, органами державної влади, науковими установами, інститутами розвитку та іншими зацікавленими сторонами. У такій моделі бенчмаркінг виходить за межі простого порівняння показ-

ників і трансформується в механізм колективного створення цінності, що сприяє досягненню стратегічних цілей сталого розвитку. На відміну від традиційного підходу, де еталонами виступають переважно конкуренти в межах однієї галузі, коопераційний бенчмаркінг може використовувати кращі практики з різних секторів економіки, регіонів та інституційних середовищ.

Для систематизації ключових відмінностей між традиційним та коопераційним підходами до бенчмаркінгу доцільно узагальнити їх основні характеристики за низкою критеріїв (табл. 2).

Як показують наведені порівняльні характеристики, коопераційний бенчмаркінг орієнтований не лише на оптимізацію витрат і підвищення внутрішньої ефективності, а насамперед на стратегічну трансформацію, інноваційний розвиток та досягнення цілей сталого розвитку. Саме цей підхід створює передумови для системної інтеграції ESG-принципів у бізнес-стратегії та управлінські рішення, забезпечує масштабування сталих практик через партнерські мережі та сприяє формуванню соціального капіталу й довіри між учасниками економічних процесів.

Коопераційний бенчмаркінг виступає ключовим каталізатором реалізації концепції сталого розвитку, оскільки дозволяє підвищити прозорість та відповідальність бізнесу, прискорити цифрову трансформацію в напрямі «зеленої» та інклюзивної економіки, а також забезпечити колективне реагування на глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату, соціальною нерівністю та ресурсною нестабільністю. В умовах, коли жодна організація не спроможна самостійно вирішити комплекс-

Таблиця 2

**Відмінності між традиційним та коопераційним підходами до бенчмаркінгу**

Критерій	Традиційний бенчмаркінг	Коопераційний бенчмаркінг
Модель взаємодії	Конкуренція	Співпраця
Тип взаємодії	Обмежений обмін інформацією	Відкритий обмін знаннями, міжсекторальна взаємодія
Фокус аналізу	Внутрішня ефективність	Стратегічна трансформація, інновації, сталий розвиток
Джерела еталонів	Гравці галузі, переважно конкуренти	Кращі практики з різних секторів і регіонів, інституційне партнерство
Інструменти	Статистичні порівняння, показники продуктивності	Цифрова аналітика, KPI, ESG-фреймворки, спільні платформи даних
Очікуваний результат	Оптимізація процесів і витрат	Колективне лідерство, інновації, стійкість, досягнення SDGs

Джерело: сформовано автором

сні проблеми сталого розвитку, коопераційний бенчмаркінг формує основу для узгоджених управлінських рішень і довгострокової стійкості економічних систем.

Отже, в контексті глобального переходу до сталих моделей економіки, бенчмаркінг дедалі частіше інтерпретується як інтегрований механізм управління, що не лише фіксує ефективні практики, а й створює умови для їх спільного формування, обміну та масштабування. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до бенчмаркінгу – не як інструмента статичного порівняння, а як ключового елемента інноваційно орієнтованого, ціннісно зумовленого управління на мікро-, мезо- та макрорівнях економічної системи.

Таким чином, розмежування операційного, тактичного, стратегічного та коопераційного бенчмаркінгу гарантує, що інструментарій адаптований до конкретних управлінських завдань, та закладає методологічну основу для ефективного впровадження принципів сталого розвитку в економічній системі.

Однією з ключових тенденцій в еволюції бенчмаркінгу є інтеграція ESG-підходів, що значно розширило спектр оцінюваних параметрів. На відміну від традиційних моделей, що базуються переважно на фінансових та економічних показниках, бенчмаркінг сталого розвитку базується на трирівневій структурі оцінки [3; 5]. Економічний компонент охоплює показники продуктивності, інновацій, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Екологічний компонент оцінює такі аспекти, як викиди парникових газів, енергоефективність, управління відходами, а також використання води та землі. Соціальний компонент включає рівень зайнятості, інклюзивність, безпеку праці, бізнес-етику та вплив компанії на розвиток громади.

Для створення єдиної системи сталого бенчмаркінгу необхідно розробити інструменти для нормалізації та стандартизації ESG-показників. Міжнародні стандарти включають GRI, SASB, ISO 14000 та показники Цілей сталого розвитку ООН. Оскільки порівняння є складними, потрібне поєднання кількісних та якісних методів. Найефективнішими методологічними підходами для інтеграції ESG-даних у бенчмаркінгові моделі є багатокритеріальні методи (АНР, TOPSIS, ELECTRE), моделі ефективності DEA, композитні індекси та автоматизовані аналітичні інструменти на основі великих даних.

