

DOI [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30\(59\)-264-279](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-264-279)

УДК 339.65.01

Мороз Володимир Васильович,

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.



<https://orcid.org/0000-0003-4306-3741>
mrfrosvv@uem.edu.ua

Папоян Арутюн Мікаелі,

аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.



<https://orcid.org/0000-0002-8248-8147>
arutun1976@gmail.com

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТА ЗРОСТАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Анотація. У статті проаналізовано останні наукові дослідження щодо застосування бенчмаркінгу у ролі інструменту розвитку у процесі впровадження позитивного іміджу територіальних громад. Визначено поняття бенчмаркінгу, його інструменти та методи застосування в іміджевій стратегії територіальних громад. Акцентовано увагу на можливостях використання бенчмаркінгу як аналітичного інструменту, здатного виявляти кращі практики та створювати конкурентні переваги при побудові іміджевої стратегії територіальних громад. Розкрито можливість використання бенчмаркінгу на протигагу стратегічному плануванню, важливість застосування його інструментів та їх вплив на процес ефективного позиціювання територіальних громад, зростання їх туристичної та інвестиційної привабливості. Проаналізовано зміст внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу на основі наукових досліджень. Акцентовано на ролі Уряду та органів місцевого самоврядування у процесі створення стратегічних планів розвитку територіальних громад та покращенні управлінських навичок для реалізації маркетингових ініціатив. Наведено основні аспекти застосування бенчмаркінгу у контексті маркетингу територіальних громад. Наголошено на вплив воєнного стану, запровадженого в Україні, на застосування маркетингових інструментів та на важливість застосування нового досвіду в

ідентермінованих умовах. Виведено основні аспекти впливу бенчмаркінгу на розвиток маркетингу територіальних громад. Отримані результати сприятимуть розробці сучасних рекомендацій для органів місцевого самоуправління, розробників та інших зацікавлених сторін щодо використання маркетингових підходів у стратегіях розвитку територіальних громад, що сприятиме покращенню життя мешканців, збільшенню їх конкуренто-спроможності та залученню інвестицій до територіальних громад в умовах воєнного та мирного часу.

Ключові слова: територіальна громада; бенчмаркінг; маркетинг; інструмент; інвестиція; туризм; імідж.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Успішний розвиток територіальних громад в Україні залежить від багатьох факторів, зокрема від уміння представників органів місцевого самоврядування застосовувати такий інструмент як бенчмаркінг. У практиці управління розвитком територіальних громад економічно розвинених країн бенчмаркінг є потужним інструментом, який дозволяє територіальним громадам порівнювати свої показники розвитку з кращими практиками інших подібних громад, виявляти сильні та слабкі сторони, визначати напрямки для посилення управлінського впливу та розробляти ефективні стратегії розвитку. Однак, в Україні цей інструмент, поки що, застосовується не достатньо, а широке застосування бенчмаркінгу органами місцевого самоврядування в сучасних українських реаліях може розпочатися лише після завершення військової агресії проти України.

Водночас, бенчмаркінг у контексті розвитку територіальних громад міського типу є процесом порівняння практик, стратегій, та показників одного міста з іншими для визначення можливостей для покращення, виявлення найкращих практик та створення конкурентних переваг. Цей підхід може допомогти містам ефективно позиціонувати себе, залучати нових мешканців, туристів, та інвесторів. Бенчмаркінг є аналітичним методом, який базується на порівнянні важливих структурних і функціональних рис територіальної одиниці з аналогічними рисами головних конкурентних переваг або осередків, що вважаються найкращими, передовими, які найбільше привертають увагу в країні або за кордоном. Порівняння характерних рис для цієї територіальної одиниці та прийнятого «зразка» (*benchmark*) дає змогу визначити дистанцію, яка розділяє обидві одиниці на окремі позиції і, таким чином, диспропорцію розвитку, яка існує між ними [3, с. 245].

На сьогодні бенчмаркінг є альтернативним методом стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Еталонами для порівняння є не тільки досягнення конкурентів, а й найкращий досвід провідних організацій інших галузей, встановленні стандарти, яких повинна досягнути організація. У даній статті здійснено спробу розкрити важливість широкого впровадження інструментів бенчмаркінгу при розробці стратегій розвитку та підвищення іміджу територіальних громад.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Створення позитивного іміджу територіальних громад є питанням, спроби вивчення якого робились в ряді наукових розробок. Такими вченими як О.Бровкова [2], О.Монакова [2], Є.Савельєв [8], Л.Пелехова [10] тощо. Проте, публікації з даної тематики в своїй переважній більшості виявилися однобокими і розглядають проблеми використання зв'язків з громадськістю, застосування інструментів просування та комунікаційних технологій. Загалом ми прийшли до висновку, що у порівнянні навіть зі східним сусідом у питанні іміджелогії українські досягнення відстають на багато років у своєму розвитку.

