

УДК 338.24:005.96:658.114:502

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.31>

JEL Classification: E02, O10, O20, Q01

Крамарчук С.П.,  
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5130-9954>,  
Крисько Ж.Л.,  
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6968-0759>,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ МІЖРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ

Kramarchuk S.P.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,  
associate professor at the department of management,  
public administration, and human resources,  
Krysko Zh.L.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,  
associate professor at the department of management,  
public administration, and human resources,  
West Ukrainian National University, Ternopil

## STRATEGIC MODEL OF MULTI-LEVEL MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S NATIONAL ECONOMY BASED ON BENCHMARKING

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток національної економіки України відбувається в умовах посилення глобальних економічних трансформацій, зростання екологічних загроз, поглиблення соціальних диспропорцій та необхідності післявоєнного відновлення. У цих умовах забезпечення сталого розвитку стає ключовим пріоритетом державної економічної політики, що вимагає переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного стратегічного підходу.

Незважаючи на наявність стратегічних документів і програм соціально-економічного розвитку, управління процесами сталого розвитку в Україні характеризується недостатньою узгодженістю між макро-, мезо- та мікрорівнями. Відсутність ефективного механізму міжрівневої координації призводить до дисбалансу між загальнодержавними цілями, регіональними пріоритетами та практиками суб'єктів господарювання, що знижує результативність реалізації політики сталого розвитку.

Однією з ключових проблем є обмежене використання інструментів порівняльного аналізу та оцінювання ефективності управлінських рішень. Зокрема, бенчмаркінг як метод зіставлення фактичних показників розвитку з еталонними значеннями та кращими міжнародними практиками недостатньо інтегрований у систему стратегічного управління сталим розвитком національної економіки. Це ускладнює об'єктивну оцінку досягнення цілей сталого розвитку та своєчасне коригування економічної політики.

Таким чином, актуальною науково-практичною проблемою є відсутність стратегічної моделі міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України, що базується на системному застосуванні бенчмаркінгу. Розв'язання зазначеної проблеми дозволить підвищити узгодженість управлінських рішень на різних рівнях економічної системи, забезпечити об'єктивність оцінювання результатів сталого розвитку та сформулювати передумови для довгострокового соціально-економічного зростання України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика сталого розвитку національної економіки та формування ефективних інструментів управління цим процесом є предметом активних наукових досліджень у міжнародній та вітчизняній економічній науці. Концептуальні засади сталого

розвитку були закладені у доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища і розвитку Our Common Future (1987), де вперше обґрунтовано необхідність інтеграції економічних, екологічних і соціальних цілей у систему державної політики.

Подальший розвиток цієї концепції отримав відображення у працях Дж. Д. Сакса, зокрема у монографії [11] підкреслюється важливість комплексного та багатовимірного підходу до оцінювання сталого розвитку на національному рівні з урахуванням взаємозв'язку економічних, соціальних і екологічних показників. Автор акцентує увагу на необхідності застосування індикаторних систем та порівняльного аналізу для обґрунтування стратегічних рішень у сфері сталого розвитку.

Важливе місце серед інструментів оцінювання сталості посідає бенчмаркінг як метод порівняння фактичних результатів із кращими практиками. Класичні підходи до бенчмаркінгу систематизовані у працях Р. Кемпа [9], де розкрито його потенціал як інструменту підвищення ефективності організацій. Теоретичні положення, запропоновані автором, створюють основу для розширення бенчмаркінгу за межі мікрорівня та його використання у міжрівневому управлінні сталим розвитком.

Сучасні емпіричні дослідження демонструють можливості застосування бенчмаркінгу для оцінювання сталого розвитку на макрорівні. Зокрема, у статті [8] запропоновано багатовимірний підхід до порівняльного аналізу сталості країн ОЕСР із використанням goal-specific principal component analysis (PCA). Така методика дозволяє агрегувати значну кількість індикаторів і формувати інтегральні оцінки сталого розвитку, що є перспективним для адаптації в українському контексті. Подальший розвиток цього напряму представлено у роботі С. Шмельова [12], в якій здійснено порівняльне оцінювання прогресу сталого розвитку різних країн за широким набором економічних, соціальних та екологічних показників, що сприяє більш обґрунтованому формуванню національної економічної політики.

На мезорівні (рівні регіонів і міст) застосування бенчмаркінгу у поєднанні з мультикритеріальними методами оцінювання висвітлено у дослідженні С. Шмельова та І. Шмельової [13]. Автори пропонують підхід до «смарт-бенчмаркінгу» сталості міст і регіонів Європи, який дозволяє враховувати територіальні дисбаланси, структурні особливості розвитку та специфіку регіональних соціально-економічних систем. Запропонована методика є релевантною для використання в умовах децентралізації та регіонального розвитку України.