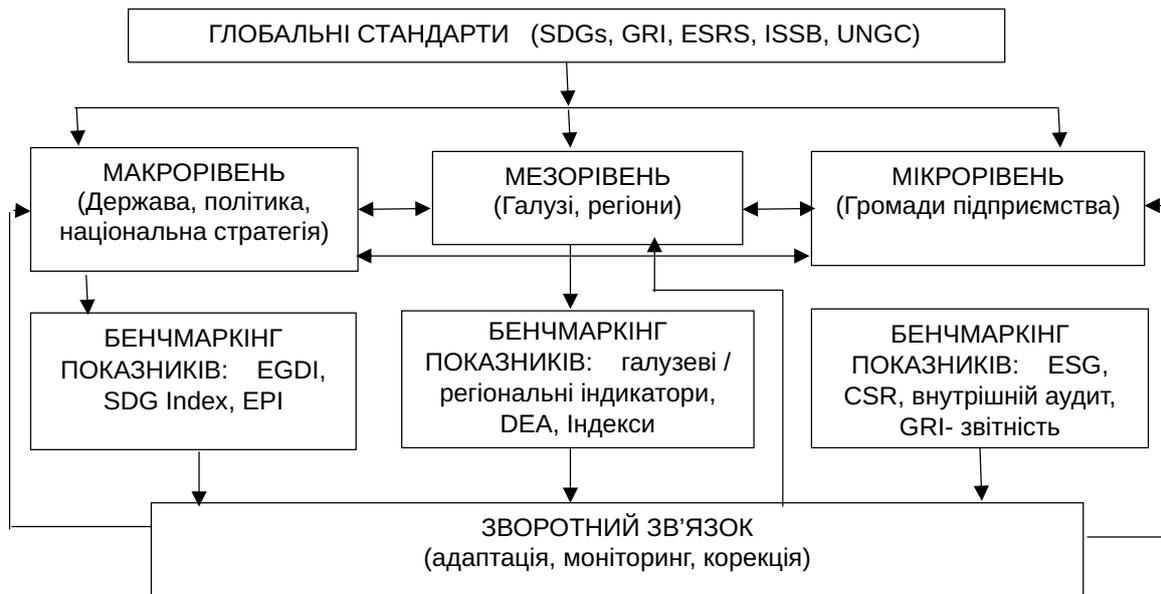
У контексті формування парадигми сталого розвитку особливого значення набуває вже

згаданий спільний підхід, тобто коопераційний бенчмаркінг. На відміну від традиційного конкурентного бенчмаркінгу, коопераційний бенчмаркінг базується на принципах партнерства, таких як відкритий обмін даними, взаємне навчання та спільне встановлення стандартів. Цей підхід є ефективним у вирішенні глобальних екологічних та соціальних проблем, які неможливо подолати виключно конкурентними методами. Коопераційний бенчмаркінг має реалізовуватись в різних формах, включаючи міжорганізаційні мережі, регіональні та промислові кластери, міжнародні платформи сталого розвитку та державно-приватне партнерство. Участь організацій у таких мережах сприятиме прискоренню інновацій, зниженню транзакційних витрат, поширенню «зелених» технологій, підвищенню екологічної відповідальності та зміцненню суспільної співпраці.

Ефективність коопераційного бенчмаркінгу доцільно оцінювати за такими критеріями, як ступінь стандартизації практики, інтенсивність обміну знаннями, темпи прогресу в досягненні цілей сталого розвитку та синергетичний ефект від спільної діяльності учасників. З цієї точки зору, коопераційний бенчмаркінг є не лише інструментом порівняльного аналізу, але й основою для нової моделі стратегічного управління, заснованої на співпраці та інтегрованих інноваціях. Водночас, реалізація коопераційного підходу потребує переосмислення традиційного ставлення вітчизняних суб'єктів управління до бенчмаркінгу як до інструменту промислового шпіонажу та конкурентної боротьби. Формування нового менталітету передбачає розвиток партнерського мислення, відкритості до обміну знаннями та усвідомлення бенчмаркінгу як механізму спільного стратегічного розвитку, здатного забезпечити довгострокову стійкість економічних, екологічних та соціальних систем.