Разом з тим, існують наукові праці з питань застосування бенчмаркінгу в стратегічному плануванні, зокрема – це праці: Р.Белдвіна [3], Ф.Котлера [4], Н.Кирич [5], М.Портера [9], В.Лобанової [7]. У дослідженнях наведених авторів, зокрема Є.Савельєва, В.Куриляк, Г.Смалюк, бенчмаркінг є процесом в якому відбувається оцінка діяльності відповідно до конкурентного середовища, лідерів у певній галузі та інших зацікавлених сторін, з якими порівнюється процес [8, с.9]. Проте, окремо процес застосування бенчмаркінгу під час побудови та впровадження стратегій розвитку та підвищення іміджу територіальних громад в умовах воєнного стану не вивчався.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є аналіз та конкретизація застосування бенчмаркінгу як інструменту, спрямованого на зростання позитивного іміджу територіальних громад в Україні.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**:

- дослідити роль та інструменти бенчмаркінгу, їх вплив на формування позитивного іміджу територіальних громад;
- визначити поняття «бенчмаркінгу» та можливість застосування даного інструменту в побудові стратегії територіального маркетингу;
- проаналізувати поточний стан застосування бенчмаркінгу у діяльності органів місцевого самоврядування;

- визначити вплив воєнних дій на використання бенчмаркінгу у діяльності територіальних громад;
- сформулювати основні аспекти, як бенчмаркінг сприяє розвитку територіальних громад.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Роль бенчмаркінгу в розвитку територіальних громад досліджувалася багатьма науковцями, які вивчали як теоретичні аспекти, так і практичні застосування цього підходу. Серед них варто звернути увагу на праці А. Мерванкера. Створення позитивного іміджу є питанням, спроби вивчення якого робились в ряді наукових розробок. Такими вченими як Г. Кларк, Г. Даулінг, Д. Дороті, В. Гарденер, Г. Кессон, В. Новік тощо. Проте, публікації з даної тематики в своїй переважній більшості виявилися однобокими і розглядають проблеми використання зв'язків з громадськістю, застосування інструментів просування та комунікаційних технологій. Загалом ми прийшли до висновку, що у питанні іміджелогії українські досягнення суттєво відстають порівняно зі східно-європейськими країнами.

Бенчмаркінг у маркетингу міст є багатогранною темою, яку вивчають науковці різних дисциплін, включаючи економіку, управління, соціологію та урбаністику. Ці дослідники допомагають розвивати теоретичні основи та практичні методики, які можуть бути використані для підвищення ефективності міського управління та маркетингу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У ході дослідження проведено систематичний аналіз наукових джерел, що стосуються бенчмаркінгу. Проведено аналіз успішних прикладів міст, які використовують інструменти бенчмаркінгу у своєму розвитку.

Обрана методологія була спрямована на отримання різноманітних даних та врахування різних підходів до вивчення проблеми. Аналіз джерел дозволив нам отримати огляд сучасних підходів та теорій у галузі, емпіричне дослідження надало можливість зібрати первинні дані від фахівців, а кейс-стаді дозволив аналізувати конкретні практичні випадки застосування маркетингу територіальних громад.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Українська влада на різних рівнях активно працює над розвитком маркетингу територіальних громад, спрямованого на підвищення їхньої привабливості для інвесторів, мешканців та туристів. Основні заходи

включають розробку стратегій брендингу, створення інституційної підтримки, надання фінансових стимулів та розвиток цифрових платформ.

Бенчмаркінг – це процес порівняння показників ефективності з іншими організаціями або громадами для виявлення найкращих практик та підвищення конкурентоспроможності. У контексті іміджу територіальних громад бенчмаркінг може слугувати кількома важливими цілями:

- порівнюючи власні досягнення з показниками інших територіальних громад, можна зрозуміти, в яких сферах є потреба в поліпшеннях;
- знання успішних практик інших територіальних громад допомагає адаптувати їх до своїх умов, що може поліпшити імідж громади;
- громади, які активно займаються бенчмаркінгом, демонструють свою відкритість до нових ідей і готовність до змін, що може підвищити їх привабливість для бізнесу;
- збираючи дані та проводячи аналіз, громади можуть створювати більш точні та привабливі інформаційні матеріали для промоції;
- бенчмаркінг може включати участь мешканців у процесах оцінки, що сприяє формуванню позитивного іміджу завдяки активному залученню населення до розвитку.

