

УДК 005.6:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-15-30>**Яковенко О. І.**

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри управління підприємницькою
та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2280-2701>

Olena Yakovenko

Izmail State University of Humanities

Бойнегрі М. В.

здобувач освіти другого рівня,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0295-9618>

Mykhailo Boinehri

Izmail State University of Humanities

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БЕНЧМАРКІНГУ

METHODOLOGICAL ASPECTS OF IMPROVING ENTERPRISE PERFORMANCE BASED ON BENCHMARKING TOOLS

Анотація. У науковій статті проведено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад удосконалення діяльності сучасних підприємств через застосування інструментарію бенчмаркінгу в умовах високої турбулентності ринкового середовища. Актуальність обраної тематики зумовлена об'єктивною необхідністю пошуку та інтеграції новітніх управлінських механізмів, що базуються на фундаментальних концепціях безперервного покращення (Kaizen), стратегічної адаптації та операційної досконалості. У межах дослідження автором здійснено ґрунтовну систематизацію наявних наукових підходів до дефініції сутності бенчмаркінгу, що дозволило виокремити ключові вектори розуміння цієї категорії в сучасній економічній думці: від класичного ринкового аналізу конкурентних позицій до вузькоспеціалізованої фінансової цифровізації та забезпечення стратегічної стійкості бізнес-систем. Сформовано авторське узагальнення дефініції бенчмаркінгу як багатофункціонального інструментарію стратегічного управління, що в умовах цифрової трансформації еволюціонує у комплексну інтелектуальну систему управління бізнес-процесами, яка поєднує в собі ідентифікацію, оцінку та адаптацію кращих світових практик. Особливу увагу в роботі приділено концептуальному механізму практичної реалізації бенчмаркінгового дослідження. Визначено, що в основі процесу вдосконалення бізнес-процесів лежить ідентифікація «розриву в ефективності» (benchmarking gap) між фактичним станом організації та еталонними показниками галузевих лідерів. Обґрунтовано методологічну необхідність суворого дотримання логічної послідовності етапів для нівелювання ризиків некоректної інтерпретації даних або механічного копіювання чужих стратегій без урахування внутрішнього потенціалу підприємства. На основі критичного аналізу праць провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, автором розроблено та деталізовано авторську шестиступеневу модель впровадження бенчмаркінгу. Дана модель передбачає інтеграцію сучасних цифрових аналітичних методів, використання штучного інтелекту для прогнозування оптимальних рішень, багатоканальний збір верифікованих даних через розгалужені CRM-системи та впровадження предиктивного моніторингу ключових показників ефективності (KPI).

Ключові слова: бенчмаркінг, бізнес-процеси, стратегічне управління, конкурентоспроможність, gap-аналіз, цифровізація, еталонні показники, сталий розвиток.

Abstract. The scientific article conducts a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations for improving the activities of modern enterprises through the use of benchmarking tools in a highly turbulent market environment. The relevance of the chosen topic is driven by the objective need to find and integrate the latest management mechanisms based on fundamental concepts of continuous improvement (Kaizen), strategic adaptation, and operational excellence. Within the scope of the research, the author carries out a thorough systematization of existing scientific approaches to defining the essence of benchmarking, which allowed for identifying key vectors of understanding this category in modern economic thought: from classical market analysis of competitive positions to highly specialized financial digitalization and ensuring the strategic stability of business systems. An original generalization of the benchmarking definition as a multi-functional strategic management tool is formulated, which, under the conditions of digital transformation, evolves into a complex intelligent business process management system that combines the identification, evaluation, and adaptation of world best practices. Particular attention in the work is paid to the conceptual mechanism of the practical implementation of benchmarking research. It is determined that the core of the business process improvement process is the identification of the «efficiency gap» (benchmarking gap) between the current state of the organization and the reference indicators of industry leaders. The methodological necessity of strict adherence to the logical sequence of stages is substantiated to level the risks of incorrect data interpretation or mechanical copying of other people's strategies without taking into account the internal potential of the enterprise. Based on a critical analysis of the works of leading domestic and foreign scientists, the author developed and detailed a proprietary six-stage benchmarking implementation model. This model involves the inte-



gration of modern digital analytical methods, the use of artificial intelligence to predict optimal solutions, multi-channel collection of verified data through extensive CRM systems, and the implementation of predictive monitoring of key performance indicators (KPIs).

