

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-2.11>**Федорченко А.В.**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5133-1908>

Євтушенко Н.О.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8865-8365>

РОЛЬ БЕНЧМАРКІНГУ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ЗАГРОЗ

У статті обґрунтована затребуваність бенчмаркінгу як інструмента стратегічного управління, що сприяє системному й планомірному зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринках товарів і послуг ринку України в умовах невизначеності та посилення економічних загроз. Проаналізовано основні наукові концепції тлумачення поняття «бенчмаркінг» як метода, інструмента, процесу чи діяльності, виявлено їх спільні риси та особливості змістовного наповнення. Доведено, що в складних умовах господарювання бенчмаркінг доцільно розглядати в контексті поєднання статичного й динамічного підходів, що сприятиме більш ґрунтовному розумінню його сутності та особливостей його практичного використання у маркетингових дослідженнях. Представлено авторський погляд на зміст поняття «бенчмаркінг», як на унікальний інструмент стратегічного управління сучасним підприємством, зорієнтованого на системне посилення рівня ділової досконалості ведення бізнесу. Описано ключові функції бенчмаркінгу та надана їх стисла характеристика.

Ключові слова: бенчмаркінг, маркетингові дослідження, розвиток, нестабільність, економічні загрози, підприємство.

THE ROLE OF BENCHMARKING IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY AND INCREASING ECONOMIC THREATS

Fedorchenko Andrii, Yevtushenko Natalia

Kyiv National University of Economics Named after Vadym Hetman

The article substantiates the relevance of benchmarking as a strategic management tool that promotes a systematic and structured approach to strengthening enterprises' competitive positions in Ukrainian commodity and service markets under conditions of uncertainty and growing economic threats. The main scientific concepts interpreting the notion of "benchmarking" as a method, tool, process, or activity have been analyzed, with their common features and specific content peculiarities identified. It is proven that under complex economic conditions, benchmarking should be viewed through the combination of static and dynamic approaches, which will contribute to a more profound understanding of its essence and the peculiarities of its practical application in marketing research. This will contribute to a more thorough understanding of the essence of benchmarking and the features of its practical use in marketing research. Thus, within the framework of the static approach, the concept of "benchmarking" is interpreted as a management method. This approach provides an increase in the efficiency of the enterprise through a well-founded comparison and adaptation of successful practices. At the same time, it is advisable to study the mechanism of its use in a changing market environment from the standpoint



© Федорченко А.В., Євтушенко Н.О., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

of a dynamic approach. The author's view on the meaning of the concept of "benchmarking" as a unique tool of strategic management is presented. It is based on a continuous, systematic search for the best practices of competitors and enterprises from related industries. As well as a constant comparison of desired changes and results of activities in order to create a reference model of one's own business organization. According to the proposed definition, the main characteristics of benchmarking are: an organized and systematic search for a rational solution to management problems; identification of new opportunities for the development of the enterprise and increasing its competitiveness; a high level of professionalism of marketing department employees in fulfilling the tasks set; purposeful selection and adaptation of practices capable of ensuring the achievement of results higher than average indicators. The functions of benchmarking (metrological, target, educational, adaptive) and a brief description of them are described.

Keywords: benchmarking, marketing research, development, instability, economic threats, enterprise.

Постановка проблеми. Загрози макроекономічній безпеці України в умовах війни мають комплексний характер і посилюються взаємодією таких чинників, як руйнація виробничої бази, падіння інвестицій, скорочення споживчого попиту, фінансові ризики та зовнішні шоки. Зменшення негативного впливу цих процесів передбачає розроблення довгострокових рішень, координацію заходів усередині країни та взаємодію з міжнародними партнерами.

Досвід компаній-лідерів ринку показує, що перевагу отримують ті підприємства, які перетворюють стратегічні наміри на чіткі кількісні орієнтири та забезпечують послідовність їх реалізації. Одним зі способів підвищення рівня обґрунтованості таких стратегічно важливих рішень є бенчмаркінг. Інтерес до нього пояснюється тим, що він допомагає швидше визначати недоліки у власних бізнес-процесах і знаходити способи їх удосконалення без надмірних витрат ресурсів підприємства. Таке поширення бенчмаркінгу пов'язане з трьома основними обставинами [1; 2]:

1. Глобальна конкуренція. Сьогодні, в епоху глобалізації бізнесу, компанії усвідомлюють необхідність всебічного і детального вивчення та подальшого використання найкращих досягнень конкурентів у цілях власного виживання.