Таким чином, бенчмаркінг може стати потужним інструментом для підвищення іміджу територіальних громад, забезпечуючи їхній розвиток через аналіз, навчання та впровадження нових ідей.

Ще наприкінці ХХ століття М. Портер представив світу шлях до конкурентоспроможності, а саме:

- визначення унікальної торгової пропозиції;
- забезпечення конкурентної переваги;
- створення ланцюга вартості з унікальною пропозицією;
- побудова стратегії розвитку та її постійний перегляд;
- безперервність дій [9, с. 55].

Якщо даний ланцюжок конкурентоспроможності адаптувати під потреби побудови іміджу територіальної громади, то приходимо до висновку, що одним із найкращих інструментів, який здатен виконувати такі завдання є бенчмаркінг. Н. Кирич визначає бенчмаркінг як процес «порівняння існуючих методик, методів та технологій ведення бізнесу за кращими (еталонними) практиками на ринку чи галузі [5, с. 286]. Тобто, приходимо до висновку, що сам інструмент бенчмаркінгу здійснюється за принципом безкінечного вдосконалення, а, отже, є адаптивним на будь-якій стадії маркетингу. Л. Пелехова визначає два види бенчмаркінгу – зовнішній та внутрішній. Для внутрішнього бенчмаркінгу характерним є вивчення внутрішніх практик та досвіду. Це більш характерно для органів місцевого самоврядування та їх

внутрішніх структурних підрозділів територіальної громади. Такими інструментами може бути вивчення успішного досвіду внутрішніх підрозділів, порівняння метрик, показників прибутку. Зовнішній бенчмаркінг вивчає конкурентне та партнерське середовище. Для територіальних громад це можуть бути вимірювання кількості туристичних потоків та залучених інвестицій у порівнянні з іншими територіальними громадами України. В цьому контексті також можна застосовувати стратегічний бенчмаркінг, який дозволяє вивчати стратегії інших територіальних громад, порівнювати інструменти, які спрацювали та призвели до розвитку, а також ті, які не дали результатів [10, с. 32].

У застосуванні бенчмаркінгу важливим питанням є правильний вибір моделі виконання бенчмаркінгової стратегії. Українська дослідниця Л. Палехова наводить аналіз моделі Кемпа, який описує етапи, які впливають на виконання стратегії бенчмаркінгу, а саме: планування, аналіз, інтеграція, дія. Дослідниця приходиться до висновку, що «чим більше відставання від орієнтиру, тим критичнішою є ситуація, чим більша перевага відносно вибраного орієнтиру, тим більше її переваги. Нам імпонує такий висновок, оскільки це вказує, що застосування бенчмаркінгу дозволяє зробити процес переосмислення стану іміджу територіальної громади безперервним, а, отже, його постійно удосконалювати [10, с. 34].

Бенчмаркінг як аналітичний інструмент користується популярністю у багатьох розвинутих країнах світу. Досліджуючи іноземний досвід застосування бенчмаркінгу територіальними громадами ми дійшли до висновку, що він може служити цінним прикладом для України. Багато міст Сполучених Штатів Америки використовують бенчмаркінг для оцінки ефективності надання муніципальних послуг. Наприклад, в містах, таких як Портленд та Фінікс, регулярно проводяться дослідження для порівняння показників управління, транспорту та безпеки. У Канаді програми бенчмаркінгу часто спрямовані на підвищення прозорості та відповідальності місцевих органів влади. Міста, такі як Торонто, активно аналізують дані для покращення якості життя мешканців. Місцеві ради в Австралії, зокрема в штатах Вікторія та Новий Південний Уельс, використовують бенчмаркінг для оптимізації управління ресурсами, планування інфраструктури та підвищення ефективності послуг. У Норвегії бенчмаркінг використовується для екологічних ініціатив. Міста порівнюють свої екологічні показники, щоб покращити стратегії сталого розвитку. Ці приклади демонструють, як бенчмаркінг може слугувати інструментом для підвищення якості управління та послуг, адаптуючи успішні практики до специфіки кожної громади.

