

Світлана КРАМАРЧУК

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, ЗУНУ

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

У ХХІ столітті концепція сталого розвитку стала глобальним орієнтиром для політичних, економічних і соціальних перетворень. Прийняття 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН у 2015 році, які охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку, визначило нові напрями для національної політики, зокрема і для України, яка взяла на себе зобов'язання щодо їх реалізації. Україна адаптувала ЦСР до національного контексту (до 2030 року), включаючи, зокрема: подолання бідності (ЦСР 1), якісну освіту (ЦСР 4); гендерну рівність (ЦСР 5); чисту енергію (ЦСР 7); дії щодо зміни клімату (ЦСР 13); міцні інститути (ЦСР 16) тощо [4]. Проте, незважаючи на наявність стратегічних документів, спостерігається нерівномірний та недостатньо ефективний прогрес у досягненні поставлених цілей.

Одним з інструментів, що може суттєво підвищити ефективність реалізації ЦСР, є бенчмаркінг – процес порівняльного аналізу досягнень і практик з найуспішнішими прикладами на національному чи міжнародному рівні. У світовій практиці бенчмаркінг широко використовується для виявлення прогалин, адаптації кращих рішень і забезпечення прозорості управлінських процесів. Водночас в Україні його потенціал залишається нереалізованим або використовується фрагментарно [1].

Бенчмаркінг, як процес порівняння власних показників, процесів або політик з найкращими світовими або галузевими практиками з метою вдосконалення, поділяється на три основних види. Він може бути: стратегічним – орієнтований на загальну ефективність розвитку; операційним – порівняння процесів та індикаторів ефективності; функціональним – аналіз певних сфер (освіта, охорона здоров'я, екологія тощо).

Бенчмаркінг і цілі сталого розвитку мають тісний взаємозв'язок, оскільки бенчмаркінг є дієвим інструментом, що дозволяє Україні ефективніше планувати, впроваджувати та моніторити досягнення ЦСР. Розглянемо цей взаємозв'язок детальніше (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв'язок бенчмаркінгу та реалізації цілей сталого розвитку України

№ пп	Напрямок	Приклад взаємозв'язку
1.	Моніторинг та оцінка прогресу	Бенчмаркінг дозволяє порівнювати прогрес України із країнами ЄС щодо показників сталого розвитку (наприклад, викиди CO ₂ на душу населення, рівень бідності тощо).
2.	Визначення найкращих практик	Україна може переймати успішні моделі енергоефективності, зеленого будівництва або освітніх реформ, які продемонстрували ефективність в інших країнах.
3.	Формування політики на основі даних	Бенчмаркінг забезпечує аналітичну базу для формування національних стратегій у контексті ЦСР.
4.	Підвищення прозорості та підзвітності	Порівняльні дані стимулюють владу до більшої відповідальності у досягненні заявлених цілей.
5.	Залучення інвестицій	Демонстрація прогресу за допомогою бенчмаркінгу підвищує довіру міжнародних партнерів і донорів.

Примітка. Складено автором самостійно на основі [1; 3]

Прикладами використання бенчмаркінгу в реалізації ЦСР в Україні є: порівняння якості шкільної освіти за результатами міжнародних досліджень (PISA), (досягнення ЦСР 4); використання даних European Environment Agency для моніторингу управління відходами (досягнення ЦСР 13, 15); аналіз національної політики енергоефективності на тлі скандинавських країн (досягнення ЦСР 7) [2].

Методологічну основу взаємодії бенчмаркінгу та ЦСР доцільно будувати на базі інтеграції індикативного аналізу та порівняльної оцінки ефективності політик, а також адаптації кращих практик з

метою підвищення результативності національної політики сталого розвитку. Бенчмаркінг виступає інструментом реалізації принципів evidence-based policy (політики, заснованої на доказах), що є ключовим для сталого розвитку. Взаємозв'язок бенчмаркінгу з процесом реалізації ЦСР може бути формалізований у вигляді п'яти-етапної моделі:

1. Ідентифікація цілей та відповідних індикаторів ЦСР. Наприклад, ЦСР 7 («Чиста та доступна енергія») супроводжується індикаторами щодо частки відновлюваної енергії у загальному енергобалансі.

2. Вибір референтних країн або практик, шляхом орієнтації на країни з подібними соціально-економічними умовами або лідерів у досягненні відповідних цілей.

3. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг), за допомогою оцінки відставання чи прогресу України за ключовими показниками (наприклад, використовуючи SDG Index, OECD Green Growth Indicators, Eurostat Data).

4. Виявлення «прогалин» і чинників успіху, на підставі аналізу причин ефективності або неефективності реалізації політики в Україні порівняно з іншими країнами.

5. Адаптація та впровадження кращих практик, тобто модифікація успішних інструментів з урахуванням національного контексту (економічного, правового, інституційного).

Методичними інструментами бенчмаркінгу, в контексті підвищення ефективності реалізації цілей сталого розвитку в Україні, можуть виступати: ключові індикатори продуктивності (KPI), що узгоджені з ЦСР; виявлення розривів між поточними та бажаними значеннями показників (Gap-аналіз); SWOT-аналіз національної політики у сфері сталого розвитку; матриці зіставлення, що фіксують відповідність політик цілям та індикаторам (Benchmarking matrices) [3]. У процесі бенчмаркінгу доцільно застосовувати офіційні національні та міжнародні бази даних, зокрема: UN SDG Global Database; Eurostat SDG Indicators; Sustainable Development Report (SDG Index); Державна служба статистики України; Національні доповіді України з питань ЦСР.

Попри офіційне зобов'язання України реалізовувати Цілі сталого розвитку (ЦСР) до 2030 року, спостерігається недостатня ефективність механізмів моніторингу, оцінки та впровадження політик, спрямованих на їх досягнення. Водночас бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління використовується фрагментарно або переважно в межах окремих галузей, що обмежує можливості для системного підходу до сталого розвитку. Основними проблемними аспектами, що стримують ефективність використання бенчмаркінгу у реалізації Цілей сталого розвитку, з нашої точки зору, є:

- відсутність інтегрованої системи бенчмаркінгу ЦСР в якості єдиної структури для порівняння національних показників з міжнародними стандартами та лідерами з впровадження сталого розвитку;
- недостатня аналітична база для прийняття рішень, в результаті чого Політики часто формуються без належного врахування порівняльних даних та кращих практик;
- слабка взаємодія між державними структурами та експертним середовищем, через відсутність платформи для постійного обміну даними між державними органами, науковими установами та громадськістю;
- фрагментарність впровадження бенчмаркінгу, так як його застосування обмежене окремими проектами або звітами, а не системним підходом до реалізації ЦСР;
- недостатній рівень цифровізації державної статистики, через обмежений доступ до якісних, актуальних і зіставних даних щодо сталого розвитку.

Окрім поданих вище проблемних аспектів, актуальності набуває гнучкий підхід використання бенчмаркінгу у реалізації ЦСР, який має враховувати виклики воєнного стану та потреби післявоєнного відновлення.

Отож, бенчмаркінг є важливим інструментом реалізації ЦСР, оскільки дає змогу Україні не лише оцінювати свій прогрес, а й ефективно планувати подальші дії, базуючись на кращих міжнародних практиках. З огляду на євроінтеграційні прагнення,

бенчмаркінг стає особливо актуальним для гармонізації внутрішніх політик із європейськими стандартами сталого розвитку. Запропонована методологія взаємодії бенчмаркінгу та ЦСР передбачає поетапне порівняння національних досягнень із зовнішніми зразками ефективності з метою виявлення напрямів покращення. Вона базується на аналітичному підході до управління, що дозволяє виводити обґрунтовані висновки для вдосконалення політик сталого розвитку. У контексті України така методологія набуває особливої цінності для підвищення прозорості, результативності та інституційної стійкості реалізації ЦСР.

Список використаних джерел

1. Балан О. С. Бенчмаркінг як інструмент впровадження принципів сталого розвитку в державному управлінні. Державне управління: теорія та практика. 2021. №1. С. 85–92.
2. Гусєв К. О. Інтеграція Цілей сталого розвитку у державну політику України: стан та перспективи. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 45–49.
3. Савіна Н. С., Білик О. О. Застосування індикативного бенчмаркінгу для оцінки реалізації ЦСР в Україні. Наукові праці НУХТ. 2023. Т. 29. № 2. С. 118–124.
4. Програма розвитку ООН в Україні. Імплементація Цілей сталого розвитку в Україні: аналіз стратегій та державної політики. К.: ПРООН, 2020. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications> (дата звернення 05.05.2025).