2. Винагорода за якість. В останні роки все більшого поширення набувають програми з визначення та винагороди компаній-лідерів якості, що проходять на національних рівнях.

3. Необхідність адаптації та використання світових досягнень в області виробничих та бізнес-технологій. Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру та сфери бізнес-діяльності, необхідно постійно вивчати та застосовувати передовий досвід у галузі виробничих та бізнес-технологій.

Отже, здатність підприємства професійно застосовувати бенчмаркінг стає одним із чинників його стійкості та розвитку. Систематичне порівняння, критичний аналіз і адаптація результативних практик сприяють зміцненню конкурентних позицій суб'єктів господарювання як на українському, так і на міжнародних ринках в умовах невизначеності та посилення економічних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Техніка й інструментарій бенчмаркінгу активно впроваджується на підприємствах у США, Великій Британії, Європі, Японії та інших розвинених державах світу, але серед українських науковців цей інструмент стратегічного управління підприємствами наразі є недостатньо дослідженим.

У більшості наукових праць українських вчених розкрито теоретичні погляди щодо сутності категорії «бенчмаркінг» та використання його як інструменту розвитку конкурентних переваг. Так О. Карась [1], В. Командровська [3] досліджують не тільки теоретичні засади поняття бенчмаркінгу, його види та основні етапи проведення, а й ще доводять його роль у розвитку економіки. Т. Морщенок [4] розглядає бенчмаркінг як метод безперервного процесу порівняння діяльності підприємства з кращими аналогами на ринку задля адаптації передового досвіду та зміцнення ринкових позицій. Група вчених В. Негоденко, М. Варгатюк, М. Щербата [5] проводить узагальнення наукових концепцій бенчмаркінгу як економічної категорії та обґрунтовує його використання як методу управління у межах наукових підходів.

Окремі аспекти застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством та визначення його як методу стратегічного планування, зазначено у роботі О. Христенко [6]. У дослідженнях Н. Тимченко та М. Мозгової [7] описується застосування бенчмаркінгу на малих транспортних підприємствах, розкривається його роль у підвищенні ефективності їх діяльності та завоювання переваг у конкурентній боротьбі.

Однак в складних умовах сьогодення та посилення економічних загроз, бенчмаркінг все частіше розглядається вченими як інструмент маркетингових досліджень в системі антикризового управління підприємств. Так О. Коваленко [8] ще у 2009 році описує сутнісні характеристики поняття «бенчмаркінг», доводить особливості його використання в антикризовому управлінні підприємством. В. Гасвський [9] обґрунтовує необхідність маркетингу в системі управління та впровадження бенчмаркінгу як ефективної маркетингової стратегії підприємств. О. Гордей [10] представляє оцінку можливостей застосування бенчмаркінгу

як антикризового інструменту на вітчизняних підприємствах та наводить перелік основних переваг та недоліків даного процесу.

Систематизація наукових публікацій показує, що необхідність використання бенчмаркінгу в управлінні підприємствами вже отримала належне теоретичне обґрунтування. Проте мінливість умов господарювання зумовлює потребу в подальшому розвитку методичних положень щодо його застосування, зокрема і як інструмента маркетингових досліджень у періоди нестабільності та посилення економічних загроз.

Постановка завдання. Метою статті є поглиблення вивчення теоретичних аспектів бенчмаркінгу та обґрунтування науково-методичних положень щодо особливостей його застосування в управлінні підприємством і його маркетинговій діяльності в умовах нестабільності й посилення економічних загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бенчмаркінг на сучасному етапі – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації організацією передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей із метою її ефективного розвитку. Це систематичний пошук, оцінка, навчання на кращих прикладах діяльності підприємств, незалежно від їх розміру, сфери бізнесу і географічного положення, адаптація отриманого досвіду до своєї специфіки та його застосування в контексті посилення операційної результативності й ефективності ведення бізнесу в умовах суттєвих бюджетних та інших ресурсних обмежень. Розглянемо існуючі в науковій літературі визначення поняття «бенчмаркінг».