Встановлено, що бенчмаркінг у контексті маркетингу територіальних громад є процесом порівняння практик, стратегій, та показників однієї територіальної громади з іншими для визначення можливостей для покращення, виявлення найкращих практик та створення конкурентних переваг. Цей підхід може допомогти територіальним громадам ефективно позиціонувати себе, залучати нових мешканців, туристів, та інвесторів.

Спрощена модель алгоритму проведення бенчмаркінгу на рівні територіальної громади можна представити наступним чином. Припустимо, що територіальна громада прагне стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу на своїй території. Для цього визначаємо етапи бенчмаркінгу:

1. *Визначення об'єктів для бенчмаркінгу.* На цьому етапі обираються успішні громади, які вже мають позитивний досвід у підтримці малого бізнесу. Здійснюється аналіз їхніх програм та інструментів, які використовуються для залучення інвестицій, надання підтримки підприємцям.

2. *Вибір ключових показників.* Ключові показники можуть включати: кількість зареєстрованих підприємств, динаміка їх зростання за останні роки; обсяг залучених інвестицій у малий бізнес; кількість створених нових робочих місць; рівень задоволеності підприємців на основі опитувань щодо результативності підтримки з боку місцевої влади.

3. *Збір даних.* На етапі збору даних проводиться аналіз статистичних даних щодо кількості підприємств, обсягів виробництва, експорту тощо. Проводяться опитування підприємців з метою з'ясування їхніх потреб та проблем. Вивчається досвід інших успішних громад.

4. *Порівняння показників.* На цьому етапі проводимо порівняння показників своєї громади з показниками інших громад з метою виявлення розривів. Визначаємо, в яких сферах наша громада відстає від інших. Здійснюємо аналіз причин таких розривів, з'ясовуємо причини, які перешкоджають розвитку малого бізнесу в нашій громаді.

5. *Розробка плану дій.* План дій може включати, за необхідності, створення бізнес-інкубатора, або центру, який надаватиме підприємцям консультації, можливість оренди офісних приміщень, а головне доступ до каналів фінансування. Дієвим інструментом може бути розробка та впровадження програм підтримки підприємництва через грантове фінансування, надання дешевих кредитів для малого бізнесу. План дій має містити також заходи щодо спрощення адміністративних процедур і зняття адміністративних бар'єрів реєстрації та ведення бізнесу в умовах оптимального податкового навантаження, а також надання маркетингової підтримки місцевому бізнесу за рахунок допомоги у просуванні продукції місцевих виробників.

Очікувані результати: збільшення кількості підприємств; створення нових робочих місць; зростання обсягу податкових надходжень, поповнення бюджету

громади; покращення іміджу та інвестиційного клімату шляхом залучення інвестицій в економіку громади; підвищення якості життя населення: збільшення вибору товарів та послуг, створення нових можливостей для самореалізації. Цей алгоритм демонструє, як бенчмаркінг може використовуватись як ефективний інструмент для стимулювання економічного розвитку територіальної громади.

Потрібно зазначити, що незважаючи на військовий стан, в Україні бенчмаркінг починає застосовуватися в ряді територіальних громад, особливо в контексті розвитку місцевого самоврядування. Наведемо декілька, на нашу думку, вдалих прикладів українських обласних центрів, які вже використовують інструменти бенчмаркінгу у своїй діяльності:

- м. Київ. Столиця активно впроваджує бенчмаркінг у сферах надання послуг та управління містом, зокрема через співпрацю з міжнародними організаціями;
- м. Львів, органи місцевого самоврядування якого використовують бенчмаркінг для покращення інфраструктури та громадських послуг, вивчаючи досвід інших міст як в Україні, так і за кордоном;
- м. Одеса. Одеська територіальна громада застосовує бенчмаркінг для оцінки ефективності управлінських процесів, зокрема в туристичній галузі;
- м. Харків. Незважаючи на близькість до лінії ведення бойових дій, у м. Харкові ведеться робота над вдосконаленням комунальних послуг шляхом порівняння показників з іншими містами;
- м. Тернопіль, громада якого активно залучає мешканців до процесу бенчмаркінгу, оцінюючи якість послуг і задоволеність населення.

