



Національна академія державного управління
при Президентіві України

ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

БЕНЧМАРКІНГ

навчальний посібник



Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого
планування розвитку областей і міст України
Проект міжнародної технічної допомоги



Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого
планування розвитку областей і міст України
Проект міжнародної технічної допомоги

Прогнозування розвитку територій

БЕНЧМАРКІНГ

навчальний посібник

Canada 



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

УДК 303.446:352/353(076)

П 78

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України для слухачів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, студентів вищих навчальних закладів (лист № 1/11-8462 від 03 червня 2014 р.)

Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії державного управління при Президентіві України (протокол № 209/2-6 від 27 лютого 2014 р.)

Рецензенти:

В. С. Загорський, член-кор. НАН України, д.е.н., професор, директор Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України;

І. Г. Манцуrow, член-кор. НАН України, д.е.н., професор, директор Науково-дослідного економічного інституту Міністерства економічного розвитку і торгівлі України;

О. С. Власюк, член-кор. НАН України, д.е.н., професор, перший віце-президент Державної навчально-наукової установи «Академія фінансового управління».

Авторський колектив:

К. М. Бліщук, к.е.н., доц. (вступ, § 2.2), Є. Г. Матвіїшин, к.е.н., доц. (§ 2.2), Н. І. Балдич, к.держ.упр., доц. (§ 3.3, § 3.5), О. В. Берданова, к.е.н., доц. (§ 3.6), Н. М. Гринчук, к.е.н., доц. (§ 3.1, § 3.2), О. Ю. Бобровська, д.держ.упр., проф. (§ 1.3), А. С. Крупник, к.політ.н., доц. (§ 2.2), М. А. Латинін, д.держ.упр., проф. (§ 2.1), С. Ю. Лукін, к.е.н., доц. (§ 3.4), В. В. Мамонова, д.держ.упр., проф. (§ 1.1), Ю. Б. Молодожен, д.держ.упр., доц. (§ 2.3), Ю. П. Шаров, д.держ.упр., проф. (§ 1.2).

Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг : навч. посіб. з компакт-диском / К. М. Бліщук, А. С. Крупник, Є. Г. Матвіїшин та ін. ; за заг. наук. ред. М. М. Білинської. — К. : К.І.С., 2014. — 120 с.

ISBN 978-617-684-080-0

У навчальному посібнику висвітлено теоретичне підґрунтя бенчмаркінгу, структуру системи бенчмаркінгу і формування бази даних. Основну увагу приділено прикладним аспектам бенчмаркінгу, зокрема, методам оброблення даних, оцінюванню та представленню результатів бенчмаркінгу. Також розглянуто бенчмаркінг у процесі прийняття управлінських рішень. У навчальному посібнику містяться матеріали, розроблені в межах Проекту «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (Проект РЕОП). До навчального посібника додається компакт-диск із даними для здійснення бенчмаркінгу міст і областей України, а також результатами бенчмаркінгових досліджень, здійснених в межах Проекту РЕОП.

Навчальний посібник адресований слухачам системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також студентам вищих навчальних закладів.

© Автори, 2014

© Національна академія державного управління при Президентіві України, 2014

© Проект РЕОП, 2014

ISBN 978-617-684-080-0

ЗМІСТ

INTRODUCTION.....	5
ВСТУП	6
УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ	9
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади бенчмаркінгу.....	10
§ 1.1. Сутність та сфери застосування бенчмаркінгу в управлінні територіями	10
§ 1.2. Типологія бенчмаркінгу.....	18
§ 1.3. Загальна характеристика процесу бенчмаркінгу	23
Висновки	28
Питання для самоперевірки та обговорення	29
РОЗДІЛ 2. Система бенчмаркінгу та формування бази даних	30
§ 2.1. Структура системи бенчмаркінгу.....	30
§ 2.2. Вибір показників та об'єктів бенчмаркінгу	35
§ 2.3. Збір даних	45
Висновки	49
Питання для самоперевірки та обговорення	50
РОЗДІЛ 3. Прикладні аспекти бенчмаркінгу	51
§ 3.1. Методи оброблення даних: нормалізація.....	51
§ 3.2. Агрегування даних	57
§ 3.3. Оцінювання результатів бенчмаркінгу	65
§ 3.4. Представлення результатів бенчмаркінгу.....	70
§ 3.5. Доповіді з бенчмаркінгу: структура і зміст.....	78
§ 3.6. Бенчмаркінг у процесі прийняття управлінських рішень	82
Висновки	90
Питання для самоперевірки та обговорення	91
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ГЛОСАРІЙ.....	98
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....	101
ДОДАТКИ	103
Додаток А. Основні моделі бенчмаркінгу	103
Додаток Б. Результати оцінювання регіонів України за складовими індексу конкурентоспроможності у 2012 р.	105
Додаток В. Індекс інвестиційної привабливості регіонів за результатами 2013 року.....	106
Додаток Г. Структура показників, якими характеризуються складові конкурентоспроможності регіонів України,	

проведеного Фондом «Ефективне управління» за методикою Всесвітнього економічного форуму	107
Додаток Д. Показники ефективності надання комунальних послуг (Румунія)	112
Додаток Е. Реєстраційні дані щодо суб'єктів господарської діяльності в Україні станом на 01.01.2013	117

INTRODUCTION

The National Academy for Public Administration under the President of Ukraine (NAPA) has produced this manual on the practice of using benchmarking methods to help determine policy priorities with the support of the Evidence Based Economic Development Project (EBED), a technical assistance project funded by the Government of Canada. This manual describes the theoretical and practical basis for generating benchmarking results using indicators of economic competitiveness at the oblast and city level for regional economic development planning. This manual is the third in a series of four manuals that will support a course on the use of quantitative methods in regional economic planning. The other three modules in the course will discuss the use of demographic forecasts, economic forecasts and budget projections in the development of oblast and city strategic plans.

The benchmarking methods described in this manual represent an important step forward for the practice of regional economic development planning. Benchmarking results are extremely useful in the development of any strategic plan, informing the plan on the jurisdiction's strengths, which can be reinforced, and its relative weaknesses, which can be remedied through activities within the scope of the strategic plan. Thus the benchmarking results help set priorities in terms of the overall directions of the strategic plan. Moreover, these priorities are determined in a transparent, quantitative fashion, helping to focus the debate about the future direction of the strategic plan around facts.

Benchmarking methods at the oblast and city level are not currently used in the preparation of regional strategic plans. The course module supported by this manual will eventually result in the use of such benchmarking methods becoming widespread throughout Ukraine, with a consequent increase in the accuracy, relevance and credibility of regional economic development plans.

ВСТУП

Бенчмаркінг як процес пошуку, поширення і використання нових інноваційних знань та кращого досвіду дає можливість досягти стратегічних та операційних цілей у будь-якій сфері. Важливо враховувати успішний досвід розвитку інших територій та мати інструменти для порівняння різних аспектів. Дієвим засобом у цій ситуації видається бенчмаркінг. Упродовж останніх років бенчмаркінг застосовують в управлінні розвитком країн, регіонів, міст, а також використовують як методологію оцінювання їх поточного стану для визначення перспектив реалізації заходів в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах. Зокрема, до бенчмаркінгу вдаються під час розроблення стратегічних планів та для здійснення моніторингу їх реалізації.

Бенчмаркінг впливає на рівень відкритості та на підвищення ефективності управління територією: надає органам влади інформацію про відставання, з'ясовує рівень розвитку території в порівнянні з тими юрисдикціями, які досягли кращих показників, сприяє швидкому впровадженню нових підходів за менших ризиків. При цьому зменшуються витрати на процеси вдосконалення, вивчається і оцінюється кращий досвід управління іншими територіями з метою використання здобутих знань у діяльності органів влади.