Термін «бенчмаркінг» (benchmarking) – англійського походження і не має однозначного перекладу. Англійське слово benchmark має декілька значень:

- орієнтир, еталон, що означає відмітку на фіксованому об'єкті (наприклад, рівень підняття води у річці під час паводку в певному році);
- еталонний чи експертний стандарт, за яким можна вимірювати щось чи надавати оцінку чомусь;
- те, що містить визначену кількість, якість і здатність бути використаним як стандарт або еталон у процесі порівняння з іншими предметами процесами, явищами.

Багатоваріантність змісту поняття «бенчмаркінг» позначилася на його науковому трактуванні. На цей час поки не сформовано узгодженого підходу до визначення самої сутності поняття «бенчмаркінгу» та не уточнено меж його застосування. Водночас відповідна методологія використовується для пошуку способів підвищення результативності не лише окремих підприємств, а й галузевих і регіональних економічних систем. Основні наукові концепції тлумачення бенчмар-

кінгу як економічної категорії систематизовано в таблиці 1.

Опрацювання представлених у науковій літературі підходів о трактування поняття «бенчмаркінг» не дає підстав стверджувати про існування єдиного концептуального бачення. Як бачимо, одні дослідники характеризують його як управлінський метод чи інструмент, інші пов'язують його із безперервною послідовністю взаємопов'язаних процесів, а ще інші розглядають його як самостійний вид діяльності підприємства. Однак загалом зазначені позиції не суперечать одна одній, оскільки висвітлюють різні функціональні сторони досліджуваного явища. Спільним для них є орієнтація на порівняння з успішнішими компаніями, критичне осмислення їхнього досвіду та впровадження адаптованих рішень для поліпшення управлінських результатів.

Внаслідок цього, для українських підприємств, діяльність яких залежить від мінливості зовнішнього середовища та пов'язаних із нею посилення загроз економічній безпеці, бенчмаркінг, на нашу думку, доцільно розглядати у межах синтезу статичного й динамічного підходів. Застосування статичного підходу дозволить зафіксувати характеристики об'єкта та оцінити його стан на визначену дату. Динамічний підхід, своєю чергою, спрямований на вивчення послідовності змін, чинників їх виникнення та тенденцій подальшої трансформації відповідних бізнес-процесів у їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Поєднання цих підходів забезпечує ґрунтовне розуміння природи бенчмаркінгу та особливостей його практичного використання.

Погоджуємося з поглядами вчених В. Негоденко, М. Варгатюк та М. Щербатої, що динамічний підхід дозволяє розглядати бенчмаркінг як складну систему, що постійно розвивається, змінюється та залежить у своєму функціонуванні від впливу низки конкретних специфічних рис інших явищ. Статичний зріз розкриває інший аспект бенчмаркінгу, дозволяючи характеризувати його як метод управлінського впливу, спрямований на підвищення результативності визначеного об'єкта [5].

Однак на практиці розмежування статичного та динамічного підходів має переважно аналітичне значення, оскільки допомагає точніше охарактеризувати окремі властивості бенчмаркінгу. Натомість, використання лише одного з даних підходів не забезпечує повного розкриття його теоретичного змісту та практичного потенціалу. Тому лише інтеграція обох наукових підходів надає змогу одночасно оцінити поточний стан об'єкта, простежити вектор і динаміку його змін та сформувати належно аргументовані висновки і рекомендації з метою обґрунтування ухвалення відповідних управлінських рішень чи застосування

Таблиця 1

Наукові концепції дослідження сутності поняття «бенчмаркінг»