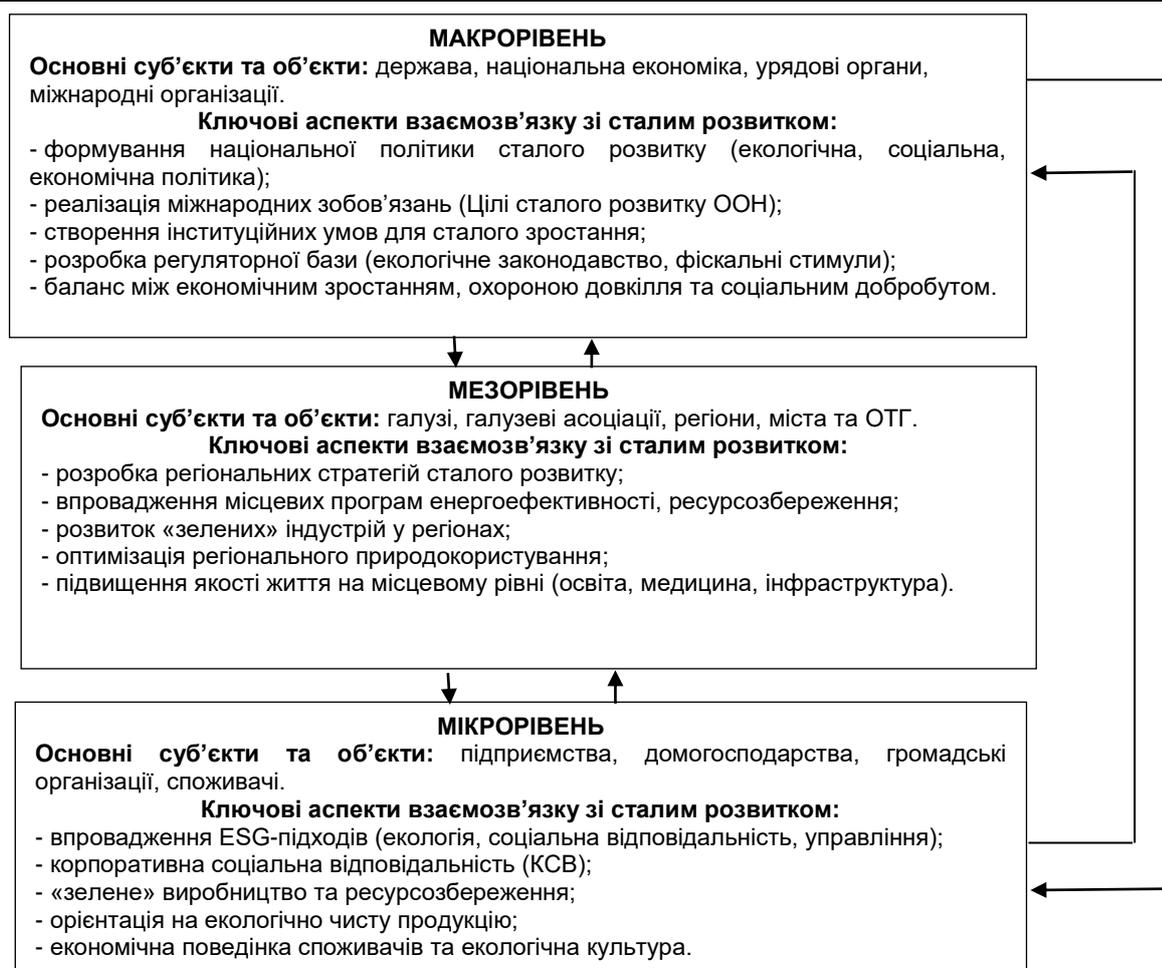
Вітчизняні наукові дослідження також підтверджують актуальність міжрівневого підходу до управління сталим розвитком. Так, у працях І. Макаренка, П. Бріня та Я. Венлуна [3] обґрунтовано методику відбору релевантних бенчмарків у сфері звітування зі сталого розвитку з урахуванням українських реалій. У роботах І. Макаренка та С. Макаренка [10], а також у дослідженні І. Макаренка та співавторів [4], запропоновано багаторівневі системи бенчмарків та бенчмарк-аналіз інтегрованої звітності, що сприяє узгодженню стратегічних цілей на макро-, мезо- та мікрорівнях.

На мікрорівні значна кількість досліджень присвячена впровадженню ESG-підходів та оцінюванню корпоративної сталості. Зокрема, О. Гончаренко, О. Родіна та С. Орлова [1] аналізують інтеграцію ESG-критеріїв у систему стратегічного управління агропідприємств та їхній вплив на досягнення цілей сталого розвитку. Проблеми інтегрованої та ESG-звітності розглядаються також у працях О. Швидкої [6], І. Шостак та Г. Плисенка [7], а також у дослідженнях, присвячених звітності про сталий розвиток і оцінюванні відповідних показників [5]. Ці роботи підтверджують доцільність використання бенчмаркінгу на рівні підприємств для порівняльного оцінювання ESG-показників і формування стратегій корпоративної сталості.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, залишається недостатньо дослідженою проблема інтеграції бенчмаркінгу як системного інструменту міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України. Більшість наявних досліджень зосереджуються на окремих рівнях управління або мають фрагментарний характер, що ускладнює формування цілісної моделі координації цілей і показників сталого розвитку. Це зумовлює актуальність і наукову новизну даного дослідження, спрямованого на розробку стратегічної моделі міжрівневого управління сталим розвитком на основі бенчмаркінгу.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування та розробка стратегічної моделі міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України на основі бенчмаркінгу, що забезпечує координацію та узгодженість економічних, екологічних і соціальних цілей на макро-, мезо- та мікрорівнях з урахуванням національних і регіональних особливостей розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У даному дослідженні на базі аналізу сучасних підходів та практики до міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки нами розроблено схему, що відображає взаємозв'язок та взаємовпливи макро-, мезо- та мікрорівнів економіки на сталий розвиток національної економіки загалом (рис. 1).