Завдяки бенчмаркінгу забезпечується конкурентоспроможність не тільки певної території, а й окремої галузі та економіки загалом. Сфера застосування бенчмаркінгу не обмежена: державний та приватний сектори економіки, комерційна та некомерційна сфери, виробнича і невиробнича діяльність. Завдяки бенчмаркінгу постійно з'являються нові підходи та методи роботи, види послуг та інноваційні ідеї, саме тому доцільно вивчати теоретичні та практичні аспекти бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг проводиться, зокрема, для аналізу ефективності окремих функцій і процесів управління територією. Це дає можливість більш точно визначити причини неефективності управління чи відставання в розвитку і надати рекомендації щодо вирішення виявлених проблем.

Це метод, який сприяє здобуттю конкурентних переваг та підвищенню конкурентоспроможності території за рахунок пошуку, вивчення та адаптації до її умов найкращих методів провадження управлінських процесів незалежно від сфери їх застосування. Саме бенчмаркінг є філософією та інструментом проведення досліджень з метою виявлення причин конкурентної переваги, зростання конкурентоспроможності та формування ефективних стратегій управління розвитком територій.

Завдяки бенчмаркінгу відносно швидко і з меншими витратами вдосконалюються управлінські процеси. Бенчмаркінг дає можливість зрозуміти чи вивчити принципи роботи органів влади з метою досягнення рівноцінних чи навіть вищих результатів. Уважно вивчаючи досягнення і прорахунки (недоліки)

в розвитку інших територій, можна розробити індивідуальну модель розвитку, яка буде максимально ефективна і сприятиме досягненню поставленої мети.

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні напрацювання фахівців з питань бенчмаркінгу і подано ряд теоретичних положень та практичних інструментів, які можуть використовуватися в практиці планування розвитку територій, а також з метою навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування і державних службовців, які працюють у цьому напрямі.

Завдяки такому підходу посібник є зручним для використання в навчальному процесі. Після кожного розділу наведено питання для самоперевірки та обговорення, що дасть можливість особам, які вивчатимуть матеріал, самостійно перевірити свої знання та підготуватися до поглибленого вивчення певних питань. Цьому сприяють також перелік основної і додаткової літератури та глосарій, що містяться в навчальному посібнику.

Важливо, що в посібнику містяться посилання на інші дослідження та публікації, а також матеріали, на які потрібно звернути більшу увагу. Дефініція термінів також виділена в тексті, завдяки чому посібник є зручним для вивчення матеріалу. Належний рівень наочності забезпечують розміщені в посібнику таблиці та рисунки.

Після вивчення матеріалів навчального посібника слухачі зможуть отримати знання про:

- сутність бенчмаркінгу, його роль в інформаційному забезпеченні формування політики місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з метою обґрунтованого планування розвитку території;
- принципи застосування та завдання бенчмаркінгу;
- особливості застосування бенчмаркінгу у сфері публічного адміністрування;
- структуру процесу та системи бенчмаркінгу;
- підходи до формування системи показників відповідно до сфер дослідження;
- принципи відбору об'єктів для порівняння;
- джерела інформації для проведення бенчмаркінгу;
- методи збору даних;
- підходи до нормалізації змінних, застосування їх у процесі бенчмаркінгу;
- методи агрегування нормалізованих даних, особливості їх застосування при проведенні бенчмаркінгу міст та областей;
- процес оцінювання результатів бенчмаркінгу за узагальненими та деталізованими показниками;
- способи представлення результатів бенчмаркінгу у вигляді таблиць, графіків, діаграм, карт;
- підходи до підготовки та зміст доповідей з бенчмаркінгового дослідження з урахуванням потреб потенційних користувачів;

- шляхи застосування результатів бенчмаркінгу при виробленні політики органами державного управління та місцевого самоврядування.

Цей навчальний посібник входить до серії посібників з прогнозування розвитку територій, в яких описуються методологічні та прикладні аспекти демографічної, економічної, бюджетної моделей прогнозування та бенчмаркінгу.

Автори навчального посібника висловлюють щиру подяку команді Проєкту РЕОП та консультанту з питань бенчмаркінгу Бренді Лафлер за надані матеріали і сприяння у виданні цього навчального посібника, а також фахові консультації та рекомендації.

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ



Означення



Зверніть увагу



Посилання (на джерело, додаток тощо)



Питання для самоперевірки та обговорення



Висновки



Довідка, приклад, досвід, кращі практики

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЕНЧМАРКІНГУ

Мета розділу: сформувати знання про бенчмаркінг як компонент процесу планування розвитку територій, пов'язаний з пошуком та впровадженням найкращих практик регіонального управління та місцевого самоврядування стосовно розвитку області (міста).

Після вивчення матеріалів розділу слухачі повинні знати й розуміти:

- сутність бенчмаркінгу, його роль в інформаційному забезпеченні формування політики місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо обґрунтованого планування розвитку територій;
- принципи застосування та завдання бенчмаркінгу;
- типологію бенчмаркінгу;
- особливості застосування бенчмаркінгу у сфері публічного адміністрування;
- структуру системи бенчмаркінгу;
- алгоритм бенчмаркінгового дослідження.

§ 1.1. СУТНІСТЬ ТА СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІЯМИ

Бенчмаркінг є одним з найновіших підходів до підвищення ефективності управління. Термін «бенчмаркінг» походить від англійського слова benchmark (орієнтир, еталон) і означає відмітку на фіксованому об'єкті (наприклад, карб на стовпі, що вказує висоту над рівнем моря). Він не має однозначного перекладу українською мовою, а зарубіжні словники трактують цей термін як «експертний стандарт» або «стандарт, за яким можна вимірювати щось, давати йому оцінку».

У найбільш загальному розумінні «benchmark» — це те, що містить визначену кількість, якість і здатність бути використаним як стандарт або еталон при порівнянні з іншими предметами (процесами, явищами). В управлінській діяльності бенчмаркінг розглядається як особлива процедура введення в практику технологій, стандартів і методів роботи кращих організацій, функціонування територіальних соціально-економічних систем (міст, областей, країн тощо).

Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США). Групою дослідників консалтингової організації PIMS було сформульовано основний принцип бенчмаркінгу: щоб знайти ефективне рішення, необхідно знати кращий досвід конкурентів, які досягли успіху в аналогічних умовах.



У 1979 р. компанія «Ксерокс» розпочала реалізацію проекту «Бенчмаркінг конкурентоздатності» — порівняння витрат і якості виробленої нею продукції з успішнішими на той час японськими аналогами. Цей проект вважається першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу.

Починаючи з середини 80-х років минулого століття, відбувається популяризація бенчмаркінгу в багатьох країнах.

Сьогодні не існує усталеного визначення поняття «бенчмаркінг». Нижче наведено деякі формулювання даного терміна, проте цей перелік не є вичерпним.

Бенчмаркінг — безперервний процес порівняння продуктів, послуг та практик з аналогами найпотужніших конкурентів або компаній, які є визнаними лідерами в обраній галузі (кращими у своєму класі)¹.

Бенчмаркінг — процес ретельного вимірювання продуктивності через співставлення з найуспішнішими компаніями для наближення до найкращих у галузі (групі, класі)² та їх перевершення.



Бенчмаркінг — систематичний процес пошуку найкращої практики, інноваційних ідей і високоефективного виконання процедур, які призводять до вищої продуктивності³.

Бенчмаркінг — безперервний процес, який відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших організаціях з метою використання знань у роботі своєї організації⁴.

Бенчмаркінг — процес виявлення і врахування передового досвіду в інших організаціях⁵.

Незважаючи на значну варіативність, усі наведені означення об'єднують безперервність діяльності щодо пошуку найкращих практик та їх застосування з метою підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування стосовно розвитку території в довгостроковій перспективі.

Бенчмаркінг є потужним інструментом, за допомогою якого організація може проводити порівняльний аналіз процесів та ефективності діяльності (виконання робіт, надання послуг тощо), дає можливість зрозуміти, що тільки шляхом постійних змін на краще організація публічного сектору може досягти успіху — максимального задоволення населення якістю отриманих послуг.

¹ Camp Robert C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance. — ASQC Quality Press, 1989.