Автор	Змістова характеристика поняття
	<i>Бенчмаркінг як метод, інструмент</i>
Коваленко О.В.	метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів (2009) [8]
Тимченко Н.М.	метод стратегічного планування й аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів (2012) [7]
Морщенок Т.С.	метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою чого задовольняються потреби ринку та підвищується ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестійкого зовнішнього середовища (2017) [4]
Гаєвський В.В.	інструмент менеджменту, який використовує аналіз конкурентоспроможності власного підприємства та підрозділів з успішними компаніями-конкурентами та впровадження даних аналізу для розвитку власного підприємства (2018) [9]
Гордей О.Д., Жолоб А.О.	унікальний інструмент, який дозволяє шляхом запровадження елементів досвіду найбільш успішних компаній не тільки підвищити конкурентоспроможність, а й уникати кризові явища (2019) [10]
Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М.	метод управління, сутність якого полягає у виокремленні кращого досвіду роботи економічних агентів, насамперед суб'єктів підприємницької діяльності, та використання його у роботі інших підприємств, установ, організацій (2019) [5]
Євтушенко Н.О., Федорченко А.В.	метод порівняльного аналізу (еталонного зіставлення), який підприємства систематично застосовують для вивчення успішного досвіду конкурентів з метою його подальшого впровадження у власну управлінську діяльність (2025) [11]
	<i>Бенчмаркінг як процес</i>
Командровська В.Є.	процес стратегічного удосконалення різноманітних сфер діяльності (у тому числі й економічної), що ґрунтується на порівняльному стратегічному аналізі роботи підприємства з лідерами галузі, який полягає в оцінюванні власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивчення роботи галузевих лідерів і провадженні найкращих галузевих прикладів у власній діяльності (2014) [3]
Федорченко А.В., Ларіна Я. С., Ремезь Ю.Б.	процес ретельного вимірювання продуктивності через співставлення з найуспішнішими компаніями для наближення до найкращих у галузі (групі, класі) та їх перевернення (2022) [2]
	<i>Бенчмаркінг як діяльність</i>
Христенко О.В.	систематична діяльність підприємства, яка передбачає вивчення та використання передового досвіду підприємств визначеної галузі для поліпшення діяльності даного підприємства та завоювання ним бажаної конкурентної позиції на ринку (2018) [6]

Джерело: побудовано авторами

інших дій управлінського характеру на різних рівнях ієрархії управлінської системи суб'єкта господарювання (рис. 1).

Вважаємо, що у маркетингових дослідженнях статичний підхід до розуміння бенчмаркінгу передбачає зіставлення обраних показників ефективності діяльності підприємства, зокрема КРІ, та параметрів реалізованої стратегії, з ринковими показниками або результатами конкурентів на визначену дату. Такий аналітичний зріз надає змогу діагностувати поточне становище підприємства, виявити проблемні складові його діяльності та сформувати початкову базу для планування подальших змін.

Динамічний підхід до застосування бенчмаркінгу в маркетингових дослідженнях ґрунтується на регулярному спостереженні за змінами бізнес-показників, ринкових умов і конкурентних стра-

тегій та головних тенденцій і траєкторій їх розвитку на перспективу із подальшим коригуванням комплексу відповідних управлінських та маркетингових рішень. На відміну від разового зіставлення, він орієнтований на швидке пристосування підприємства до нової ринкової ситуації. Основними характеристиками такого підходу є: безперервність (постійне оновлення інформаційної бази, яке не обмежується періодичними аудитами або окремими масштабними дослідженнями); оперативне реагування (оперативність ухвалення рішень, що дозволяє своєчасно змінювати складові комплексу маркетингу відповідно до актуальної динаміки показників); фокус на інноваціях (інноваційна спрямованість, за якої підприємство не відтворює рішення ринкових лідерів, а досліджує тенденції та передбачає майбутні запити цільових споживачів).