**Рис. 1. Взаємозв'язок та взаємовпливи макро-, мезо- та мікрорівнів економіки на сталий розвиток національної економіки загалом**

*Джерело: розроблено авторами*

Запропонована схема відображає системну взаємодію макро-, мезо- та мікрорівнів економіки у процесі формування та реалізації політики сталого розвитку національної економіки України на основі бенчмаркінгу. Вона ґрунтується на принципах ієрархічної узгодженості, двостороннього зворотного зв'язку та порівняльного аналізу результатів розвитку з еталонними орієнтирами й кращими міжнародними та національними практиками.

Макрорівень представлений органами державної влади, національними інституціями стратегічного планування та міжнародними організаціями. На цьому рівні формуються довгострокові стратегічні цілі сталого розвитку відповідно до Цілей сталого розвитку ООН, програм післявоєнного відновлення та євроінтеграційних пріоритетів України. Саме макрорівень визначає загальні правила, інституційні рамки та стратегічні орієнтири соціально-економічного й екологічного розвитку країни. Вплив макрорівня на мезорівень реалізується через формування державної політики, яка визначає стратегічні пріоритети регіонів і галузей шляхом бюджетного фінансування, програм розвитку, екологічних норм, інвестиційних і фіскальних стимулів. Центральні законодавчі акти у сфері охорони довкілля, соціального захисту, «зеленої» енергетики та ресурсоефективності транслюються у регіональні стратегії та програми сталого розвитку, забезпечуючи єдність національного економічного простору. Своєю чергою, вплив макрорівня на мікрорівень проявляється через податкову, екологічну та соціальну політику держави, яка безпосередньо впливає на стратегічні рішення підприємств і поведінку домогосподарств. Зокрема, законодавча та фінансова підтримка відновлюваної енергетики стимулює бізнес до переходу на сонячні та вітрові джерела енергії, а екологічні стандарти формують нові вимоги до виробництва і споживання.

Бенчмаркінг на макрорівні виконує роль стратегічно-орієнтуючого та коригуючого інструменту державної політики сталого розвитку. Його основне призначення полягає у порівняльній оцінці результативності національної соціально-економічної та екологічної політики з міжнародними еталонами, що дозволяє об'єктивно визначити позицію країни у глобальному вимірі та ідентифікувати системні обмеження розвитку. До ключових можливостей макрорівневого бенчмаркінгу належить формування інтегральних оцінок сталого розвитку на основі багатовимірних показників, що охоплюють

економічну динаміку, соціальну інклюзію та екологічну збалансованість. Порівняння таких оцінок з показниками країн ЄС та ОЕСР дозволяє виявляти відставання або конкурентні переваги України у конкретних сферах (енергетика, інфраструктура, соціальний захист, якість інститутів), що є підґрунтям для формування пріоритетів національних реформ.

Важливою функцією бенчмаркінгу на макрорівні є підтримка процесу євроінтеграції, оскільки він забезпечує зіставлення національних індикаторів з європейськими стандартами регулювання, екологічної політики та соціального розвитку. Це дозволяє не лише оцінювати ступінь гармонізації законодавства, а й адаптувати інструменти державної політики до практик країн, які успішно пройшли етапи структурних трансформацій і посткризового відновлення. Крім того, макрорівневий бенчмаркінг виконує трансляційну функцію, задаючи цільові орієнтири для мезо- та мікрорівнів. На основі міжнародних бенчмарків формуються національні нормативи, індикативні показники та стратегічні «маяки», які далі деталізуються у регіональних стратегіях і корпоративних практиках. Таким чином, бенчмаркінг забезпечує вертикальну узгодженість політики сталого розвитку та підвищує адаптивність управлінських рішень в умовах невизначеності.