² Kaiser Associates, a management consulting firm that has actively promoted benchmarking.

³ Данилов И. П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / Данилов И. П., Данилова Т. В. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. — 69 с.

⁴ Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Пер. с англ. под ред. Б. Резниченко. — СПб.: Питер, 2004. — 176 с.

⁵ The Benchmarking Code of Conduct.

В еволюції бенчмаркінгу виділяють декілька етапів.

По-перше — бенчмаркінг трактується як ретроспективний (реверсивний) аналіз продукту, який переосмислюється та виправляється відповідно до нових реалій, тобто здійснюється орієнтація на продукт (1972–1975 рр.).

По-друге — завдяки діяльності фірми «Хегох» розвивається бенчмаркінг конкурентоздатності (1976–1986 рр.), тобто застосовується комплексний підхід, здійснюється порівняння внутрішніх процесів з процесами в конкурентів.



По-третє — поглиблене вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу (1982–1986 рр.), вивчення найкращих практик в інших секторах (галузях).

По-четверте — бенчмаркінг розглядається як системний процес оцінювання стратегічних альтернатив через запозичення стратегій у партнерів і орієнтацію на довгострокове удосконалення (1987–1995 рр.).

По-п'яте — бенчмаркінг розглядається як інструмент виявлення можливостей подолання міжнаціональних бар'єрів, стирання відмінностей між містами в глобалізованому середовищі (з кінця 90-х років ХХ ст.).

Упродовж останніх років зростає популярність бенчмаркінгу у світі. У 90-х роках ХХ ст. у багатьох країнах для пошуку партнерів з метою підвищення ефективності та результативності створюються національні центри бенчмаркінгу.



У 1994 р. Центром бенчмаркінгу Великобританії, SPI (США), Шведським інститутом якості (Швеція), IZB (Німеччина) та Клубом бенчмаркінгу Італії засновано Глобальну мережу бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network, GBN) як спільноту юридично незалежних організацій та експертів, які приділяють основну увагу пропаганді та сприянню застосування бенчмаркінгу та обміну передовим досвідом, допомагаючи один одному в процесі співпраці. Сьогодні GBN налічує 27 бенчмаркінг-центрів у 22 країнах⁶.

Нині відомо багато моделей бенчмаркінгу, які містять кроки чи етапи, що слід пройти для досягнення кінцевого результату. Заслужують на увагу модель компанії «Хегох», модель R. Camp, модель R. Reider, «колесо бенчмаркінгу» І. П. Данилова, модель SchrottGlaswerke, модель С. Tintelnot, модель компанії «IBM», модель А. Alsteat, модель М. Brighton («General Motors»), модель компанії «ICI fibres» та ін. Стислий опис названих моделей наведено в додатку А.

Водночас більшість моделей бенчмаркінгу містить аналогічні елементи (основні етапи здійснення бенчмаркінгу): планування, вибір об'єктів для порівняння, збір даних, аналіз отриманої інформації та її інтерпретація, адаптація кращих практик до своєї діяльності. Більш детально процес бенчмаркінгу та структура системи бенчмаркінгу викладено у § 1.3, § 2.1 та ін.

У публічному управлінні бенчмаркінг набув розповсюдження на початку 90-х рр. ХХ ст. перш за все як інструмент вимірювання ефективності політики та оцінювання її впливу на розвиток суспільства.

⁶ <http://www.globalbenchmarking.org/home>



У *Великій Британії* створено спеціалізовану бенчмаркінгову мережу — Public Sector Benchmarking Service (PSBS)⁷, за допомогою якої будь-яка організація публічного сектору може отримати інформацію про інструментарій бенчмаркінгу, дані про потенційних партнерів для порівняння та обміну досвідом, приклади реалізованих ініціатив та описи кращих практик. Згодом британська система була інтегрована в European Benchmarking Network (EBN) — мережу, що об'єднує організації публічного сектору усіх країн ЄС.

У *Польщі* існує інтернет-база UMBRELLA⁸, яка містить інформацію про кращі практики організацій публічного та приватного секторів, зокрема щодо систем відбору та оцінювання працівників, комплексних перевірок організацій, систем візуалізації інформації в офісах, створення мережі пунктів інформування про послуги, запровадження централізованої системи реєстрації скарг та заяв.

Упродовж останніх років бенчмаркінг застосовують в діяльності установ публічного сектору, в управлінні територіальним розвитком країн, регіонів, міст як методологію оцінювання їх сучасного стану для визначення перспектив місцевої політики в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах життєдіяльності, розроблення стратегічних планів, а також як інструмент здійснення моніторингу їх реалізації.



Бенчмаркінг у публічному управлінні — це комплекс дій для порівняльного аналізу показників розвитку територій, встановлення та оцінювання основних факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень, з метою виявлення резервів підвищення рівня економічного і соціального розвитку територій.

Використовуючи бенчмаркінг територій, можна: об'єктивно оцінювати досягнуті результати в порівнянні з іншими територіями; з'ясувати причини отриманих результатів; вимірювати рівень досягнення цілей та виконання завдань; визначати сильні сторони та слабкі місця, конкурентні переваги та недоліки, а також пріоритетні проблеми, що потребують вирішення; обґрунтовувати управлінські рішення та плани розвитку; відслідковувати зміни досягнутих результатів у часі; бути поінформованими про кращі практики, що застосовуються в інших областях (містах).

Основними сферами застосування бенчмаркінгу з точки зору публічного управління є:

1. **Оцінювання соціально-економічного розвитку територій** (як загалом, так і за окремими напрямками (сферами) життєдіяльності області (міста)) та результатів діяльності органів виконавчої влади з метою виявлення проблем та підвищення ефективності виконання управлінських рішень:

- оцінювання діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій⁹, що здійснюється Міністерством економічного розвитку і торгівлі, керуючись Порядком проведення оцінки результатів ді-

⁷ <http://www.oecd.org/unitedkingdom/1902895.pdf>

⁸ http://www.umbrella.org.pl/english/about_us.htm

⁹ http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=32848

яльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 9 червня 2011 р. № 650, який передбачає проведення процесу оцінювання за такими напрямками: економічний розвиток; інвестиційна, наукова та інноваційна діяльність; державні фінанси; підтримка бізнесу; споживчий ринок; населення та ринок праці; житлово-комунальне господарство; освіта та охорона здоров'я; рівень злочинності; екологія;

- оцінювання конкурентоспроможності регіонів України¹⁰, що здійснюється Всесвітнім економічним форумом на замовлення Фонду «Ефективне управління» (результати оцінювання регіонів України за складовими індексу конкурентоспроможності у 2012 р. наведено в додатку Б);
- оцінювання конкурентоспроможності економіки окремих міст і областей. Наприклад, під час розроблення Стратегії конкурентоспроможності економіки Львова, яка була ініційована Фондом «Ефективне управління» та здійснена компанією «Monitor Group» у співпраці з Львівською міською радою, представниками обласних органів влади, бізнесу, науково-освітніх кіл і громадянського суспільства в період від жовтня 2008 р. до травня 2009 р. проведено порівняльний аналіз Львова з іншими подібними містами Центрально-Східної Європи (Прага, Будапешт, Бухарест, Варшава, Брно, Краків та ін.), за результатами якого було встановлено, що наразі Львів відстає від них за рівнем загального добробуту, але має значний потенціал освітніх і дослідних установ (рис. 1.1 та рис. 1.2)¹¹;
- оцінювання здатності регіонів генерувати та залучати інвестиції, які сприяють економічному зростанню, у міжрегіональному (порівняльному) вимірі, виконана Київським міжнародним інститутом соціології у партнерстві з Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій на замовлення Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України¹² (індекс інвестиційної привабливості регіонів у 2013 р. наведено в додатку В);
- рейтинг найкращих для життя міст України¹³, поданий у журналі «Фокус».