Keywords: *benchmarking, business processes, strategic management, competitiveness, gap analysis, digitalization, benchmarks (reference indicators), sustainable development.*

Постановка проблеми. Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем турбулентності, посиленням глобальної конкуренції та стрімкою цифровою трансформацією всіх бізнес-процесів. За таких умов традиційні підходи до управління, що базуються виключно на аналізі внутрішнього потенціалу підприємства, стають недостатніми для забезпечення його довгострокової стійкості. Одним із найбільш дієвих інструментів адаптації до динамічних змін є бенчмаркінг, який дозволяє ідентифікувати та впроваджувати кращі галузеві практики. Проте, незважаючи на значну кількість теоретичних напрацювань, проблема практичної реалізації бенчмаркінгового інструментарію на вітчизняних підприємствах залишається надзвичайно актуальною.

Головна суперечність полягає в тому, що більшість організацій сприймають бенчмаркінг як епізодичне порівняння фінансових показників, ігноруючи його стратегічну сутність як процесу безперервного вдосконалення. Проблема також посилюється через ризики «механічного копіювання» еталонних стратегій лідерів ринку без належної верифікації даних та врахування ресурсних обмежень підприємства-реципієнта, що призводить до виникнення значних «розривів в ефективності» (benchmarking gaps), які замість того, щоб скорочуватися, лише поглиблюються через некоректну інтеграцію запозичених процесів. Таким чином, існує об'єктивна потреба у поглибленому дослідженні теоретичних засад бенчмаркінгу та розробці структурованого, цифровізованого механізму його впровадження, який би дозволив трансформувати маркетингові та логістичні процеси підприємства відповідно до вимог концепції сталого розвитку та операційної досконалості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорії та практики застосування бенчмаркінгу перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців, що зумовлено динамічними змінами в глобальній економіці та необхідністю швидкої адаптації суб'єктів господарювання до нових викликів.

Так, у роботі Ткачук Г. Ю., Бурачек І. В. та Сотник А. А. [2] бенчмаркінг розглядається як фундаментальний інструмент планування та реалізації організаційних змін. Автори акцентують увагу на тому, що використання цього інструментарію дозволяє підприємствам не лише виявляти прогалини в ефективності, а й формувати чіткий вектор стратегічного оновлення через поетапну реалізацію бенчмаркінгового дослідження.

Своєю чергою, Журавльова І. В. [1] досліджує специфіку бенчмаркінгу в умовах цифровізації економіки, фокусуючи увагу на управлінні структурою капіталу. Автор доводить, що інтеграція цифрових аналітичних методів та штучного інтелекту в процеси бенчмаркінгу суттєво підвищує точність фінансового прогнозування та дозволяє оптимізувати співвідношення власного та позикового капіталу, що є критично важливим для капіталоутворення у сучасному середовищі.

Значний внесок у розвиток конкурентного аспекту бенчмаркінгу зробив Яременко С. С. [3], який розглядає його як засіб удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Автор доводить доцільність прямого порівняння з лідерами галузі для виявлення найбільш успішних практик виробництва аналогічних товарів та послуг, що сприяє зміцненню ринкових позицій організації.

Концептуальна еволюція бенчмаркінгу в контексті парадигми сталого розвитку знайшла своє відображення на праці Шкільняка М. М. та Крамарчука С. П. [4]. Дослідники наголошують на трансформації бенчмаркінгу з методу підвищення продуктивності у комплексний механізм стратегічного управління, орієнтований на досягнення збалансованих економічних, екологічних та соціальних результатів діяльності.