Територіальні громади в Україні застосовують різні інструменти бенчмаркінгу для покращення ефективності управління та підвищення якості послуг, зокрема:

- аналіз даних, у вигляді використання статистичних даних для оцінки показників діяльності громади (наприклад, демографічні дані, фінансові показники, результати опитувань);
- опитування населення, за рахунок збирання думок мешканців про якість послуг та їх задоволеність, що дозволяє виявити проблемні зони;
- порівняльний аналіз, під час вивчення практик інших територіальних громад, які демонструють успіх у певних сферах (освіта, охорона здоров'я, інфраструктура);
- спільні проекти та ініціативи у вигляді співпраці з іншими громадами для обміну досвідом і кращими практиками, наприклад, через асоціації чи мережі;
- моніторинг і оцінка, шляхом здійснення регулярного аналізу показників ефективності та їх порівняння з попередніми періодами або іншими громадами;

- форуми, конференції, участь у спільних заходах, де громади можуть ділитися досвідом та отримувати нові знання;
- цифрові платформи за допомогою використання онлайн-систем для збору та аналізу даних, що полегшує доступ до інформації та спрощує процес бенчмаркінгу.

Ці інструменти допомагають територіальним громадам не лише оцінювати власні досягнення, а й впроваджувати зміни для покращення якості життя мешканців.

Аналіз вищенаведених прикладів показав, що бенчмаркінг стає важливим інструментом для розвитку територіальних громад в Україні, сприяючи підвищенню їхньої ефективності та іміджу.

У процесі дослідження нами були виведені основні аспекти, як бенчмаркінг сприяє розвитку та маркетингу територіальних громад:

1. Аналіз конкурентів та найкращих практик. Територіальні громади можуть виявляти тих конкурентів, завдяки яким можна досягти успіху в подібних сферах (наприклад, туризм, інновації, сталий розвиток) і вивчати їх стратегії. Вивчення підходів інших територіальних громад дозволяє впроваджувати перевірені рішення, що вже дали позитивні результати.

2. Покращення міського бренду. Бенчмаркінг допомагає зрозуміти, чим інші територіальні громади та міста приваблюють цільові аудиторії, що дозволяє виділити свої унікальні переваги.

3. Підвищення якості життя. Оцінка таких показників, як рівень комфорту проживання, доступ до послуг та інфраструктури дозволяє ідентифікувати області для покращення.

4. Ефективне використання ресурсів. Дослідження того, як інші територіальні громади розподіляють свої ресурси, може допомогти ефективніше планувати бюджет і мінімізувати витрати.

5. Залучення інвестицій та розвиток туризму. Вивчення методів, які інші територіальні громади використовують для залучення інвесторів і туристів, дозволяє адаптувати ці підходи для своєї територіальної громади.

6. Покращення взаємодії з мешканцями. Дослідження механізмів взаємодії інших територіальних громад з мешканцями допомагає розробити стратегії залучення громадськості до прийняття рішень.

7. Розробка та адаптація стратегій. На основі аналізу успішних стратегій інших територіальних громад розробляються та адаптуються власні довгострокові плани розвитку.

Проте, до головних проблем, пов'язаних із обмеженим застосуванням бенчмаркінгу на рівні територіальних громад в Україні можна віднести наступні:

По-перше, недостатня доступність та якість даних. В Україні відсутня єдина система збору та обробки даних, що ускладнює порівняння, оскільки кожна окрема громада може використовувати різні методи збору та обробки інформації. При цьому наявна інформація, що є в доступі, як правило, є занадто узагальненою і не деталізованою, або навпаки може мати обмежений доступ для широкого кола користувачів.

По-друге, відсутність єдиної методології та стандартів збору даних. На рівні громад не розроблено єдиних методик проведення бенчмаркінгу та оцінки ефективності роботи органу місцевого самоврядування.

По-третє, недостатня інституційна спроможність органів місцевого самоврядування щодо проведення бенчмаркінгу. Як правило, громади мають обмежені фінансові, кадрові та технічні ресурси, що ускладнює проведення досліджень. Крім того, частина посадових осіб органу місцевого самоврядування може бути негативно налаштована до запровадження цього інструменту, бо він може виявити певні проблеми або недоліки в роботі органу.

З метою активізації процесів впровадження бенчмаркінгу на рівні територіальних громад міського типу, на нашу думку, необхідним є:

- створення єдиної системи збору і обробки даних, що включає розробку єдиних стандартів та форматів звітності. Така система дозволить уніфікувати підхід до збору, зберігання та обробки даних; забезпечить відкритий доступ до необхідної інформації для усіх зацікавлених сторін; надасть користувачам інструменти для візуалізації даних, порівняння показників та створення звітів;
- підвищення кваліфікації персоналу ОМС. Необхідно налагодити систематичне навчання працівників місцевих органів влади у різних формах (тренінги, семінари, онлайн-курси, стажування тощо) з метою ефективного використання бенчмаркінгу, як інструменту для покращення іміджу громад. Працівники місцевих органів влади повинні мати глибоке розуміння методології, щоб правильно формулювати дослідницькі питання, збирати, аналізувати дані та інтерпретувати результати, а також використовувати різноманітні програмні засобами для збору, обробки та візуалізації даних;
- використання досвіду європейських країн у проведенні бенчмаркінгу. В Україні програми міжнародної технічної допомоги вже напрацювали декілька посібників та методичних рекомендацій для проведення бенчмаркінгу. Так, практичний посібник «Бенчмаркінг доброго врядування» був підготовлений на основі матеріалів Центру експертизи реформ місцевого самоврядування Ради Європи в рамках Програми Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні».

Автори підручника наголошують на тому, що сучасний місцевий економічний розвиток має відбуватися в рамках сучасної концепції або моделі публічного управління, яка зветься «Добре врядування» (англ. Good Governance). Дана концепція передбачає, що реалізація повноважень органів місцевого самоврядування має відбуватися у тісній співпраці з громадськістю та усіма заінтересованими сторонами на основі дотримання 12 принципів доброго врядування, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування органів місцевого самоврядування на засадах демократії, верховенства права та дотримання прав людини. Теж саме стосується й бенчмаркінгу, який в межах концепції доброго врядування передбачає вимірювання, оцінку та порівняння рівня впровадження органом місцевого самоврядування принципів доброго врядування та їх складових за чітко визначеними індикаторами з метою поліпшення функціонування органу місцевого самоврядування через запровадження коригуючих заходів, в тому числі із залучення відповідного кращого досвіду [1].

Бенчмаркінг використовують, щоб зрозуміти, наскільки добре працює місцева влада. На першому етапі цього методу проводять опитування різних людей: чиновників, депутатів, активних громадян та звичайних мешканців. Їх запитують, як вони оцінюють, наскільки добре місцева влада дотримується принципів доброго врядування.

Далі, на другому етапі, зібрані дані аналізують і порівнюють з результатами попередніх досліджень або з тим, як працюють органи місцевого самоврядування інших громад. Це дозволяє побачити, в чому місцева влада досягла успіхів, а над чим ще потрібно працювати.

На основі цього аналізу, на третьому етапі, приймаються рішення про те, як покращити роботу місцевої влади. Для цього можуть використовувати найкращі практики з інших міст та країн. Мета всіх цих дій – зробити так, щоб люди жили краще, а місцева влада ефективніше задовольняла їхні потреби, навіть якщо ресурсів обмаль, а вимоги до місцевих послуг постійно зростають [1, с. 18].

При цьому, опитування є одним з ключових інструментів для збору даних в процесі бенчмаркінгу доброго врядування. Воно дозволяє отримати пряму оцінку від різних зацікавлених сторін щодо рівня впровадження принципів доброго врядування на місцевому рівні.

Процес опитування можна поділити на певні етапи:

1. Розробка анкети. Визначення цілей: Чого саме хочуть досягти за допомогою опитування? Які аспекти доброго врядування будуть оцінюватися?; Формулювання питань: Питання повинні бути чіткими, зрозумілими та недвозначними. Можуть використовуватися як закриті (з

варіантами відповідей), так і відкриті питання; Вибір шкали оцінювання: Найчастіше використовують шкалу Лікерта (від «повністю згоден» до «повністю не згоден»), але можливі й інші варіанти.

2. Вибір респондентів. Посадові особи місцевого самоврядування: мери, секретарі рад, керівники департаментів тощо; депутати місцевих рад: представники різних фракцій; представники громадянського суспільства: активісти громадських організацій, лідери думок; жителі громади: випадкова вибірка або репрезентативна група.

3. Збір даних. Очні опитування: проводяться інтерв'юерами за допомогою паперових або електронних анкет. Телефонні опитування: використовуються комп'ютерні програми для автоматизованого набору номерів і проведення інтерв'ю. Онлайн-опитування: розміщуються на веб-сайті або розсилаються електронною поштою.

4. Обробка даних. Введення даних: інформація з анкет переноситься в електронну таблицю або статистичний пакет. Аналіз даних: обчислення середніх значень, проведення кореляційного аналізу тощо. Візуалізація даних: створення графіків і діаграм для наочного представлення результатів.