¹⁰ http://www.feg.org.ua/cms/projects/studying_Ukraine_competitiveness.html

¹¹ http://www.city-institute.org/index.php?option=com_content&view=article&id=140&Itemid=188

¹² http://www.ukrproject.gov.ua/sites/default/files/upload/rejting_investiciynoyi_privablivosti_regioniv_pdf

¹³ <http://focus.ua/charts/241851>

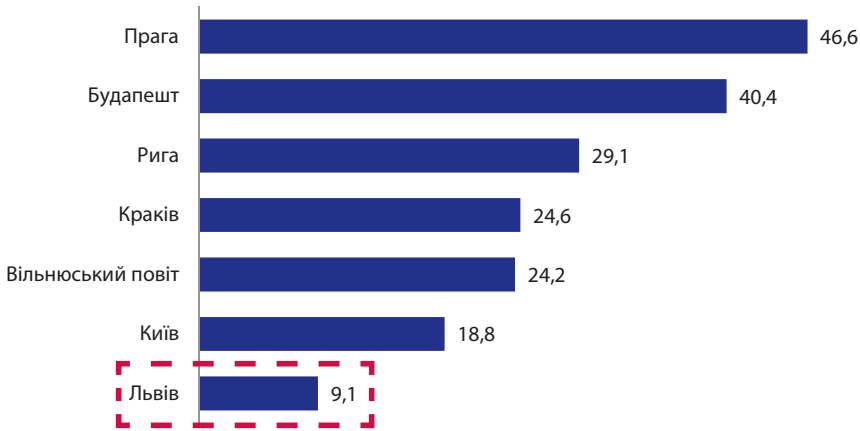
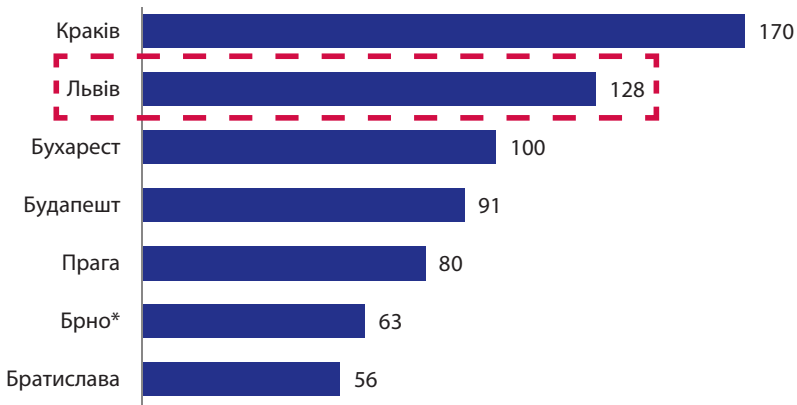


Рис. 1.1. ВВП у розрахунку на 1 жителя Львова порівняно з окремими містами Центрально-Східної Європи, тис. дол. США, 2006 р.



* Кількість студентів у м. Брно зазначена без урахування студентів медичних і гуманітарних спеціальностей, тис. осіб.

Рис. 1.2. Кількість студентів вищих навчальних закладів Львова порівняно з окремими містами Центрально-Східної Європи, тис. студентів, 2007 р.

2. Визначення пріоритетів розвитку територій у ході розроблення стратегій регіонального розвитку. У процесі розроблення Стратегії розвитку Києва до 2025 р. визначення дев'яти основних ініціатив розвитку столиці, реалізація яких дасть можливість вийти на новий щабель розвитку, здійснювалося в порівнянні з окремими містами Центрально-Східної Європи (рис. 1.3).

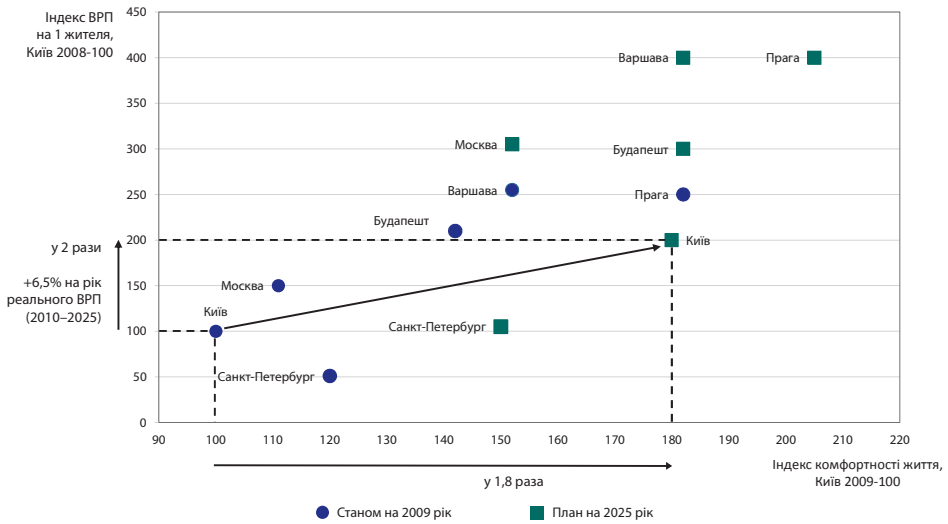


Рис. 1.3. Стратегічні цілі розвитку Києва до 2025 р. у порівнянні з деякими містами Центрально-Східної Європи¹⁴

Можна сформулювати такі завдання бенчмаркінгу в дослідженні ефективності міст і областей:

- 1) визначити, в яких сферах життєдіяльності області (міста) потрібне покращення, встановити, наскільки місто чи область є ефективними з точки зору соціальної, екологічної, економічної ефективності в порівнянні з аналогічними адміністративно-територіальними одиницями, а також визначити причини відставання в ефективності;
- 2) проаналізувати, яким чином подібні міста та області досягають високих рівнів ефективності, знайти стратегії і засоби, які допомогли певному місту чи області досягти найвищого рівня ефективності та які можна застосувати в іншому місті чи області;
- 3) посилити підзвітність органів влади перед громадськістю, оскільки результати бенчмаркінгу дають громадянам можливість контролювати динаміку ефективності області (міста) та відслідковувати, чи виконуються заплановані цілі й завдання.

Варто пам'ятати, що в ході реалізації процесу бенчмаркінгу можуть виникнути етичні проблеми, пов'язані з інформаційною безпекою. Тому при проведенні бенчмаркінгу доцільно дотримуватися певних правил, прикладом яких є Кодекс поведінки при проведенні бенчмаркінгу (The Benchmarking Code of Conduct)¹⁵.

¹⁴ http://kievcity.gov.ua/content/241_tsili-ekonomichnogo-zrostannja.html

¹⁵ http://www.au.dk/fileadmin/www.au.dk/om_au/strategi_og_politik/benchmarking/codeofconduct.pdf

The Benchmarking Code of Conduct є результатом консультацій і розвитку процесу, що координувався Групою The Performance Improvement Group за допомогою The Eurocode Working Group, до складу якої входять старші менеджери з бенчмаркінгу і офіційні представники від таких організацій: BT, Department of Trade and Industry (UK), European Foundation for Quality Management, IFS International, KPMG Peat Marwick (USA), Shell International, Siemens, The Benchmark Network, The Post Office.

Пропозиції були також отримані від таких організацій: American Productivity and Quality Center, British Quality Foundation, Prudential Assurance, Swedish Institute of Quality, Strategic Planning Institute, The Benchmarking Centre UK, The Benchmarking Club Italy, The Law Society, The Quality Network.