Для забезпечення комплексного управління сталим розвитком необхідно побудувати багаторівневу інтегровану модель бенчмаркінгу, що охоплює мікро-, мезо- та макрорівні. Прикладом такої моделі може слугувати схема подана у дослідженні С. Крамарчук та Г. Баб'як [4] (рис. 1).

На корпоративному рівні така модель сприятиме оптимізації використання ресурсів, підвищенню екологічної ефективності та створенню соціально орієнтованої корпоративної культури. На галузевому та регіональному рівнях вона слугуватиме основою для розвитку кластерних ініціатив, кооперативних проектів та інноваційних екосистем. На макрорівні ця



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

*Джерело: сформовано на основі [4]*

модель сприятиме формуванню національних стратегій сталого розвитку, інтеграції міжнародних стандартів та вдосконаленню національної політики. Інтегрована модель бенчмаркінгу сталого розвитку, з нашої точки зору, передбачає такі операційні кроки: збір та перевірку ESG-даних; створення системи бенчмаркінгу для різних рівнів управління; проведення порівняльного аналізу; виявлення стратегічних прогалин; формулювання рекомендацій щодо вирішення виявлених проблем; та моніторинг реалізації стратегій та адаптації управлінських рішень.

Також, цифрові інструменти мають відіграти ключову роль у підтримці цієї моделі. Використання технології великих даних, автоматизованих платформ ESG, систем оцінки життєвого циклу (LCA) та штучного інтелекту здатні значно покращити точність, швидкість та об'єктивність процедур бенчмаркінгу.

Запропонований нами підхід до розвитку бенчмаркінгу забезпечує можливість комплексної оцінки та порівняння стійкості економічних систем на різних рівнях. Практичні дослідження свідчать, що підприємства, які впроваджують бенчмаркінг сталого розвитку, демонструють вищі показники ефективності, зниження екологічних ризиків та підвищення

рівня соціальної відповідальності. На галузевому рівні бенчмаркінг сприятиме створенню «зелених» альянсів, кластерних об'єднань та платформ кооперації, що підсилять інноваційний потенціал регіонів. На макрорівні інтегрований бенчмаркінг сформує інформаційну основу для розроблення національних стратегій сталого розвитку, удосконалення політик у сфері енергоефективності, екологічної безпеки, зеленої економіки та соціальної інтеграції.

**Висновки.** У цій статті показано, що еволюція бенчмаркінгу – це закономірний процес адаптації інструменту управління до сучасних викликів. Бенчмаркінг перетворився з інструменту підвищення ефективності на важливий елемент стратегічного управління сталим розвитком, інтегруючи економічні, екологічні та соціальні фактори. Особливе значення має розвиток спільних форм бенчмаркінгу, тобто коопераційного бенчмаркінгу, які забезпечують швидке поширення інновацій та сприяють досягненню глобальних та національних цілей сталого розвитку. Сформована концептуальна основа може бути використана для подальших практичних досліджень, розробки методологічних підходів та вдосконалення політики сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Завербний А.С, Ніценко Д.О. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-35> (дата звернення:12.12.2025).
2. Карась О. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг *Журнал європейської економіки*. 2016. Том 15 (№ 4). С. 468–475.
3. Крамарчук С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності реалізації Цілей сталого розвитку в Україні. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. : матеріали доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 15 травня 2025 року). Тернопіль: ЗУНУ. 2025. С. 134-138.
4. Крамарчук С., Бабяк Г. Інтеграція бенчмаркінгу в управління сталим розвитком економічних систем різного рівня: концептуальна модель та практичні аспекти. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2025. № 30. С. 20–29.
5. Макаренко І. О., Брінь П. В., 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:10.12.2025).
6. Мартинова О. В. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 3(57). URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4621> (дата звернення:12.12.2025).
7. Морозова П. І., Єгорова О. В. Бенчмаркінг як стратегічний підхід до розвитку підприємства. Матеріали студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава, 15-16 трав. 2023 р.). Полтава : РВВ ПДАУ, 2023. Т. 1. С. 172-174.
8. М'яких І. М. Конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг у забезпеченні конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. Том 143 № 1. С. 22-30.
9. Перерва П. Г., Глізнуца М. Ю. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.
10. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Бенчмаркінг конкурентних переваг. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80335> (дата звернення: 08.12.2025).
11. Хамініч С. Ю. (2025) 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:11.12.2025).
12. Чжу Т. Методика партнерського бенчмаркінгу при розробці міжнародних спільних навчальних проєктів на базі методології AGILE. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 50. С. 93–101.
13. Benchmarking: An International Journal / ed. A. Gunasekaran. Emerald Publishing. 2025. URL: <https://www.emerald.com/bij> (дата звернення:12.12.2025).