Мезорівень охоплює галузі, кластери, галузеві асоціації, регіони, міста та об'єднані територіальні громади. Він виступає проміжною ланкою між стратегічними цілями макрорівня та практичною реалізацією сталого розвитку на мікрорівні. На цьому рівні здійснюється розробка регіональних стратегій сталого розвитку, впровадження програм енергоефективності, ресурсозбереження, розвитку «зелених» індустрій, оптимізації природокористування та підвищення якості життя населення. Вплив мезорівня на мікрорівень полягає у створенні умов для функціонування бізнесу та домогосподарств через регіональну податкову політику, розвиток інфраструктури, освітні та інноваційні програми. Галузеві стандарти, зокрема в аграрному, енергетичному чи промисловому секторах, визначають нормативи та орієнтири для діяльності підприємств. Зворотний вплив даного рівня на макрорівень проявляється через узагальнення результатів регіонального та галузевого розвитку. Економічна ефективність регіонів формує загальний рівень ВВП, зайнятості та соціальної стабільності, тоді як соціально-екологічні ризики окремих територій (екологічні катастрофи, міграційні процеси) можуть впливати на національну безпеку та зумовлювати перегляд державної політики. Успішні регіональні або галузеві практики сталого розвитку стають основою для їх масштабування на національному рівні.

На мезорівні бенчмаркінг може виконувати роль інструменту диференційованого управління територіальним і галузевим розвитком, забезпечуючи адаптацію національних стратегічних орієнтирів до специфіки регіонів і секторів економіки. Його ключове завдання полягає у виявленні міжрегіональних та міжгалузевих диспропорцій сталого розвитку, а також у пошуку внутрішніх джерел зростання. Мезорівневий бенчмаркінг дозволяє здійснювати порівняльний аналіз регіонів і галузей за комплексом економічних, соціальних та екологічних показників, що створює основу для класифікації територій за рівнем розвитку, ризиками та потенціалом. Це, своєю чергою, дає змогу формувати диференційовані інструменти державної підтримки, спрямовані на вирівнювання розвитку депресивних регіонів та стимулювання «точок зростання».

Особливу роль на мезорівні відіграє обмін кращими практиками. Бенчмаркінг дозволяє ідентифікувати регіони або галузі, які досягли високих результатів у впровадженні енергоефективних технологій, циркулярних моделей виробництва, інклюзивних соціальних програм або ефективного управління ресурсами. Узагальнення та поширення таких практик сприяє підвищенню інституційної спроможності регіональних органів влади та галузевих асоціацій.

Варто також зазначити, що мезорівневий бенчмаркінг якнайкраще спроможний виконувати функцію зворотного зв'язку для макрорівня, оскільки результати регіональних порівнянь сигналізують про ефективність або обмеження національних політик. Систематичний моніторинг регіональних показників у зіставленні з національними бенчмарками дозволяє своєчасно коригувати стратегії розвитку, бюджетні пріоритети та регуляторні механізми, підвищуючи гнучкість міжрівневого управління.

Мікрорівень включає підприємства, домогосподарства, споживачів та громадські організації, які безпосередньо реалізують принципи сталого розвитку у виробничій, управлінській та споживчій поведінці. Саме на цьому рівні відбувається впровадження ESG-підходів, корпоративної соціальної відповідальності, «зеленого» виробництва, ресурсозбереження та формування попиту на екологічно чисту продукцію. Вплив мікрорівня на мезорівень полягає у формуванні економічного, екологічного та соціального профілю регіонів через інвестиційну активність підприємств, рівень забруднення, соціальні ініціативи та інноваційну поведінку. Масове впровадження КСВ, енергоефективних і цифрових рішень підвищує галузеву та територіальну стійкість. Наступний зворотний вплив мікрорівня на макрорівень реалізується через зміну споживчих звичок та зростання суспільного запиту на екологічні товари, соціальну відповідальність бізнесу й прозорість управління. Діяльність соціально відповідального бізнесу та громадських організацій формує суспільний тиск, який може ініціювати перегляд або розробку нових державних регуляцій.

На мікрорівні бенчмаркінг виконує роль інструменту підвищення конкурентоспроможності, прозорості та стійкості суб'єктів господарювання. Його застосування спрямоване на порівняння результатів діяльності підприємств із галузевими, національними та міжнародними стандартами у сфері економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціального впливу.

Основною можливістю мікрорівневого бенчмаркінгу є інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємствами. Порівняння власних ESG-показників з еталонними значеннями дозволяє бізнесу виявляти «вузькі місця» у сфері енергоефективності, управління відходами, трудових практик або корпоративного управління та формувати цільові програми вдосконалення. Це сприяє не лише зниженню ризиків, а й підвищенню інвестиційної привабливості підприємств.

Бенчмаркінг на мікрорівні також здатен виконувати інформаційну та сигнальну функцію для мезо- та макрорівнів. Агреговані результати корпоративних бенчмарків формують уявлення про реальний стан галузей і регіонів, що може бути використано органами влади для оцінювання ефективності регуляторних заходів. Масове впровадження стандартизованої ESG-звітності буде створювати основу для формування національних баз даних сталого розвитку та підвищуватиме прозорість економічної системи в цілому. Окрім цього, мікрорівневий бенчмаркінг здатний стимулювати поведінкові зміни бізнесу та споживачів. Орієнтація на кращі практики сформує попит на екологічно чисті технології, соціально відповідальні продукти та інноваційні управлінські рішення, що посилять зворотний вплив мікрорівня на державну політику та регіональні стратегії сталого розвитку.