Принципами поведінки партнерів з бенчмаркінгу відповідно до Кодексу поведінки є:

- принцип готовності (Principle of Preparation) — бути готовим до обміну інформацією, анкетами тощо з партнерами з бенчмаркінгу;
- принцип контактів (Principle of Contact) — поважати корпоративну культуру організацій-партнерів і працювати в межах взаємопогоджених процедур, уникати спілкування у відкритому форумі без попереднього дозволу партнерів з бенчмаркінгу;
- принцип використання (Principle of Use) — використовувати отриману інформацію виключно в цілях, погоджених з партнерами з бенчмаркінгу;
- принцип законності (Principle of Legality) — утримуватися від придбання інформації за допомогою будь-яких засобів, які могли б бути витлумачені як неправильні (у тому числі порушення або спонукання до порушення); дотримуватися таємниці та конфіденційності;
- принцип завершення (Principle of Completion) — виконувати кожне зобов'язання, взяте перед партнерами з бенчмаркінгу, своєчасно; прагнути до завершення кожного порівняльного дослідження для задоволення партнерів з бенчмаркінгу;
- принцип розуміння і згоди (Principle of Understanding and Agreement) — з'ясувати, якого ставлення до себе прагнуть партнери з бенчмаркінгу і ставитися до них саме так; використовувати отриману інформацію лише так, як погодилися партнери з бенчмаркінгу.

Дотримання цього кодексу сприятиме ефективності, дієвості та етичності процесу бенчмаркінгу.



Бенчмаркінговий підхід дає можливість запозичити кращий досвід інших територій, тому його можна вважати інструментом вимірювання ефективності та оцінювання впливу стратегічного курсу місцевих органів влади на підвищення конкурентоспроможності області (міста) в порівнянні з іншими територіями, а також досягнення найповнішого задоволення потреб громадян.

Крім того, значення бенчмаркінгу в управлінні розвитком територій полягає у використанні даних для інформаційного забезпечення та підтримки процесу формування місцевої політики, оскільки управлінські рішення мають ґрунтуватися на ретельному аналізі даних, що передбачає використання кількісних оцінок.

§ 1.2. ТИПОЛОГІЯ БЕНЧМАРКІНГУ

Типологія бенчмаркінгу не є однозначно визнаною навіть у бізнес-секторі, в якому застосування бенчмаркінгу вже має достатньо тривалу історію. Для сфери публічного управління, де бенчмаркінг використовується відносно не-давно, можна навести лише окремі підходи до його типології, які пропонують-ся переважно в публікаціях іноземних дослідників. З урахуванням цього типо-логія бенчмаркінгу як процесу порівняння територій може бути представлена за ознаками, наведеними в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Типологія бенчмаркінгу стосовно порівняння територій

Ознака	Тип бенчмаркінгу
Середовище порівняння	внутрішній зовнішній
Значущість цілей і завдань	стратегічний операційний
Об'єкт бенчмаркінгу	інтегрований функціональний (аспектний) процесний
Масштаб вибірки порівнянь	вибірковий (груповий) суцільний
Географічні межі порівняння	національний міжнародний
Цільове призначення результатів	еталонний рейтинговий (іміджевий)
Ступінь конкурентності відносин (для бенчмаркінгу міст)	конкурентний співробітництва

Розкриття змісту елементів типології здійснюється з використанням по-нять об'єкта і суб'єкта бенчмаркінгу території.



Об'єкт бенчмаркінгу території — адміністративно визначена (або обмеже-на певним чином згідно з цілями бенчмаркінгу) територія, органи влади й управ-ління на території, підприємства, установи, інші організації, їх структурні частини й системні елементи, показники функціонування і результати діяльності яких можуть бути використані для порівняння.

В окремих випадках межі територій, що обираються для порівняння, мо-жуть визначатися не адміністративно-територіальним поділом, а підпорядко-вуватися встановленим цілям бенчмаркінгу. Так, для цілей укрупнення тери-торіальних громад і забезпечення їх самодостатності може здійснюватися по-рівняння природно-ресурсного, виробничого, економічного та ін. потенціалу територій, визначених безвідносно до чинного адміністративно-територіаль-ного устрою, для встановлення оновлених адміністративних меж за критерієм подібності потенціалу розвитку.



Суб'єкт бенчмаркінгу території — організація, що здійснює процес бенчмаркінгу індивідуально або у співпраці (за згодою) з іншими організаціями, проводить бенчмаркінг за власною ініціативою чи є учасником процесу бенчмаркінгу, ініційованого організацією вищого рівня управління.

Об'єкт і суб'єкт бенчмаркінгу можуть збігатися у випадках, коли здійснюється порівняння об'єктів бенчмаркінгу як цілісних утворень.

За ознакою меж середовища порівняння виокремлюють *внутрішній* та *зовнішній* бенчмаркінг.



Внутрішній бенчмаркінг передбачає порівняння різних об'єктів бенчмаркінгу між собою в межах одного суб'єкта бенчмаркінгу.

Зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння за обраними об'єктами бенчмаркінгу між різними суб'єктами бенчмаркінгу.



Приклади внутрішнього бенчмаркінгу: суб'єкт бенчмаркінгу — районна рада міста порівнює діяльність ОСББ у межах одного міського району; суб'єкт бенчмаркінгу — міська рада порівнює діяльність органів самоорганізації населення в місті. Приклади зовнішнього бенчмаркінгу: порівнюється функціонування сфери міських перевезень у двох містах-конкурентах; порівнюються показники чисельності новонароджених у містах-мегаполісах України.

Внутрішній бенчмаркінг має умовно-конкурентний характер, у той час як у зовнішньому бенчмаркінгу конкурентний аспект діяльності розвинений сповна.

За ознакою *значущості* поставлених перед бенчмаркінгом *цілей і завдань*, що вирішуються, виокремлюють *стратегічний* та *операційний* бенчмаркінг. В основу диференціації цих типів бенчмаркінгу може бути покладена головна відмінність між стратегічним і оперативним управлінням, яка полягає в тому, що головне призначення стратегічного управління — пошук нових можливостей, а оперативного — в найкращому використанні знайдених можливостей.



Стратегічний бенчмаркінг території фокусується на забезпеченні відповідності стратегії розвитку території визначальним чинникам успіху в конкурентних умовах діяльності та спрямований на підтримку довготривалої конкурентоспроможності території, базується на використанні її конкурентних переваг та інноваційних можливостей взаємодії з зовнішнім середовищем.

Стратегічний бенчмаркінг території має створювати інформаційне забезпечення формування територіальних стратегій розвитку і, насамперед, стосовно виявлення пріоритетів територіального розвитку (основних напрямів, значущих амбітних цілей, найважливіших проблем тощо).

Конкурентними перевагами території можуть, зокрема, бути інноваційність і лідерство в процесах реформування; відповідність показників якості життя світовим стандартам; високий природно-ресурсний, інтелектуальний (освітньо-науковий), кваліфікаційний, економіко-виробничий (продуктивний), логістично-транспортний потенціал території та можливості його ефек-

тивного використання; вигідне місце розташування; високий ступінь доступу території до ресурсного потенціалу країни та інших контрагентів тощо.

Приклад стратегічного бенчмаркінгу проілюстрований на рис. 1.3.

Стратегічний бенчмаркінг території може інформаційно підтримувати також і методологічне забезпечення стратегічного планування територіального розвитку. Водночас за результатами бенчмаркінгу можна виявляти й запозичувати передові підходи, моделі, методики стратегічного планування розвитку територій, зокрема, наприклад, з використанням результатів прогнозування соціально-економічного розвитку території, із застосуванням проектного підходу, може імплементувати інноваційні технології формування системи індикаторів і показників успішного досягнення стратегічних пріоритетів, моніторингу ходу реалізації стратегій розвитку територій тощо. Отже, за результатами бенчмаркінгу, здійснюваного в описаному аспекті, може бути удосконалена методологія стратегічного планування розвитку території, а на основі її використання — схеми обґрунтування стратегічних планових управлінських рішень.



Операційний бенчмаркінг території спрямований на забезпечення найкращих можливостей досягнення встановлених стратегічних цілей на основі використання передового досвіду розв'язання стратегічних проблем на аналогічних територіях.

Отже, у межах операційного бенчмаркінгу здійснюється виявлення конструктивних, зокрема інноваційних, шляхів, методів, інструментів, кращих практик реалізації стратегічних ініціатив розвитку територій-аналогів.