Отже, опитування в рамках бенчмаркінгу є важливим інструментом для оцінки рівня доброго врядування на місцевому рівні. Однак, для отримання достовірних результатів необхідно ретельно підготуватися до його проведення і врахувати всі можливі фактори, які можуть вплинути на результати. Таким чином, бенчмаркінг – це не просто інструмент, а необхідний елемент успішного розвитку сучасної територіальної громади, який дозволяє: оцінити рівень розвитку громади, порівнюючи свої показники з іншими громадами; визначити пріоритети та сфокусуватися на найбільш актуальних проблемах, а також розробити ефективні стратегії їх вирішення; запозичити найкращі практики вивчаючи досвід інших громад; підвищити прозорість та довіру мешканців до місцевої влади; покращити імідж громади. Потрібно пам'ятати, що бенчмаркінг – це інвестиція в майбутнє. Вкладення ресурсів у бенчмаркінг дозволяє отримати значні результати у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Війна в Україні суттєво вплинула на використання бенчмаркінгу у розвитку територіальних громад міського типу. Основні зміни та нові підходи відображають адаптацію до викликів та нових умов, спричинених війною.

Враховуючи цикл адаптивного маркетингу, з метою застосування бенчмаркінгу як інструменту для розвитку та побудови позитивного іміджу територіальної громади необхідно здійснити наступні кроки:

- 1) з'ясувати вид конкурентної стратегії територіальної громади;
- 2) здійснити порівняльний аналіз та визначити підходи до його застосування;
- 3) визначити складові сталого розвитку, які має розвивати територіальна громада.

Для побудови іміджевої стратегії територіальних громад важливим є застосування як внутрішнього так і зовнішнього бенчмаркінгу. Внутрішній буде спрямований на розвиток та впровадження найкращих практик та технологій, а зовнішній на вивчення конкурентів та відслідковування лідерів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Повномасштабна війна у сучасних умовах не лише оголила проблеми українських міст, а й показала перспективи розвитку маркетингових досліджень, зокрема бенчмаркінгу міст та можливості до його розширення на транскордонний рівень. Наразі наукових досліджень з даної тематики недостатньо, а, отже, даний напрям набуває особливої актуальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] *Бенчмаркінг доброго врядування*; А. Гука, Ред. Київ, Україна: ТОВ «Вид-во «Юстон», 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/IhVpSi> Дата звернення: Жовт. 05, 2024.
- [2] О. Г. Бровкова, О. І. Манакова, «Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством», *Сталий розвиток економіки*, № 2, с. 39–45, 2010.
- [3] R. Baldwin, A. Venables, «Spiders and snakes: Offshoring and agglomeration in the global economy», *Journal of International Economics*, vol. 90, is. 2, pp. 245–254, 2013. [Online]. Available: <https://is.gd/EoWRuW> Application date: October 05, 2024.
- [4] F. Kotler, K. Keller, *A Framework for Marketing Management*. Published by Pearson Education, 2016. [Online]. Available: <https://is.gd/nEe3AC> Application date: October 05, 2024.
- [5] Н. Кирич, «Дослідження моделей бенчмаркінгу», *Соціально-економічні проблеми і держава*, вип. 1(8), с. 286–296, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/TM1e4G> Дата звернення: Жовт. 05, 2024.
- [6] Р. Кемп, *Легальне промислове шпигунство: бенчмаркінг бізнес-процесів: технології пошуку та впровадження найкращих методів роботи ваших конкурентів*, О. Б. Максимової, Ред. Дніпропетровськ, Україна: Баланс-Клуб, 2004. (російською).

- [7] В. А. Лобанова, Н. В. Бунтова, «Використання сучасної концепції бенчмаркінгу при формуванні іміджу підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу», *Економічний часопис-XXI*, № 7–8, с. 64–67, 2012. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/WzLarX>
Дата звернення: Жовт. 05, 2024.
- [8] Є. Савельєв, В. Куриляк, Г. Смалюк, «Бенчмаркінгові методи управління конкуренцією у світовій економіці», *Журнал європейської економіки*, т. 12, № 1, с. 3–27, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/Q5tQZD> Дата звернення: Жовт. 05, 2024.
- [9] М. Е. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a new introduction*. New York, USA : Free Press, 1998.
- [10] L. Paliekhova, «From supply chains to value chains: sustainability management», на навчальному семінарі *Сталість у промисловому секторі*, Швеця В., Палехової Л., Ред. Дніпро-Коттбус : Акцент, 2021, 192 с., с. 33–40. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/oAcoGS>
Дата звернення: Жовт. 05, 2024.