Попри ґрунтовність зазначених досліджень, потребує додаткового вивчення питання інтеграції цих підходів у єдиний методичний алгоритм, який би дозволив підприємствам комплексно вдосконалювати логістичні та маркетингові процеси на основі кращих практик.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка методичного інструментарію вдосконалення діяльності підприємства на основі бенчмаркінгового підходу, що передбачає ідентифікацію «розривів в ефективності» бізнес-процесів та формування структурованої послідовності етапів впровадження кращих практик для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичний базис удосконалення діяльності сучасного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища базується на концепції безперервного покращення (Kaizen) та стратегічної адаптації. Одним із найбільш ефективних інструментів реалізації цієї концепції є бенчмаркінг, який розглядається не просто як метод порівняльного аналізу, а як цілісний управлінський інструментарій пошуку, вивчення та впровадження кращих практик провідних компаній світу чи галузі.

У сучасній економічній літературі поняття «бенчмаркінг» не має уніфікованого визначення, що зумовлено його багатогранністю та еволюцією від простого порівняльного аналізу до складного механізму стратегічного управління. Аналіз наукових праць дозволяє виділити кілька ключових векторів у розумінні цієї категорії (таблиця 1).

Зокрема, Ткачук Г. Ю., Бурачек І. В. та Сотник А. А. розглядають бенчмаркінг через призму оцінки ринкових позицій. На їхню думку, це процес порівняння загальних або часткових результатів діяльності підприємства з показниками лідерів галузі, що дозволяє не лише усвідомити власне місце на ринку, а й чітко окреслити вектори подальшого стратегічного розвитку [2].

Більш спеціалізований, фінансовий підхід пропонує Журавльова І. В., фокусуючи увагу на бенчмаркінгу структури капіталу. Автор визначає його як

Таблиця 1 – Систематизація наукових підходів до визначення змісту бенчмаркінгу

Автор(и)	Ключовий аспект (акцент)	Сутність підходу
Ткачук Г. Ю., Бурачек І. В., Сотник А. А.	Ринкова позиція	Порівняння результатів для визначення векторів стратегічного розвитку.
Журавльова І. В.	Фінансова цифровізація	Оптимізація структури капіталу та WACC із застосуванням штучного інтелекту.
Яременко С. С.	Конкурентна перевага	Аналіз діяльності прямих конкурентів, що виробляють аналогічні товари.
Шкільняк М. М., Крамарчук С. П.	Стратегічна стійкість	Механізм управління, орієнтований на економічну, екологічну та соціальну збалансованість.

Джерело: розроблено авторами за даними [1–4]

інструмент оптимізації співвідношення власного та позикового капіталу шляхом порівняння фінансових стратегій компанії з найкращими галузевими практиками [1]. Важливою ознакою підходу І. В. Журавльової є акцент на цифровізації: використання штучного інтелекту та автоматизованих платформ підвищує точність прогнозування та об'єктивність вибору еталона (benchmark) [1].

Питанням конкурентної боротьби приділяє увагу Яременко С. С., виокремлюючи конкурентний бенчмаркінг. У цьому трактуванні акцент зміщується на пряме порівняння з підприємствами-конкурентами, що виробляють аналогічні товари чи надають подібні послуги, з метою запозичення їхнього найбільш успішного досвіду [3].

Узагальнюючий та еволюційний підхід презентують Шкільняк М. М. та Крамарчук С. П. Вони наголошують на трансформації бенчмаркінгу від звичайного методу підвищення продуктивності до складного механізму стратегічного управління. У їхньому розумінні цей інструментарій орієнтований на забезпечення довгострокової стійкості підприємства, де економічні результати мають бути збалансовані з екологічними та соціальними аспектами [4].

Узагальнюючи вищезазначені підходи, під бенчмаркінгом слід розуміти багатофункціональний інструментарій стратегічного управління, що базується на безперервному процесі ідентифікації, оцінки та адаптації кращих ринкових практик і фінансових стратегій. У сучасних умовах він трансформується з методу простого порівняльного аналізу в комплексну цифровізовану систему, яка дозволяє підприємству не лише мінімізувати розриви в ефективності бізнес-процесів порівняно з лідерами галузі, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність шляхом збалансування економічних показників із вимогами сталого розвитку.