Отже, схема на рис. 1 відображає сталий розвиток національної економіки як результат динамічної взаємодії макро-, мезо- та мікрорівнів управління, у межах якої бенчмаркінг виступає інструментом порівняльного аналізу, ідентифікації кращих практик та формування зворотного зв'язку між рівнями економічної системи. Застосування бенчмаркінгу на макро-, мезо- та мікрорівнях дозволяє поєднати функції стратегічної орієнтації, адаптації та практичної реалізації політики сталого розвитку, забезпечуючи узгодження цілей і показників на різних рівнях управління.

У межах запропонованого підходу бенчмаркінг розглядається як методологічна основа міжрівневої координації управлінських рішень, що створює передумови для підвищення обґрунтованості політики сталого розвитку та узгодження економічних, екологічних і соціальних орієнтирів у процесі структурних трансформацій національної економіки.

Визначені функції та механізми бенчмаркінгу у межах міжрівневої взаємодії зумовлюють доцільність їх систематизації у вигляді стратегічної моделі управління сталим розвитком національної економіки. Формалізація такої моделі дозволяє структурувати взаємозв'язки між рівнями управління, інструментами реалізації політики та системами індикаторів оцінювання сталого розвитку.

На макрорівні оцінювання сталого розвитку, як показано у сучасних дослідженнях, доцільно здійснювати на основі інтеграції економічних, соціальних та екологічних показників із використанням багатовимірних аналітичних методів. Зокрема, у роботі [8] запропоновано застосування методики goal-specific principal component analysis (PCA) для формування інтегральних оцінок сталого розвитку та порівняльного аналізу показників країн, у тому числі в межах ОЕСР. Результати наведених у зазначеному дослідженні розрахунків свідчать про наявність структурних дисбалансів у соціально-економічному розвитку окремих країн, що актуалізує потребу у використанні системних інструментів управління сталим розвитком. У цьому контексті стратегічні орієнтири державної економічної політики доцільно формувати на основі порівняння ключових національних індикаторів із міжнародними кращими практиками, зокрема європейськими моделями відновлення після криз [2]. Саме у межах таких підходів у наукових та прикладних дослідженнях визначаються пріоритетні напрями національних реформ, серед яких енергетика, транспортна інфраструктура, екологічна політика та соціальна підтримка населення.

На мезорівні оцінювання сталого розвитку регіонів і галузей у наукових дослідженнях пропонується здійснювати з використанням бенчмаркінгу у поєднанні з мультикритеріальними методами аналізу, що дозволяє враховувати територіальні диспропорції та структурні особливості соціально-економічного розвитку. Зокрема, у роботі С. Шмельова та І. Шмельової [13] обґрунтовано підхід «смарт-бенчмаркінгу» сталості міст і регіонів, який базується на порівняльному аналізі широкого спектра економічних, соціальних та екологічних показників. Результати, наведені у зазначеному дослідженні, свідчать про наявність суттєвих міжрегіональних відмінностей у рівнях сталого розвитку, а також про взаємозв'язок між економічною активністю територій і показниками соціально-екологічної сталості. Узагальнення таких підходів дозволяє розглядати мезорівневий бенчмаркінг як інструмент ідентифікації регіональних дисбалансів, «точок зростання» та кращих управлінських практик. У межах запропонованої моделі міжрівневого управління сталим розвитком використання підходів смарт-бенчмаркінгу розглядається як методологічна основа адаптації національних стратегічних орієнтирів до специфіки регіонів і галузей, а також як джерело зворотного зв'язку для коригування державної економічної політики.

На мікрорівні проблематика сталого розвитку у сучасних дослідженнях пов'язується насамперед із впровадженням ESG-підходів, корпоративної соціальної відповідальності та інтегрованої звітності

суб'єктів господарювання. У наукових працях [1; 6; 7] розглядаються підходи до оцінювання корпоративної сталості на основі ESG-індикаторів і бенчмаркінгу показників діяльності підприємств у порівнянні з галузевими, національними та міжнародними орієнтирами. Отримані у зазначених дослідженнях результати засвідчують, що застосування бенчмаркінгу ESG-показників сприяє підвищенню прозорості корпоративного управління, якості управлінських рішень та узгодженню стратегій підприємств із цілями сталого розвитку. Узагальнення цих положень дозволяє розглядати мікрорівневий бенчмаркінг як інструмент не лише підвищення конкурентоспроможності бізнесу, а й формування інформаційної бази для мезо- та макрорівнів управління. У запропонованій міжрівневій моделі управління сталим розвитком результати корпоративного бенчмаркінгу розглядаються як елемент зворотного зв'язку, що забезпечує узгодження корпоративних стратегій із регіональними програмами розвитку та національними пріоритетами сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу розроблено стратегічну модель міжрівневого управління сталим розвитком на засадах бенчмаркінгу, основні характеристики якої подано у табл. 1.