## REFERENCES:

1. Zaverbnyi A. S., Nitsenko D. O. (2022) Problemy ta perspektyvy zastosuvannya benchmarkinhu pidpryyemstvamy yak element konkurentnoho rozvytku [Problems and prospects of the application of benchmarking by enterprises as an element of competitive development]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, vol. 45. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1947/1874> (accessed December 12, 2025).
2. Karas' O. (2016) Benchmarking – instrument rozvytku konkurentnykh perevah [Benchmarking as a tool for competitive advantage development]. *Zhurnal yevropeys'koyi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 45 (№ 4), pp. 468–475.
3. Kramarchuk S. (2025) Benchmarkinhy yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti realizatsii Tsilei staloho rozvytku v Ukraini [Benchmarking as a tool for increasing the effectiveness of Sustainable Development Goals implementation in Ukraine]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv*: VI Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu (Ternopil, May 15th, 2025). Ternopil: ZUNU, pp. 134–138.
4. Kramarchuk S. Babyak G. (2025) Intehratsiya benchmarkinhu v upravlinnia stalym rozvytkom ekonomichnykh system riznogo rivnya: kontseptual'na model' ta praktychni aspekty [Integration of benchmarking into the manage-

ment of sustainable development of economic systems of different levels: conceptual model and practical aspects]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional Aspects of Productive Forces Development of Ukraine*, vol. 30. pp. 20–29.

5. Makarenko I., Brin P., Venlun Y. (2023) Obgruntuvannya naybilsh relevantnykh benchmarkiv u sferi zvituvannya zi stalogo rozvytku: dosvid Ukrainy [Justification of the most relevant benchmarks in sustainable development reporting: the Ukrainian experience]. *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 7 (№ 2). Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/c9cd92cd-56b5-4888-8f27-556adb3baf3> (accessed December 10, 2025).

6. Martynova O. V. (2011) Benchmarking yak instrument udoskonalennya upravlinnya stratehichnym rozvytkom pidpryemstv [Benchmarking as a tool of improving the management of enterprises' strategic development]. *Visnyk ZHDTU – Bulletin of ZhDTU*, vol. 3(57). Available at: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4621> (accessed December 12, 2025).

7. Morozova P. I., Yehorova O. V. (2023) Benchmarking yak stratehichniy pidkhid do rozvytku pidpryemstva [Benchmarking as a strategic approach to enterprise development]. *Materialy studentskoi naukovoї konferentsii Poltavskoho derzhavnogo ahrarnoho universytetu (Poltava, May 15th–16th, 2023)*. Poltava: RVV PDAU, Vol. 1, pp. 172–174.

8. Myakykh I. M. (2020) Konkurentno-intehratsiyni benchmarking u zabezpechenni konkurentospromozhnosti maloho ta serednoho biznesu [Competitive-integrational benchmarking in ensuring competitiveness of small and medium-sized enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, vol. 143, no. 1, pp. 22–30.

9. Pererva P. H., Hliznutsa M. Yu. (2015) Benchmarking yak metod otsiniuvannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing intellectual potential of regions]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, no. 4, pp. 11–19.

10. Pererva P. H., Tkachova N. P. (2016) Benchmarking konkurentnykh perevah [Benchmarking of competitive advantages]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*, no. 13. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80335> (accessed December 08, 2025).

11. Khaminich S. Yu. (2025) Benchmarking v systemi adaptivnoho upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryemstva [Benchmarking in the system of adaptive management of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 75. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6181> (accessed December 11, 2025).

12. Chzhu T. (2022) Metodyka partnerskoho benchmarkingu pry rozrobtsi mizhnarodnykh spilnykh navchalnykh proektiv na bazi metodolohii AGILE [Partner benchmarking methodology in the development of international joint educational projects based on AGILE methodology]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Complex Systems*, no. 50, pp. 93–101.

13. Benchmarking: An International (2025) Journal / ed. A. Gunasekaran. Emerald Publishing. Available at: <https://www.emerald.com/bij> (accessed December 12, 2025).

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025