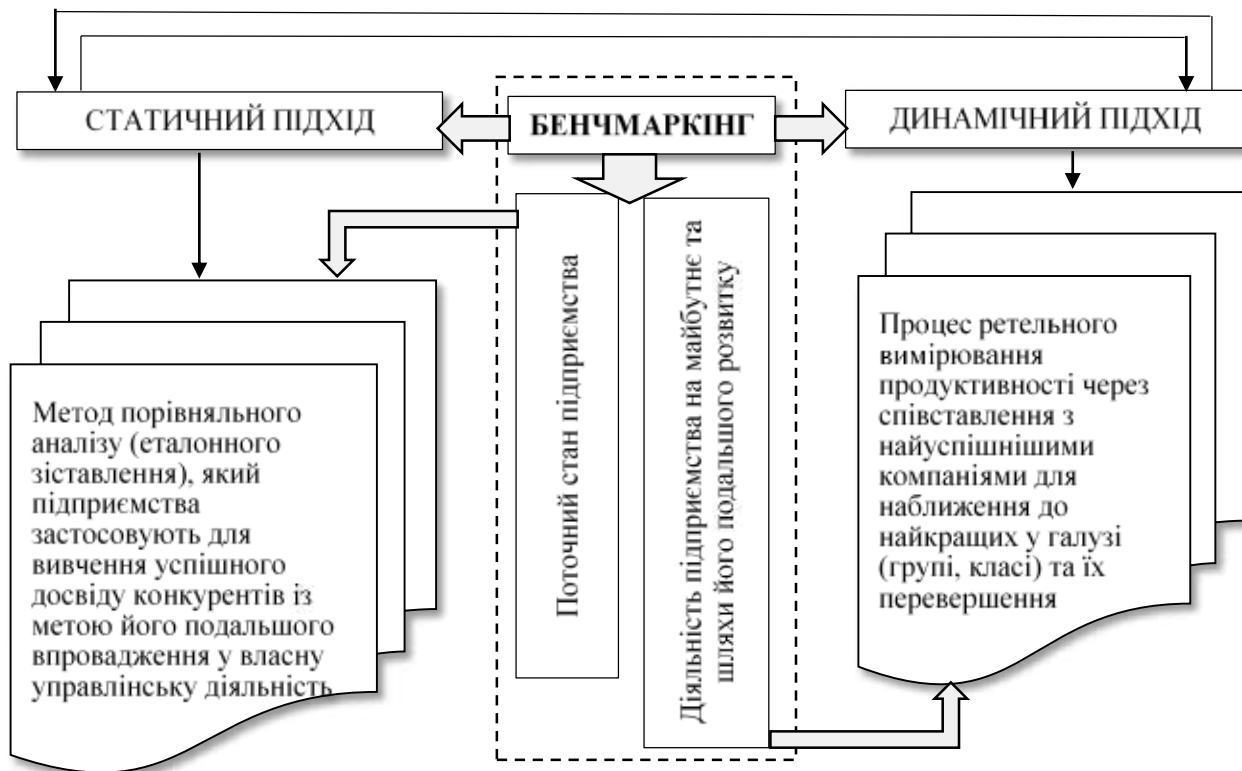


Рис. 1. Змістове наповнення поняття «бенчмаркінг» у межах статичного та динамічного підходів

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

Прикладом застосування бенчмаркінгу як перспективного інструмента маркетингових досліджень у межах статичного та динамічного підходів може бути діяльність підприємств різних галузей України. В даному випадку об'єктом бенчмаркінгу обрано основні галузі: промисловість, будівництво та торгівля. Ключовими показниками їх ефективності визначено: обсяг реалізованої продукції підприємств за видами діяльності та фінансові результати до оподаткування підприємств (частка підприємств, які отримали прибуток).

Проаналізуємо статистичні дані галузевого показника «Обсяг реалізованої продукції підприємств» промисловості, будівництва та торгівлі за період 2019–2024 рр. (рис. 2).

У ході аналізу зіставлення галузевого показника «Обсяг реалізованої продукції підприємств» промисловості, будівництва та торгівлі за період 2019–2024 рр., у межах статичного підходу встановлено, що лідером серед обраних галузей є торгівля, обсяги якої зменшились у 2022р. на 736 951 млн. грн відносно 2021р., але вже у 2023 р. збільшились на 638 879 млн. грн відносно рівня 2022 р. Промисловість теж має значні обсяги реалізованої продукції протягом аналізованого періоду, але вона суттєво поступається в обсягах сфері торгівлі. Нажаль промисловість, яка харак-

теризується значною часткою необоротних активів та розвинутою інфраструктурою, не здатна так швидко відновлюватися у період невизначеності та посилення економічних загроз. Так, у 2022р. обсяг реалізованої продукції промисловості зменшився на 25 923 млн. грн відносно 2021р., який у 2023 р. збільшився на 166 487 млн. грн відносно 2022 р.

Проаналізуємо статистичні дані галузевого показника «Фінансові результати до оподаткування підприємств» промисловості, будівництва та торгівлі за період 2019–2027 рр. та виявимо частку підприємств, які одержали прибуток (рис. 3).

За результатами аналізу показника частки підприємств, які одержали прибуток серед галузей промисловості, будівництва та торгівлі за період 2019–2024 рр з'ясувалось, що лідером є теж торгівля. Промисловість поступається торгівлі в розрахунках, незважаючи на те, що фактично дані цього показника у 2024 році, як у торгівлі, так і у промисловості, досягли рівнів 2021 року після складного кризового 2022 року.