За ознакою об'єкта бенчмаркінгу («що саме порівнюється») виокремлюють *інтегрований, функціональний (аспектний), процесний* бенчмаркінг.



Інтегрований бенчмаркінг передбачає порівняння об'єктів реального світу загалом (на рівні суб'єктів бенчмаркінгу) або їх структурних частин, що функціонують відносно самостійно.

У випадку бенчмаркінгу території можуть порівнюватися показники соціально-економічного розвитку території загалом (області, району) або її частин (населених пунктів).



Функціональний (аспектний) бенчмаркінг ґрунтується на порівнянні умов та рівня виконання аналогічних функцій, реалізації окремих аспектів управлінсько-виробничої діяльності.

Процесний бенчмаркінг передбачає порівняння умов і рівня організації та технології здійснення аналогічних процесів управлінсько-виробничої діяльності.

Функціональний та процесний типи бенчмаркінгу можуть реалізовуватися як у межах одного суб'єкта бенчмаркінгу (внутрішній бенчмаркінг), так і з залученням аналогів із зовнішнього середовища (зовнішній бенчмаркінг), виходячи за межі не тільки цього суб'єкта бенчмаркінгу, а й за межі сфери його діяльності (за умов існування аналогічних функцій або процесів і проблем в

інших сферах, до яких не належить цей суб'єкт бенчмаркінгу), враховуючи порівняння з зарубіжними аналогами.

Наприклад, для виявлення резервів підвищення результативності управління територіями бенчмаркінгове дослідження проводиться з метою підтримки підприємництва на території, аспектів здійснення міжмуніципального співробітництва або міжсекторної співпраці в різних адміністративних районах області, водночас до порівняння можуть залучатися і відповідні дані аналогічних закордонних територій.

Можна також порівнювати організацію та технології реалізації процесів надання адміністративних послуг у сільських районах області, вносячи до порівняння й аналізу дані стосовно реалізації аналогічних процесів в інших країнах.

Доречним є порівняння аналогічних процесів публічного управління, зокрема управління територіями, з бізнесом. Так, було б цікавим залучити для виявлення резервів якісного надання адміністративних послуг дані про організацію процесів з обслуговування клієнтів у бізнес-секторі, наприклад, у приватного нотаріуса, в комерційному банку. Під час розроблення системи маркетингу території можна запозичити багато ефективних технологій у результаті порівняння з організацією аналогічних процесів системи маркетингу великої корпорації.



Бенчмаркінг території розрізняють за *масштабами вибірки порівнянь*. За цією ознакою можна виділити *вибірковий (груповий)* та *суцільний* бенчмаркінг.



Вибірковий (груповий) бенчмаркінг передбачає порівняння декількох обраних об'єктів бенчмаркінгу (їх групи).

Так, у межах одного адміністративного району області може бути доцільним порівняння основних показників соціально-економічного розвитку декількох сусідніх територіальних громад (населених пунктів), які є аналогами за конкурентними перевагами території та потенціалом розвитку.

Групові порівняння між собою ініціюють упродовж останніх років в європейських містах у межах запровадження підходу «Smart City» («розумне» місто).

За зазначеною концепцією, «розумні» міста можна визначити за шістьма основними критеріями:

- «розумна» економіка (Smart economy);
- «розумна» мобільність (Smart mobility);
- «розумне» довкілля (Smart environment);
- розумні люди/населення (Smart people);
- хороше життя/мешкання (Smart living);
- «розумне» врядування (Smart governance).

Зазначені критерії, яким відповідають 31 фактор і 74 індикатори, було взято за основу розробленого у 2007 р. рейтингу європейських «розумних» міст.



Для проведення конкурсів між підприємствами і організаціями публічної сфери, спрямованих на визначення якості їх діяльності, Європейський Фонд управління якістю розробив Європейську модель досконалості, що широко застосовується в країнах Західної та Центральної Європи. В оцінюванні за вказаною моделлю можуть, за бажанням, брати участь будь-які суб'єкти бенчмаркінгу (за визначеними номінаціями).



Модель ґрунтується на 9 основних критеріях: ефективність керівництва (лідерство); ефективність використання людських ресурсів; стратегія та планування; наявність відповідних ресурсів та ефективність і продуктивність їх використання; процеси, продукти та послуги; результати, що стосуються споживачів (задоволення потреб споживачів); результати, що стосуються персоналу (задоволення професійних потреб персоналу, безпосередніх виконавців, мотивація їхньої роботи); вплив діяльності на суспільство; загальні, основні результати діяльності. Критерії визначаються системою підкритеріїв та показників, які переглядаються кожні три роки (останній перегляд був здійснений у 2010 р.).



Суцільний бенчмаркінг передбачає порівняння всіх аналогічних об'єктів бенчмаркінгу відповідної території, що може здійснюватися або за спільною домовленістю суб'єктів, або за ініціативи організації вищого рівня.

При цьому може бути передбачена обов'язкова участь у дослідженні всіх суб'єктів бенчмаркінгу відповідної території.

Прикладом суцільного бенчмаркінгу з обов'язковою участю в ньому всіх суб'єктів території є оцінювання діяльності органів виконавчої влади, яка здійснюється за ініціативою Уряду України і за методологією, запропонованою Міністерством економічного розвитку і торгівлі України (див. § 1.1, § 2.1).

Вибірковий (груповий) та суцільний бенчмаркінг можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.



За ознакою *географічних меж порівняння* бенчмаркінг може бути як **національним**, коли порівняння здійснюється без залучення даних зарубіжних аналогів, так і **міжнародним**, коли в порівнянні використовуються дані зарубіжних аналогів.

Достатньо корисною в прикладному аспекті є типологія бенчмаркінгу за ознакою *цільового призначення його результатів*, згідно з якою виділяють *еталонний бенчмаркінг* та *рейтинговий (іміджевий)*.



Еталонний бенчмаркінг передбачає вибір еталона (найкращого зразка-аналога в певній сфері діяльності), з яким далі порівнюються інші об'єкти бенчмаркінгу з метою пошуку резервів власного розвитку.

Рейтинговий (іміджевий) бенчмаркінг здійснюється шляхом порівняння з кращим аналогом у групі з метою визначення порівняльного рівня розвитку (рейтингової позиції) об'єкта бенчмаркінгу.

Нині в країнах Європи і США популярності набув *бенчмаркінг міст*, який, залежно від конкурентності відносин між об'єктами порівняння, може бути *конкурентним бенчмаркінгом* або *бенчмаркінгом співробітництва*.

Основною ознакою *конкурентного бенчмаркінгу міст (competitive)* є відсутність співробітництва і взаємодопомоги між містами-учасниками бенчмаркінгу, тому що вони конкурують у життєво важливих питаннях і не хочуть відкривати секрети успіху, ділитися інформацією.

Бенчмаркінг співробітництва міст (collaborative) передбачає, що міста взаємодіють на основі співробітництва і реалізують спільні бенчмаркінгові проекти, здобуваючи спільний досвід. Бенчмаркінгова інформація є доступною для всіх учасників, що дає можливість заощаджувати фінансові, матеріальні та часові ресурси. У цьому сенсі формування мереж міст для спільної діяльності має особливе значення. Нині спостерігаються тенденції формування певних тимчасових або постійних об'єднань міст для реалізації бенчмаркінгової діяльності. Це є свідченням розвитку *асоціативного бенчмаркінгу*, що проводиться суб'єктами бенчмаркінгу, які є членами бенчмаркінгового альянсу/асоціації (об'єдналися для обміну інформацією з метою покращення їх діяльності).

§ 1.3. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ

Теоретичні засади бенчмаркінгу, що ґрунтовно розглянуті в попередніх параграфах, у своєму практичному застосуванні потребують певної технології, а також управління процесом її створення та реалізацією.