**Таблиця 1**

**Основні характеристики стратегічної моделі міжрівневого управління сталим розвитком на засадах бенчмаркінгу**

Компонент моделі	Рівні економіки		
	макрорівень	мезорівень	мікрорівень
Цілі сталого розвитку	Досягнення національних ЦСР, інтеграція з глобальними цілями ООН	Регіональна та галузева адаптація ЦСР з урахуванням територіальної специфіки	Підвищення конкурентоспроможності, ефективності, впровадження КСВ та ESG
Індикатори оцінювання	SDG Index, національні KPI, агреговані ESG-індикатори	Регіональні та галузеві KPI, оцінка соціально-екологічного впливу	Корпоративні показники ефективності, ESG-звіти
Об'єкти бенчмаркінгу	Інші країни, міжнародні організації, глобальні практики	Інші регіони, галузі, територіальні громади	Конкуренти, лідери ринку, внутрішні підрозділи
Інструменти реалізації	Стратегії сталого розвитку, законодавство, національні цифрові платформи (BI, GIS)	Регіональні та галузеві стратегії, програми, кластери, державно-приватне партнерство (ДПП)	Внутрішні стратегії, цифрова трансформація, інноваційні рішення
Механізми управління	Регуляторна політика, міжвідомча координація, національні платформи	Інституційна взаємодія, міжрегіональна та міжгалузева кооперація	Операційне управління, впровадження найкращих практик
Вертикальні зв'язки	Формування стратегій і цільових індикаторів, передача цілей нижчим рівням	Узгодження з макрополітикою, трансляція завдань на мікрорівень	Реалізація цілей, звітування, зворотний зв'язок
Горизонтальні зв'язки	Міждержавне співробітництво, міжнародний обмін	Кооперація між регіонами та галузями, платформи обміну досвідом	Обмін практиками між підприємствами, мережі бенчмаркінгу
Цифрові технології	Big Data, національні BI-системи, геоінформаційні платформи	Регіональні інформаційні системи, публічні дашборди	Внутрішні IT-системи, аналітика, штучний інтелект

*Джерело: розроблено авторами*

У табл. 1 представлено стратегічну інтегровану модель міжрівневого управління сталим розвитком на основі бенчмаркінгу, яка поєднує глобальні та національні цілі сталого розвитку з регіональними й корпоративними практиками. Модель забезпечує системну координацію та синхронізацію цілей на всіх рівнях, створюючи механізм комплексної оцінки та управління сталим розвитком національної економіки України. Запропонована структура дозволяє не лише здійснювати порівняльну оцінку результатів, а й формувати адаптивні управлінські рішення на основі інтеграції бенчмаркінгу у міжрівневу систему управління.

**Висновки з проведеного дослідження.** У статті обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу як системного інструменту стратегічного міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України в умовах глобальних трансформацій, післявоєнного відновлення та посилення соціально-екологічних викликів. Доведено, що відсутність узгодженості між макро-, мезо- та мікрорівнями управління знижує ефективність реалізації політики сталого розвитку та обмежує досягнення довгострокових цілей.

На основі узагальнення теоретичних положень і результатів попередніх досліджень розроблено стратегічну модель міжрівневого управління сталим розвитком на засадах бенчмаркінгу, яка

забезпечує інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей і їх узгодження на всіх рівнях економічної системи. Запропонована модель ґрунтується на принципах системності, адаптивності, прозорості та двостороннього зворотного зв'язку, що підвищує якість стратегічних управлінських рішень.

Встановлено, що на макрорівні бенчмаркінг сприяє обґрунтуванню державної політики шляхом порівняння національних індикаторів сталого розвитку з міжнародними еталонами та кращими практиками. На мезорівні міжрегіональний і міжгалузевий бенчмаркінг дозволяє виявляти дисбаланси розвитку, «точки зростання» та ефективні управлінські рішення, тоді як на мікрорівні бенчмаркінг ESG-показників підвищує конкурентоспроможність підприємств і сприяє узгодженню корпоративних стратегій із національними пріоритетами сталого розвитку.

Показано, що впровадження цифрових інструментів збору та аналізу даних підсилює ефективність міжрівневої взаємодії, забезпечуючи прозорість оцінювання результатів і формування зворотного зв'язку. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі органами державної влади, регіональними адміністраціями та суб'єктами господарювання для розробки, моніторингу й коригування стратегій сталого розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну апробацію моделі та розширення системи бенчмарків з урахуванням галузевої специфіки.