Отже, вищезазначений приклад доводить, що статичний підхід у бенчмаркінгу дозволяє проводити ґрунтовний аналіз стану зазначених галузей за період 2019–2024 рр. Натомість динамічний підхід допомагає спрогнозувати перспективи функ-

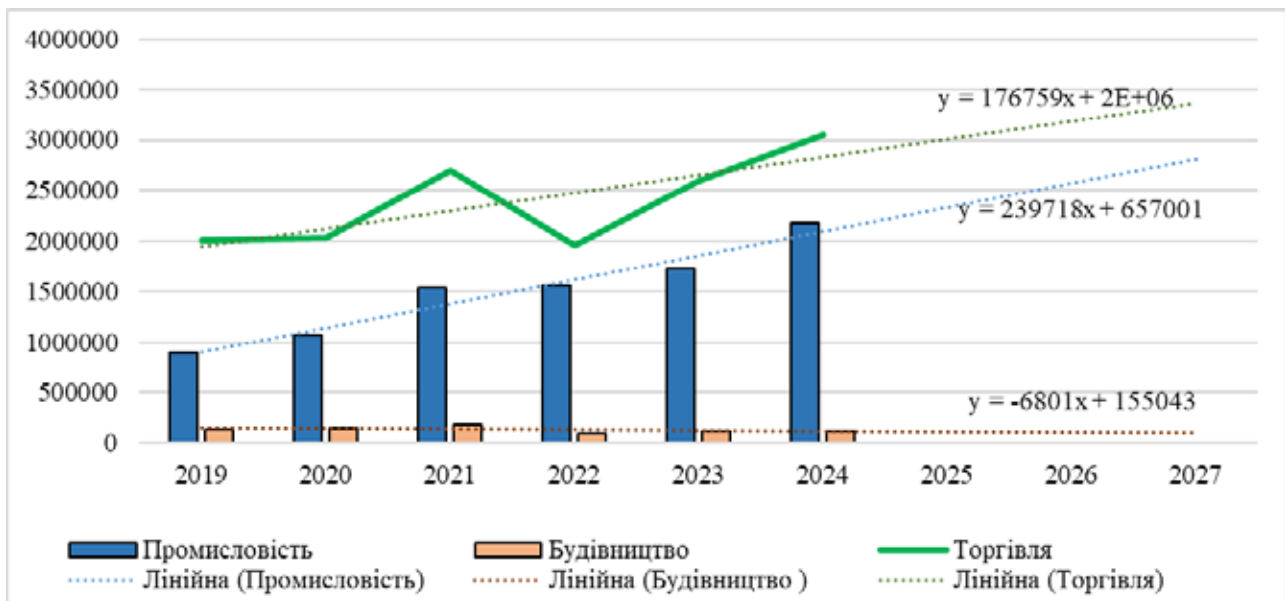


Рис. 2. Динаміка обсягів реалізованої продукції підприємств промисловості, будівництва та торгівлі за період 2019–2024 рр, млн. грн.