В основі вдосконалення бізнес-процесів через бенчмаркінг лежить виявлення так званого «розриву в ефективності», яке є різницею між поточним станом процесів на підприємстві та еталонними показниками лідерів ринку. Виявлення «розриву в ефективності» є лише відправною точкою аналізу, яка констатує наявність потенціалу для покращення. Однак для того, щоб перетворити цей розрив на реальну конкурентну перевагу, необхідно перевести теоретичні висновки у площину практичних управлінських дій, що зумовлює потребу у використанні чітко регламентованої послідовності етапів, яка дозволяє систематизувати процес запозичення досвіду.

Дотримання логічної послідовності етапів бенчмаркінгу гарантує об'єктивність порівняння та міні-

мізує ризики механічного копіювання стратегій, що не відповідають внутрішнім можливостям організації. Розглянемо детальніше кожен із цих етапів у контексті реалізації стратегії вдосконалення бізнес-процесів».

Дослідження наукових праць (зокрема, Журавльової І. В., Ткачук Г. Ю., Бурачек І. В. та Сотник А. А.) дозволяє стверджувати, що, незалежно від об'єкта дослідження, механізм реалізації бенчмаркінгу завжди базується на суворій послідовності етапів. Першим і визначальним кроком є цілевстановлення та планування. На цьому етапі керівництво підприємства має чітко усвідомити кінцевий результат дослідження, від якого залежатиме вибір типу бенчмаркінгу та масиву необхідної інформації. Планування тут відіграє роль фундаменту, оскільки воно визначає часові рамки, обсяги збору даних та необхідні фінансові ресурси для проведення процедури [1, 2].

Наступним етапом є вибір еталона та конкретних показників (контрольних точок) для порівняння. Автори наголошують, що саме ці точки дозволяють зіставити власну ефективність із результатами інших підрозділів або конкурентів. У контексті фінансового підходу Журавльової І. В., ключовими показниками стають структура капіталу та вартість WACC [1], тоді як у маркетинговому підході Ткачук Г. Ю., Бурачек І. В. та Сотник А. А. акцент зміщується на рівень задоволеності клієнтів, якість продукції та витрати, що дозволяє перетворити абстрактне порівняння на конкретний аналіз цифрових метрик [2].

Процес збору інформації є третім етапом, де підприємство обирає між використанням власних ресурсів (CRM-системи, клієнтські бази) та залученням зовнішніх спеціалізованих агентств. Науковці акцентують увагу на етичності цього процесу, зокрема, якщо конкурентна розвідка в межах правового поля є прийнятною, то промисловий шпіонаж визнається незаконним і неетичним. Використання сучасних цифрових платформ та баз даних (Bloomberg, Deloitte тощо) дозволяє отримати об'єктивну картину ринку та дій конкурентів у стислі терміни [1, 2].

Завершальні етапи включають аналіз даних, адаптацію та впровадження змін. На стадії аналізу виявляється «розрив», а підприємство отримує відповідь на питання, чому конкуренти досягають кращих результатів. Отримані висновки стають основою для розроблення детального плану дій, призначення відповідальних осіб та прогнозування результатів. Як підсумовує Журавльова І. В., цей процес обов'язково має закінчуватися моніторингом та контролем KPI, що забезпечує динамічне коригування стратегії та довгострокову стійкість підприємства на ринку.

На основі аналізу вищезазначених підходів та враховуючи необхідність цифрової трансформації сучасних підприємств, ми вважаємо за доцільне виокремити наступну логічну послідовність етапів бенчмаркінгового дослідження цілевстановлення та стратегічне планування (визначення «вузьких місць» у бізнес-процесах), вибір об'єктів-еталонів та формування системи показників (контрольних точок), багатоканальний збір та верифікація даних (використання внутрішніх CRM та зовнішніх аналітичних платформ), аналітичне порівняння та ідентифікація розривів (Gap-аналіз), адаптація та проектне впровадження кращих практик, моніторинг результатів та динамічне коригування стратегії.