BENCHMARKING AS A TOOL FOR DEVELOPMENT AND GROWTH OF POSITIVE IMAGE OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Volodymyr Moroz,

Candidate of Sciences of Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of public administration and
Project Management Educational and Scientific Institute
of Management and Psychology
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0003-4306-3741>
mrffrostvv@uem.edu.ua

Harutyun Papoyan,

Postgraduate student of the Department of public administration and
Project Management Educational and Scientific Institute
of Management and Psychology
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-8248-8147>
arutun1976@gmail.com

Abstract. The article analyzes the latest scientific research on the use of benchmarking as a tool in the process of implementing a positive image of territorial communities. The concept of benchmarking, its tools and methods of application in the image strategy of territorial communities are

defined. Attention is focused on the possibilities of using benchmarking as an analytical tool capable of identifying best practices and creating competitive advantages when building an image strategy of territorial communities. The possibility of using benchmarking as opposed to strategic planning is revealed, the importance of using its tools and their impact on the process of effective positioning of territorial communities, the growth of their tourist and investment attractiveness. The content of internal and external benchmarking is analyzed on the basis of scientific research. The role of the Government and local governments in the process of creating strategic plans for the development of territorial communities and improving management skills for the implementation of marketing initiatives is emphasized. The main aspects of the application of benchmarking in the context of marketing of territorial communities are presented. The impact of martial law introduced in Ukraine on the use of marketing tools and the importance of applying new experience in uncertain conditions are emphasized. The main aspects of the impact of benchmarking on the development of marketing of territorial communities are highlighted. The results obtained will contribute to the development of modern recommendations for local governments, developers and other stakeholders on the use of marketing approaches in strategies for the development of territorial communities, which will contribute to improving the lives of residents, increasing their competitiveness and attracting investments to territorial communities in wartime and peacetime.

Key words: territorial community; benchmarking; marketing; tool; investment; tourism; image.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] Benchmarking dobroho vriaduvannia; A. Huka, Red. Kyiv, Ukraina : TOV «Vydvo «Iuston», 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/IhVpSi>
Data zvernennia: Zhovt. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [2] O. H. Brovkova, O. I. Manakova, «Benchmarking yak efektyvnyi instrument upravlinnia pidpriemstvom», *Chalyi rozvytok ekonomiky*, № 2, s. 39–45, 2010. (in Ukrainian).
- [3] R. Baldwin, A. Venables, «Spiders and snakes: Offshoring and agglomeration in the global economy», *Journal of International Economics*, vol. 90, is. 2, pp. 245–254, 2013. [Online]. Available: <https://is.gd/EoWRuW>
Application date: October 05, 2024. (in English).

- [4] F. Kotler, K. Keller, A Framework for Marketing Management. Published by Pearson Education, 2016. [Online]. Available: <https://is.gd/nEe3AC> Application date: October 05, 2024. (in English).
- [5] N. Kyrych, «Doslidzhennia modelei benchmarkingu», Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava, vyp. 1(8), s. 286–296, 2013. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/TM1e4G> Data zvernennia: Zhovt. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [6] R. Kemp, Lehalne promyslove shpyhunstvo: benchmarkinh biznes-protseviv: tekhnolohii poshuku ta vprovadzhennia naikrashchychkh metodiv roboty vashykh konkurentiv, O. B. Maksymovoi, Red. Dnipropetrovsk, Ukraina : Balans-Klub, 2004. (in Russian).
- [7] V. A. Lobanova, N. V. Buntova, «Vykorystannia suchasnoi kontseptsii benchmarkingu pry formuvanni imidzhu pidpriemstv turyzmu ta hotelno-restorannoho biznesu», Ekonomichniy chasopys-XXI, № 7–8, s. 64–67, 2012. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/WzLarX> Data zvernennia: Zhovt. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [8] Ye. Saveliev, V. Kuryliak, H. Smaliuk, «Benchmarkinhovi metody upravlinnia konkurentsiiieu u svitovii ekonomitsi», Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky, t. 12, № 1, s. 3–27, 2013. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/Q5tQZD> Data zvernennia: Zhovt. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [9] M. E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a new introduction. New York, USA : Free Press, 1998. (in English).
- [10] L. Paliekhova, «From supply chains to value chains: sustainability management», na navchalnomu seminarі Stalist u promyslovomu sektori, Shvetsia V., Paliekhovoi L., Red. Dnipro-Kottbus : Aktsent, 2021, 192 s., s. 33–40. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/oAcoGS> Data zvernennia: Zhovt. 05, 2024. (in English).

*Стаття надійшла до редакції
28 жовтня 2024 року*