### Література

1. Гончаренко О., Родіна О., Орлова С. Інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємств агробізнесу. *Економіка і регіон*. 2025. № 3(98), С. 147-153.
2. Калініченко Л. Л. Європейські практики сталого розвитку: вектори для повоєнної відбудови України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 26-36.
3. 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. Vol. 7. № 2. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/c9cd92cd-56b5-4888-8f27-556adb3baf3> (дата звернення: 05.10.2025).
4. Інтегрована звітність провідних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності у ЄС та Україні: кейс-стаді та бенчмарк-аналіз / Макаренко І., Серпенінова Ю., Олексіч Ж., Костенко О., Пуговкіна Ю. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7. № 1. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.01.12>.
5. Овсяк Н. В., Афанасьева І. І. Звітність про сталий розвиток: поточні показники та перспективи впровадження. *Статистика України*. 2025. Том 108. № 1. С. 113-121. DOI: 10.31767/su.1(108)2025.01.11.
6. Швидка О. П. Сталий розвиток і бізнес-моделі: інтеграція екологічних та соціальних аспектів. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 55. С. 16-24.
7. Шостак І. В., Плисенко Г. П. Інтегрована звітність у контексті принципів ESG. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2(19). С. 146-152.
8. Benchmarking OECD countries' sustainable development performance: A goal-specific principal component analysis approach / Lamichhane Sh., Eđilmez G., Gedik R., Bhutta M. Kh.S., Erenay B. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 287. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620350848> (дата звернення: 06.10.2025).
9. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wis. : ASQC Quality Press ; White Plains, N.Y. : Quality Resources, 1989. 299 p.
10. Makarenko I., Makarenko S. Multi-level benchmark system for sustainability reporting: EU experience for Ukraine. *Accounting and Financial Control* 2022. Volume 4. Issue 1. P. 41-48. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18064/AF-C%202022-2023\\_1\\_Makarenko.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18064/AF-C%202022-2023_1_Makarenko.pdf) (дата звернення: 05.10.2025).
11. Sachs J. D. The Age of Sustainable Development. New York : Columbia University Press, 2015. 544 p.
12. Shmelev S. E. Comparative Multidimensional Assessment of Progress Towards Sustainability at the Macro Scale: The Cases of 12 OECD Countries, China, and Brazil. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. Iss. 17. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17177772>.
13. Shmelev S. E., Shmeleva I. A. Smart and sustainable benchmarking of cities and regions in Europe: The application of multicriteria assessment. *Cities*. 2025. Vol. 156. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275124007479> (дата звернення: 05.10.2025).

### References

1. Honcharenko, O., Rodina, O. and Orlova, S. (2025), "Integration of ESG criteria into the strategic management system of agribusiness enterprises", *Ekonomika i rehion*, no. 3(98), pp. 147-153.

2. Kalinichenko, L.L. (2025), "European practices of sustainable development: vectors for post-war reconstruction of Ukraine", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 89, pp. 26-36.
3. Makarenko, I.O., Brin, P.V. and Venlun, Ya. (2023), "Justification of the most relevant benchmarks in sustainability reporting: the experience of Ukraine", *Journal of Innovations and Sustainability*, Vol. 7, no. 2, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/c9cd92cd-56b5-4888-8f27-556adb3baf3> (access date October 05, 2025).
4. Makarenko, I., Serpeninova, Yu., Oleksich, Zh., Kostenko, O. and Puhovkina, Yu. (2023), "Integrated reporting of leading companies in corporate social responsibility in the EU and Ukraine: case study and benchmark analysis", *Journal of Innovations and Sustainability*, Vol. 7, no. 1, DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.01.12>.
5. Ovsiuk, N.V. and Afanasieva, I.I. (2025), "Sustainability reporting: current indicators and prospects for implementation", *Statystyka Ukrainy*, Vol. 108, no. 1, pp. 113-121.
6. Shvydka, O.P. (2024), "Sustainable development and business models: integration of environmental and social aspects", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 55, pp. 16-24.
7. Shostak, I.V. and Plysenko, H.P. (2024), "Integrated reporting in the context of ESG principles", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no. 2(19), pp. 146-152.
8. Lamichhane, Sh., Eçilmez, G., Gedik, R. et al. (2021), "Benchmarking OECD countries' sustainable development performance: a goal-specific principal component analysis approach", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 287, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620350848> (access date October 06, 2025).
9. Camp, R.C. (1989), *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Quality Resources, New York, USA, 299 p.
10. Makarenko, I. and Makarenko, S. (2022), "Multi-level benchmark system for sustainability reporting: EU experience for Ukraine", *Accounting and Financial Control*, Volume 4, Issue 1, pp. 41-48, available at: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18064/AF\\_C%202022-2023\\_1\\_Makarenko.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18064/AF_C%202022-2023_1_Makarenko.pdf) (access date October 05, 2025).
11. Sachs, J.D. (2015), *The Age of Sustainable*, Columbia University Press, New York, USA, 544 p.
12. Shmelev, S.E. (2025), "Comparative multidimensional assessment of progress towards sustainability at the macro scale: the cases of 12 OECD countries, China, and Brazil", *Sustainability*, Vol. 17, Iss. 17, DOI: <https://doi.org/10.3390/su17177772>.
13. Shmelev, S.E. and Shmeleva, I.A. (2025), "Smart and sustainable benchmarking of cities and regions in Europe: the application of multicriteria assessment", *Cities*, Vol. 156, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275124007479> (access date October 05, 2025).

**Крамарчук С.П., Крисько Ж.Л.**

## **СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ МІЖРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ**

**Мета.** Обґрунтування та розробка стратегічної моделі міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України на основі бенчмаркінгу, яка забезпечує узгодженість економічних, екологічних і соціальних цілей на макро-, мезо- та мікрорівнях управління з урахуванням національних і регіональних особливостей розвитку.