Зміст та інструментарій етапів бенчмаркінгового дослідження наведено у таблиці 2.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретико-методологічних засад застосування бенчмаркінгу як інструментарію вдосконалення діяльності сучасних підприємств зроблено такі висновки:

1. Доведено, що в умовах динамічного ринку бенчмаркінг еволюціонував від простого методу порівняльного аналізу до цілісного управлінського механізму стратегічної адаптації. На основі аналізу сучасних наукових підходів (праць Ткачук Г. Ю., Журавльової І. В., Яременка С. С., Шкільняка М. М. та ін.) сформовано авторське бачення бенчмаркінгу як багатофункціональної цифрової системи, що дозволяє не лише ідентифікувати прогалини в ефективності, а й забезпечу-

вати довгострокову конкурентоспроможність через інтеграцію кращих світових практик.

2. Встановлено, що ключовим елементом вдосконалення бізнес-процесів є виявлення «розриву в ефективності». Обґрунтовано, що для успішного подолання цього розриву необхідно використовувати структурований підхід, який мінімізує ризики механічного копіювання стратегій лідерів без врахування внутрішнього потенціалу організації.

3. Запропоновано та деталізовано шестистапну модель реалізації бенчмаркінгового дослідження: від стратегічного цілевстановлення та багатоканального збору даних через цифрові платформи до впровадження адаптованих змін та предиктивного моніторингу КРІ. Особливістю моделі є її орієнтація на цифровізацію та використання сучасних CRM-систем як джерел верифікованої інформації.

4. Розроблений методичний підхід створює умови для глибокої трансформації маркетингових та логістичних ланцюгів підприємства. Впровадження запропонованих етапів дозволяє забезпечити збалансованість економічних результатів із вимогами сталого розвитку, що є критично важливим для стабільної діяльності в умовах глобальних трансформацій.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробці галузевих систем показників для проведення функціонального бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах харчової промисловості.

Таблиця 2 – Зміст та інструментарій етапів бенчмаркінгового дослідження

Назва етапу	Зміст та ключові завдання
1. Цілевстановлення та планування	Визначення мети дослідження (наприклад, оптимізація маркетингу чи логістики). Оцінка ресурсів, формування команди та встановлення часових рамок.
2. Вибір еталонів та показників	Вибір компаній-лідерів для порівняння. Формування системи метрик (наприклад, рівень лояльності, швидкість доставки, фінансові коефіцієнти).
3. Збір та верифікація даних	Пошук інформації через внутрішні звіти, конкурентну розвідку та цифрові платформи (Bloomberg, соцмережі). Перевірка даних на об'єктивність.
4. Аналіз та ідентифікація розривів	Порівняння власних показників з еталонними. Виявлення причин успіху конкурентів та кількісне вимірювання відставання (Gap-аналіз).
5. Адаптація та впровадження	Розробка дорожньої карти змін. Пристосування кращих практик до специфіки підприємства, розрахунок витрат та запуск пілотних проектів.
6. Моніторинг та коригування	Відстеження виконання КРІ після впровадження змін. Оцінка ефективності та внесення коректив у стратегію розвитку.

Джерело: розроблено авторами за даними [1–2, 5–10]

Бібліографічний список:

- Ткачук Г. Ю., Бурачек І. В., Сотник А. А. Бенчмаркінг як інструмент планування та реалізації організаційних змін. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.155-160>
- Журавльова І. В. Особливості бенчмаркінгу структури капіталу в умовах цифровізації економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 96. С. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-23>
- Яременко С. С. Конкурентний бенчмаркінг як засіб удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 5 (16). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0240>
- Шкільняк М. М., Крамарчук С. П. Концептуальна еволюція бенчмаркінгу в контексті формування парадигми сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-184>
- Завербний А., Ніценко Д. 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>
- Кокарев І. Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57>
- Швед В. В., Тимрієнко І. Ю., Урбановський В. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства у міжнародній економічній діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2026. №1. С.98-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/76-1-16>
- Крамарчук С. П., Баб'як Г. П. Інтеграція бенчмаркінгу в архітектуру управління сталим розвитком: макро-, мезо- та мікрорівні. *Інноваційна економіка*. 2026. Вип. 1. С. 89–99. DOI: <https://doi.org/10.37332/>
- Макаренко І. О., Брінь П. В., Вендунь Я. Обґрунтування найбільш релевантних бенчмарків у сфері звітування зі сталого розвитку: досвід України. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7. № 2. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.11>

10. Шкуренко О. В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2021. № 41. С. 143–151. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.14>

References:

1. Tkachuk, H. Yu., Burachek, I. V., & Sotnyk, A. A. (2025). Benchmarking як instrument planuvannya ta realizatsii orhanizatsiinykh zmin [Benchmarking as a tool for planning and implementing organizational changes]. *Ekonomichnyi prostir [Economic Space]*, no. 208, pp. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.155-160>
2. Zhuravlova, I. V. (2025). Osoblyvosti benchmarkinhu struktury kapitalu v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Features of capital structure benchmarking in the conditions of digitalization of the economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii [Black Sea Economic Studies]*, is. 96, pp. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-23>
3. Yaremenko, S. S. (2025). Konkurentnyi benchmarkinh yak zasib udoskonalennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Competitive benchmarking as a means of improving the management of enterprise competitiveness]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 5 (16). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0240>
4. Shkilniak, M. M., & Kramarchuk, S. P. (2025). Kontseptualna evoliutsiia benchmarkinhu v konteksti formuvannya paradyhmy staloho rozvytku [Conceptual evolution of benchmarking in the context of the formation of the sustainable development paradigm]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, no. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-184>
5. Zaverbnyi, A., & Nitsenko, D. (2022). Problemy ta perspektyvy zastosuvannya benchmarkinhu pidpriemstvamy yak element konkurentnoho rozvytku [Problems and prospects of benchmarking application by enterprises as an element of competitive development]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-35>
6. Kokariiev, I. (2025). Benchmarkinhovyi metod otsinky konkurentospromozhnosti kondyterskykh pidpriemstv [Benchmarking method for assessing the competitiveness of confectionery enterprises]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57>
7. Shved, V. V., Tymriienko, I. Yu., & Urbanovskiy, V. V. (2026). Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva u mizhnarodnii ekonomichnii diialnosti [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise in international economic activity]. *Vcheni Zapysky TNU Imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i Upravlinnia*, no. 37 (76), pp. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/76-1-16>
8. Kramarchuk, S. P., & Babiak, H. P. (2026). Intehratsiia benchmarkinhu v arkhitekturu upravlinnia stalym rozvytkom: makro-, mezo- ta mikrovmir [Integration of benchmarking into the architecture of sustainable development management: macro-, meso- and micro-dimensions]. *Innovatsiina Ekonomika*, is. 1, pp. 89–99. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1614>
9. Makarenko, I. O., Brin, P. V., & Wenlun, Y. (2023). Obhruntuvannya naibilsh relevantnykh benchmarkiv u sferi zvituvannya zi staloho rozvytku: dosvid Ukrainy [Substantiation of the most relevant benchmarks in the field of sustainable development reporting: the experience of Ukraine]. *Journal of Innovations and Sustainability*, no. 7(2). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.11>
10. Shkurenko, O. V. (2021). Osoblyvosti vykorystannia instrumentariiu benchmarkinhu na pidpriemstvi [Features of using benchmarking tools at the enterprise]. *Ekonomika i Orhanizatsiia Upravlinnia*, no. 1 (41), pp. 143–151. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.14>

Стаття отримана: 19.04.2026

Стаття прийнята: 27.05.2026

Стаття опублікована: 26.06.2026