У кожному конкретному випадку застосування бенчмаркінгу потрібно вирішити (чи дати відповіді) на такі питання: яка проблема існує в управлінні містом (областю)?; які види діяльності слід здійснити для реалізації комплексу бенчмаркінгового дослідження?; в якій послідовності здійснювати окремі етапи й фази процесу? тощо. Така сукупність питань мотивує до створення системи практичного застосування процесу бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг являє собою наскрізний інтегрований процес, в який входять взаємозалежні підпроцеси, які, за потреби, можна деталізувати як низку взаємопідпорядкованих мікропроцесів або їх мережу (структура процесу наведена на рис. 1.4).

Елементи процесу (інформація, операції, методи, механізми дій тощо) обираються з огляду на думки фахівців з бенчмаркінгу, потребують постійного уточнення і з'ясування, у випадку їх об'єднання, тенденцій еволюціонування й розвитку систем, що аналізуються.

Використовуючи правила процесного підходу до реалізації бенчмаркінгу, його технологію можна розглядати як сукупність усіх процесів, що в межах системи бенчмаркінгу тісно пов'язані і взаємодіють між собою. Від якості їх реалізації залежить ефективність усього процесу бенчмаркінгу.

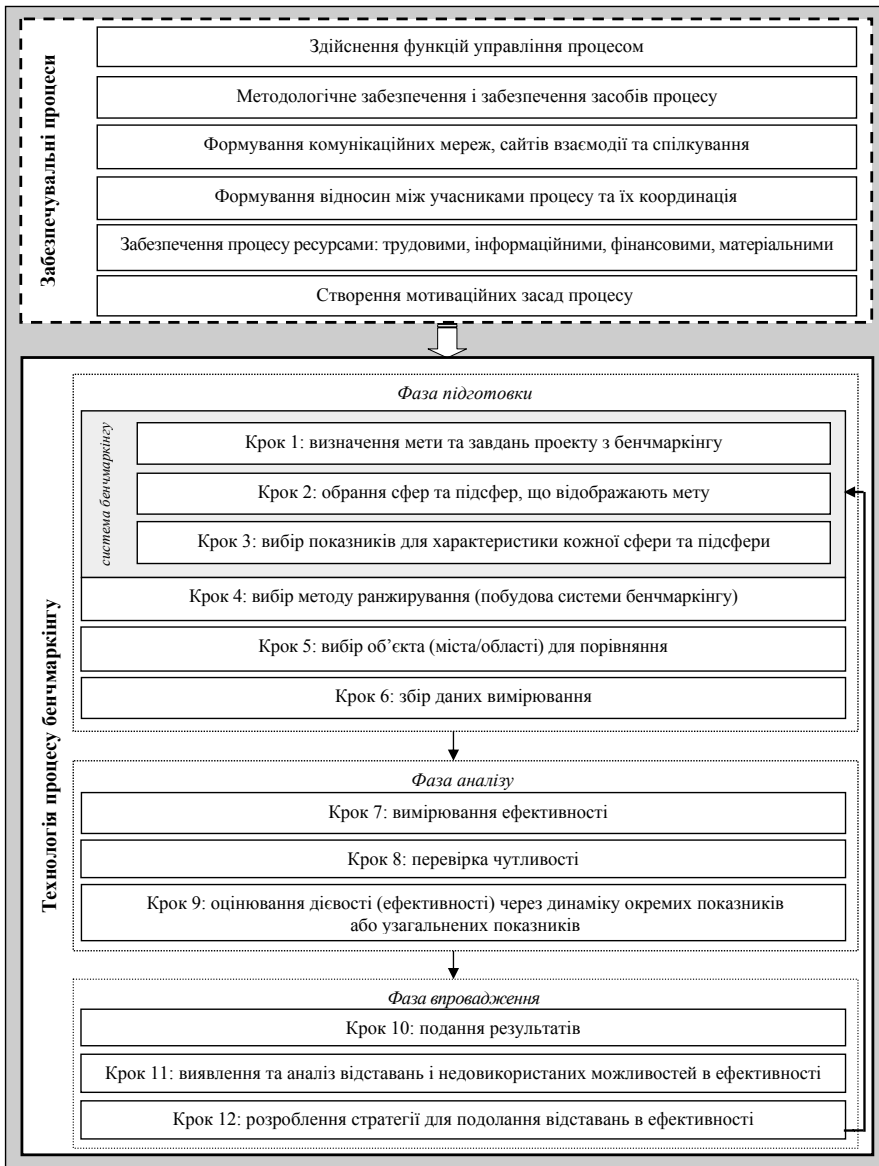


Рис. 1.4. Структура процесу бенчмаркінгу

За цілями, змістом і спорідненістю цих процесів їх доцільно об'єднати в такі групи:

- діяльність із забезпечення системи бенчмаркінгу, що передбачає реалізацію функцій управління процесом (планування, організація, контроль, регулювання, адміністрування і стимулювання (мотивація) результатів праці);
- безпосереднє проведення бенчмаркінгового дослідження.

Процеси, що забезпечують проведення бенчмаркінгу, спрямовуються на задоволення потреб усіх його складових у матеріальних, інформаційних та ін-

ших ресурсах, створюють умови для безперервності і якості перебігу процесу, підтримують і збагачують його потенціал.

До мікропроцесів, що в сукупності безпосередньо реалізують технологію процесу бенчмаркінгу, входять послідовні кроки, які за призначенням і змістом можна згрупувати за трьома послідовними фазами: фаза підготовки (кроки 1, 2, 3, 4, 5, 6) → фаза аналізу (кроки 7, 8, 9) → фаза впровадження (кроки 10, 11, 12)¹⁶.

Реалізація кожної фази процесу бенчмаркінгу передбачає вирішення певних завдань: фаза 1 — створення системи бенчмаркінгу (передбачає визначення об'єкта та формування системи бенчмаркінгу, вибір конкурентів або аналогів для порівняння та збір даних); фаза 2 — визначення і здійснення етапів аналізу (внаслідок зіставлення результатів об'єкта бенчмаркінгу з результатами відібраних для порівняння аналогів або конкурентів визначаються його слабкі місця та з'ясовуються причини їх виникнення); фаза 3 — визначення і реалізація дій з упровадження результатів бенчмаркінгу (полягає в розробленні планів розвитку та прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення слабких місць, виявлених у результаті бенчмаркінгу).

Фаза підготовки (1) починається з визначення об'єкта процесу бенчмаркінгу. У контексті місцевого розвитку об'єктом бенчмаркінгу виступають певна адміністративно визначена територія, органи влади й управління на території, підприємства, установи, інші організації території. Наступним кроком має стати розроблення системи бенчмаркінгу, тобто логічної структури, яка пов'яже всі його елементи. Вона передбачає насамперед *визначення мети* (крок 1). Саме з визначення мети бенчмаркінгу повинно розпочинатися розроблення його системи. Необхідно чітко сформулювати мету, оскільки вона визначає всі подальші рішення, починаючи від вибору показників та областей (міст) для порівняння і до способів подання даних та структури звіту.

Після того, як визначена загальна мета, наступним кроком є *вибір сфер та підсфер, що досліджуватимуться* (крок 2). Вибір сфер та підсфер допомагає чітко окреслити мету. Мету можна визначати по-різному. Наприклад, у деяких громадах як один з елементів аналізу можуть обирати стан здоров'я для визначення якості життя, а в інших — ні.

Коли визначено мету і обрано сфери та підсфери, що відображають мету, наступним кроком є *вибір критеріїв для оцінювання досягнення мети* (крок 3). Вони стануть основою для відбору показників, що характеризують кожну сферу та відповідатимуть поставленій меті.

Кроки 1, 2 і 3 разом утворюють те, що називається «системою бенчмаркінгу» (крок 4). Система бенчмаркінгу має відображати зв'язки й взаємовідносини між цілями, сферами та підсферами, а також показниками.

Після відбору показників повинні бути *визначені об'єкти, з якими здійснюватиметься порівняння* (крок 5). Ними можуть бути аналоги та партнери, конкуренти та потенційні конкуренти, лідери у певній сфері та лідери серед анало-

¹⁶ У процесі опису технології бенчмаркінгу використані матеріали, розроблені в межах Проєкту РЕОП.