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

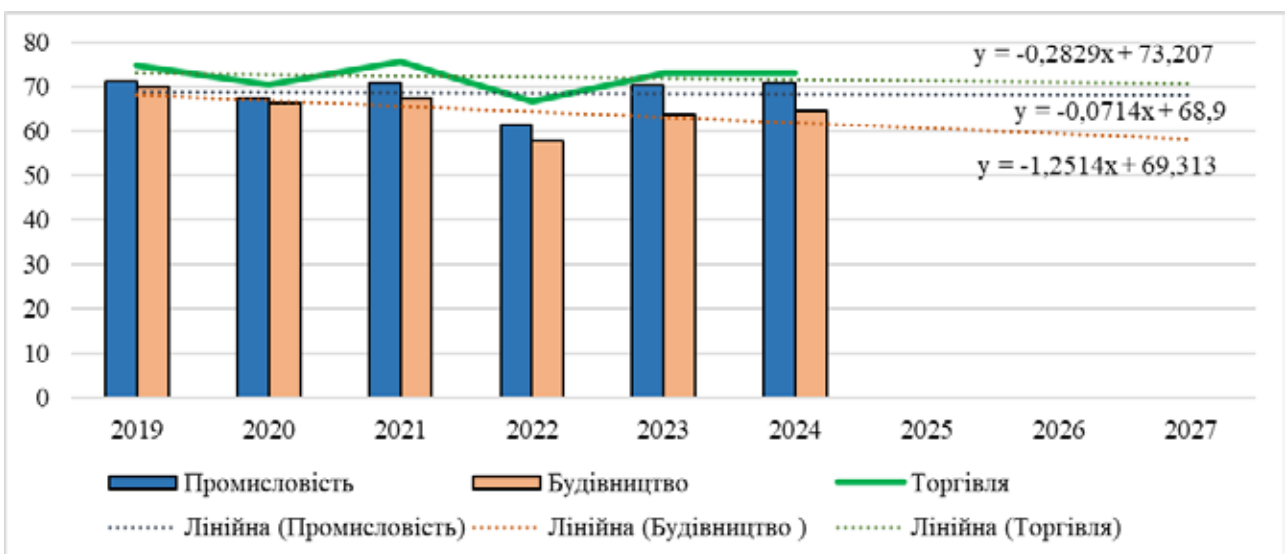


Рис. 3. Динаміка частки підприємства які одержали прибуток серед галузей промисловості, будівництва та торгівлі за період 2019–2024 рр, у % до загальної кількості підприємств

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

ціонування цих галузей у період 2025–2027 рр. в умовах невизначеності та посилення економічних загроз, тобто на майбутнє, а також розробити шляхи їх подальшого розвитку з метою скорішої їх адаптації до нових умов господарювання. Результатом гармонійного поєднання статичного та динамічного підходів у бенчмаркінгу буде зростання попиту на продукцію промисловості, будівництва та торгівлі, що, своєю чергою, сприятиме збільшенню обсягів їх продажів та прибутковості.

Узагальнення розглянутих вище наукових підходів та практичних аспектів дозволяє сформулювати цілісне уявлення про бенчмаркінг як унікальний інструмент стратегічного управління, в основу якого покладено безупинний, систематичний пошук кращих практик ведення бізнесу конкурентами та підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів власної діяльності щодо створення еталонної власної бізнес-моделі.

Відповідно до запропонованого визначення, основними характеристиками бенчмаркінгу є: організований і систематичний пошук раціонального розв'язання управлінських проблем; виявлення нових можливостей розвитку підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності; високий рівень професіоналізму працівників відділу маркетингу у виконанні поставлених завдань; цілеспрямований відбір і адаптація практик, здатних забезпечити досягнення результатів, вищих за середні показники по ринку (галузі, регіону та ін.).

Як унікальний інструмент стратегічного управління бенчмаркінг у системі управління підприємством виконує чотири взаємопов'язані функції [8]: 1) метрологічна (полягає у формуванні впорядкованої сукупності показників, за допомогою яких вимірюються внутрішні процеси підприємства та зміни у зовнішньому середовищі); 2) цільова (реалізується через зіставлення власних результатів і ресурсних можливостей підприємства з досягненнями інших підприємств за визначеними об'єктами бенчмаркінгу); 3) навчальна (пов'язана з перетворенням власного та зовнішнього досвіду на важливе джерело організаційного навчання і постійного розвитку); 4) адаптаційна (передбачає перенесення результативних практик у діяльність підприємства з урахуванням його ресурсів, структури та умов функціонування). Послідовне вико-

нання зазначених функцій бенчмаркінгу сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і результативності бізнесу. Для українських підприємств опанування функцій бенчмаркінгу створює можливості для зміцнення позицій на внутрішньому ринку та підвищення спроможності конкурувати на міжнародному рівні.

Висновки з проведеного дослідження. Підбиваючи підсумок можемо стверджувати, що внаслідок системного застосування підходів сучасного бенчмаркінгу всі бізнес-процеси і маркетингові функції підприємства отримують свій потенціал стати більш керованими в тому випадку, якщо у діяльності підприємства аналізуються і впроваджуються кращі методики, способи та технології найуспішніших підприємств або галузей. Своєю чергою, підвищення загальної ефективності виробничо-господарської і маркетингової діяльності підприємства передбачає необхідність перетворення бенчмаркінгу на регулярний процес генерування й упровадження інновацій з метою всебічного вдосконалення і розвитку бізнесу. Це може стати початком або новим етапом розвитку прибуткового підприємництва з високою економією ресурсів, створення здорової конкуренції і найбільшого задоволення потреб покупців в особливих умовах невизначеності ринкового середовища та наявності економічних загроз.