**Методика дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: індукції і дедукції – для узагальнення статистичної та аналітичної інформації й виявлення закономірностей сталого розвитку на макро-, мезо- та мікрорівнях; аналізу і синтезу – для дослідження сучасних підходів до міжрівневого управління та інтеграції бенчмаркінгу у систему стратегічного управління; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та формування авторських висновків; системний підхід – для розгляду національної економіки як цілісної багаторівневої системи; метод компаративістики (бенчмаркінг) – для порівняльного оцінювання показників сталого розвитку України з міжнародними та національними еталонами; графічний – для візуалізації результатів дослідження.

**Результати дослідження.** Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного управління сталим розвитком до системної міжрівневої моделі, заснованої на бенчмаркінгу. Розроблено схему взаємозв'язків і взаємовпливів макро-, мезо- та мікрорівнів економіки, яка відображає вертикальні та горизонтальні зв'язки, а також механізми зворотного зв'язку. Запропоновано стратегічну модель міжрівневого управління сталим розвитком, основні характеристики якої структуровано за цілями, індикаторами, об'єктами бенчмаркінгу, інструментами реалізації, механізмами управління та цифровими технологіями. Доведено, що системне застосування бенчмаркінгу підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє ідентифікації кращих практик і забезпечує адаптивність економічної політики.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Розроблено стратегічну інтегровану модель міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України, у якій бенчмаркінг розглядається як ключовий інструмент координації та синхронізації цілей на макро-, мезо- та

мікрорівнях. Удосконалено підхід до міжрівневого управління сталим розвитком шляхом поєднання індикаторних систем, механізмів зворотного зв'язку та цифрових технологій у єдину управлінську модель.

**Практична значущість результатів дослідження.** Запропонована модель може бути використана органами державної влади, регіональними адміністраціями та суб'єктами господарювання при формуванні, моніторингу та коригуванні стратегій сталого розвитку, а також для побудови національних і регіональних систем індикаторів сталості, удосконалення ESG-стратегій підприємств та підвищення ефективності управління процесами післявоєнного відновлення економіки України.

**Ключові слова:** сталий розвиток, міжрівневе управління, бенчмаркінг, національна економіка, макро-, мезо- та мікрорівні, ESG, стратегічне управління.

**Kramarchuk S.P., Krysko Zh.L.**

#### **STRATEGIC MODEL OF MULTI-LEVEL MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S NATIONAL ECONOMY BASED ON BENCHMARKING**

**Purpose.** The aim of the article is to substantiate and develop a strategic model of multilevel governance of sustainable development of the national economy of Ukraine based on benchmarking, which ensures the consistency of economic, environmental and social goals at the macro-, meso- and micro-levels of management, taking into account national and regional development characteristics.

**Methodology of research.** General scientific and special methods were used in the course of the study: induction and deduction – to generalize statistical and analytical information and identify patterns of sustainable development at the macro-, meso-, and micro-levels; analysis and synthesis – to examine modern approaches to multilevel governance and integrate benchmarking into the system of strategic management; the abstract and logical method – for theoretical generalization and formulation of the authors' conclusions; the systemic approach – to consider the national economy as an integrated multilevel system; the comparative method (benchmarking) – for the comparative assessment of Ukraine's sustainable development indicators against international and national benchmarks; and the graphical method – to visualize the research results.

**Findings.** The study substantiates the necessity of transitioning from fragmented management of sustainable development to a systemic multilevel model based on benchmarking. A scheme of interrelations and mutual influences between the macro-, meso-, and micro-levels of the economy is developed, reflecting vertical and horizontal linkages as well as feedback mechanisms. A strategic model of multilevel governance of sustainable development is proposed, the key characteristics of which are structured according to goals, indicators, benchmarking objects, implementation instruments, governance mechanisms, and digital technologies. It is proven that the systematic application of benchmarking enhances the validity of managerial decisions, facilitates the identification of best practices, and ensures the adaptability of economic policy.

**Originality.** A strategic integrated model of multilevel governance for the sustainable development of Ukraine's national economy has been developed, in which benchmarking is considered a key instrument for coordinating and synchronizing goals at the macro-, meso-, and micro-levels. The approach to multilevel governance of sustainable development has been improved by integrating indicator systems, feedback mechanisms, and digital technologies into a unified management model.

**Practical value.** The proposed model can be used by public authorities, regional administrations, and business entities in the formulation, monitoring, and adjustment of sustainable development strategies, as well as for the development of national and regional sustainability indicator systems, the improvement of corporate ESG strategies, and the enhancement of governance effectiveness in managing Ukraine's post-war economic recovery processes.

**Key words:** sustainable development, multilevel governance, benchmarking, national economy, macro-, meso-, and micro-levels, ESG, strategic management.

*Дата надходження рукопису: 05.11.2025*

*Дата прийняття рукопису до друку: 11.12.2025*

*Дата публікації: 26.12.2025*