Список використаних джерел:

1. Карась О. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг. *Журнал Європейської економіки*. 2016. Том. 15 (№4). С. 468–475.
2. Федорченко А. В., Ларіна Я. С., Ремезь Ю. Б. Бенчмаркінг : навчальний посібник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2022. 468 с.
3. Командровська В.Є., Градун А.І. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу. *Наукові журнали Національного Авіаційного університету*. 2014. №39.
4. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №9. С. 533–540.
5. Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг». *Економічний аналіз*. 2019. Т.29. №1. С. 208–214.
6. Христенко О.В., Манжос С.А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2018. № 1(29). С.153–158.
7. Тимченко Н.М., Мозгова М.В. Бенчмаркінг як інструмент максимізації результативності діяльності малих транспортних підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 12. С. 41–43.
8. Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2009. Т.1. № 3. С. 140–145.
9. Гаєвський В.В. Необхідність маркетингу в системі управління та впровадження бенчмаркінгу як ефективної маркетингової стратегії підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. Ч. 1. С. 41–46.
10. Гордей О. Д., Жолоб А.О. Бенчмаркінг як спосіб уникнення кризових явищ на підприємстві. *Фінансовий простір*. 2019. № 2. С. 154–163.
11. 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.
12. Економічна статистика. Статистична інформація. Головне управління статистики у м. Київ. URL: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=255&lang=1> (дата звернення: 16.06.2026).

References:

1. Karas' O. (2016). Benchmarking – instrument rozvytku konkurentnykh perevah [Benchmarking – a tool for developing competitive advantages]. *Zhurnal Yevropeys'koyi ekonomiky – Journal of European Economics*, vol. 15 (4), pp. 468–475.

2. Fedorchenko A.V., Larina Ya.S., Remez' Yu.B. (2022). *Benchmarkinh : navchal'nyy posibnyk* [Benchmarking: a textbook]. Kherson: OLDI-PLYUS, 468 p. (in Ukrainian)
3. Komandrovs'ka V.Ye., Hradun A.I. (2014). Otsinka stratehiyi diyal'nosti pidpryyemstva za dopomohoyu metodu benchmarkinhu [Assessment of the enterprise's activity strategy using the benchmarking method]. *Naukovi zhurnaly Natsional'noho Aviatsiynoho universytetu – Scientific journals of the National Aviation University*, no. 39.
4. Morshchenok T.S. (2017). Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemnyts'kykh struktur [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of business structures]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and Society*, vol. 9, pp. 533–540.
5. Nehodenko V., Varhatyuk M., Shcherbata M. (2019). Teoretychni aspekty vyznachennya sutnosti katehoriyi «benchmarkinh» [Theoretical aspects of defining the essence of the category “benchmarking”]. *Ekonomichnyy analiz – Economic analysis*, vol. 29(1), pp. 208–214.
6. Khrystenko O.V., Manzhos S.A. (2018). Zastosuvannya benchmarkinhu v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [Application of benchmarking in the enterprise management system]. *Finansovyy prostir – Financial Space*, no. 1 (29), pp. 153–158.
7. Tymchenko N.M., Moz'hova M.V. (2012). Benchmarkinh yak instrument maksymizatsiyi rezul'tatyvnosti diyal'nosti malykh transportnykh pidpryyemstv [Benchmarking as a tool for maximizing the effectiveness of small transport enterprises]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no.12, pp. 41–43.
8. Kovalenko O.V. (2009). Sutnist' ta osoblyvosti benchmarkinhu v antykryzovomu upravlinni pidpryyemstvom [The essence and features of benchmarking in anti-crisis management of an enterprise]. *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky – Mechanism of economic regulation*, vol.1(3), pp. 140–145.
9. Hayevs'kyi V.V. (2018). Neobkhidnist' marketynhu v systemi upravlinnya ta vprovadzhennya benchmarkinhu yak efektyvnoyi marketynhovoyi stratehiyi pidpryyemstv [The need for marketing in the management system and the implementation of benchmarking as an effective marketing strategy for enterprises]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 17 (1), pp. 41–46.
10. Hordey O.D., Zholob A.O. (2019). Benchmarkinh yak sposib unyknennya kryzovykh yavysheh na pidpryyemstvi [Benchmarking as a way to avoid crisis phenomena at the enterprise]. *Finansovyy prostir – Financial Space*, no. 2, pp. 154–163.
11. 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.
12. Ekonomichna statystyka. Statystychna informatsiya. Holovne upravlinnya statystyky u m. Kyiv [Economic statistics. Statistical information. Main Department of Statistics in Kyiv]. Available at: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=255&lang=1> (accessed June 16, 2026).

E-mail: evtushenko.natalia@kneu.edu.ua

Дата надходження статті: 10.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 13.08.2026

Дата публікації статті: 21.08.2026