гів. При цьому треба вирішити, за якими критеріями вибирати міста (регіони, країни) для порівняння. Це можуть бути, наприклад, політичні зв'язки (країни ЄС, країни СНД), географія, промислова структура економіки, конкуренти або партнери за експортом, масштаб економіки, чисельність населення тощо.

Останнім етапом фази підготовки є *збір даних* (крок 6), що мають відповідати таким вимогам, як максимальна надійність та авторитетність їхніх джерел, регулярність оновлення, зрозумілість та прийнятність методології обчислення, достатня кількість об'єктів для порівняння, а в разі використання різних джерел для різних об'єктів порівняння — порівнюваність даних за одним показником.

Фаза аналізу (2) має на меті оцінити різницю між фактичними результатами об'єкта бенчмаркінгу та найкращими результатами в певній сфері, а також ідентифікувати причини цих відставань з метою підтримки стабільності та безперервності руху процесу.

Ця фаза починається з *вимірювання ефективності* (крок 7). Аналізуються відмінності між фактичними та бажаними результатами об'єкта дослідження для своєчасного усунення відхилень від заданих параметрів, дій чи норм. Аналізуються сильні та слабкі сторони об'єкта бенчмаркінгу на основі величини різниці. Аналізуються можливості та загрози для об'єкта бенчмаркінгу через прогнозування подальшої динаміки величини відхилень.

Водночас приймається рішення, чи агрегувати окремі дані, що використовуються для аналізу, у зведений показник, чи ні. Під час вибору, зважування, стандартизації та агрегування змінних у зведений показник можуть виникати певні труднощі. Результати ранжирування об'єкта дослідження можуть значною мірою залежати від обраного підходу. З огляду на це, варто *проводити перевірку чутливості* (крок 8), щоб проаналізувати вплив різних змінних, зміни ваги та використання різних методик стандартизації даних та їх зведення в узагальнений показник.

Шляхом аналізу динаміки окремих або узагальнених показників проводиться *оцінювання ефективності* (крок 9). Існує багато способів оцінювання ефективності міст, найбільш використовуваними серед яких є методи ранжирування за порядком та групування.

Необхідним є також визначення «слабких місць» об'єкта бенчмаркінгу, де усунення відставань є критичним для досягнення мети бенчмаркінгу. Тому обов'язковим є встановлення нових операційних цілей розвитку об'єкта бенчмаркінгу, що мають бути спрямовані на усунення відставань або зменшення їх величини (чи розміру).

Фаза аналізу є найскладнішою в процесі бенчмаркінгу, адже досягнення його мети безпосередньо залежить від повноти та якості аналізу усіх тенденцій, впливів та взаємозв'язків, що визначають наявність та величину відхилень між фактичними та бажаними результатами.

Фаза впровадження (3) результатів бенчмаркінгу потребує розроблення системи управління змінами, що має забезпечити усунення виявлених відставань у розвитку об'єкта бенчмаркінгу.

По-перше, *результати* бенчмаркінгу важливо правильно *подати* (крок 10). Використання таблиць, графіків, логічних схем в комплексі має на меті чітко та зрозуміле подання інформації. Про отримані результати бенчмаркінгу інформуються всі співробітники тих сфер, де зафіксовано суттєве відхилення.

Результати бенчмаркінгу допомагають виявити *відставання в ефективності* порівняно з іншими об'єктами. Коли (якщо) відставання виявлено, наступний крок — *проведення ретельного та глибокого аналізу з метою з'ясування* масштабів та сутності проблеми (крок 11).

Зібрана в процесі бенчмаркінгу інформація створює підґрунтя для подальших рекомендацій щодо розроблення стратегії і має *використовуватися для підвищення ефективності* економічного планування. Формується команда співробітників, які будуть залучені до процесу впровадження змін. Операційні цілі, визначені за результатами бенчмаркінгу, трансформуються в послідовність кроків для їх досягнення. Розробляється інтегрований план впровадження змін, згідно з яким будуть узгоджені кроки для досягнення операційних цілей (крок 12).

Щоб забезпечити успішне впровадження результатів бенчмаркінгу, до процесу обговорення змін залучають усіх співробітників, які відповідають за сфери локалізації критичних відставань. Визначають потребу в змінах: учасникам обговорення дають можливість вільно висловити думки щодо змін. Далі обговорюють результати бенчмаркінгу, визначають операційні цілі та досягають консенсусу щодо впровадження змін, які мають забезпечити їх досягнення. Зацікавлені сторони вирішують такі питання: наскільки необхідно зменшити відставання?; у чому полягає мета: досягти невеликого чи значного покращення чи стати кращим у своєму класі?; скільки це коштуватиме та як треба буде перерозподілити зусилля й ресурси?; яким відставанням в ефективності слід приділити найбільше уваги?; які інституції та люди мають бути залучені до подолання конкретних відставань?

Після того, як послідовно були проведені фази підготовки, аналізу та впровадження результатів, доцільно періодично переглядати зміст складових процесу бенчмаркінгу з метою їх постійного вдосконалення, а також оновлювати дані та результати аналізу, що мають бути підґрунтям для нових управлінських рішень.

Результатом процесу бенчмаркінгу повинно бути не тільки виявлення проблем чи сукупності недоліків, а й визначення конкретних шляхів щодо їх усунення з використанням наявних можливостей, а також причин та умов, що вплинули на кінцевий результат.



ВИСНОВКИ

1. У публічному управлінні бенчмаркінг являє собою комплекс дій з порівняльного аналізу показників розвитку територій, встановлення та оцінювання основних факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень, з метою виявлення резервів підвищення рівня економічного та соціального розвитку територій.

2. Нині відомо багато моделей бенчмаркінгу. Водночас більшість з них містить схожі елементи (основні етапи здійснення бенчмаркінгу): планування, вибір об'єктів для порівняння, збір даних, аналіз отриманої інформації та її інтерпретація, адаптація кращих практик до своєї діяльності.

3. Основними сферами застосування бенчмаркінгу з позицій публічного управління є оцінювання соціально-економічного розвитку територій (як загалом, так і окремих сфер життєдіяльності) та результатів діяльності органів виконавчої влади в регіонах.

4. Бенчмаркінг можна застосовувати як інформаційну базу для розроблення програм, а також як інструмент контролю за виконанням попередніх ухвалених програм і стратегій та оцінювання їхнього впливу на ситуацію.

5. Застосування бенчмаркінгу дає змогу визначити стратегії та практики, які допомогли іншому регіону досягти високих показників у певних сферах. Важливою перевагою бенчмаркінгу є його сприяння громадському контролю за динамікою змін у соціально-економічному розвитку регіону та за досягненням задекларованих органами влади цілей і завдань.

6. Типологія бенчмаркінгу територій не є однозначно визначеною, проте може бути здійснена за такими ознаками: середовище порівняння; значущість цілей і завдань; об'єкт бенчмаркінгу; масштаб вибірки порівнянь; географічні межі порівняння; цільове призначення результатів; ступінь конкурентності відносин.

7. Бенчмаркінг як інформаційно-аналітичний системний процес передбачає три послідовні фази (підготовки, аналізу, впровадження) і полягає в оцінюванні об'єкта бенчмаркінгу території з урахуванням специфіки його функціонування в умовах обмежених ресурсів і правил поведінки на ринку.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

1. Дайте основні визначення бенчмаркінгу.
2. У чому полягає сутність бенчмаркінгу в управлінні територією?
3. Які етапи бенчмаркінгу виділяють у ході його еволюції?
4. Які завдання бенчмаркінгу ставляться в дослідженні ефективності міст і областей?
5. Схарактеризуйте основні моделі бенчмаркінгу.
6. Назвіть основні сфери застосування бенчмаркінгу в публічному управлінні.
7. Які принципи встановлює Кодекс поведінки при проведенні бенчмаркінгу?
8. Що є об'єктом бенчмаркінгу?
9. Хто є суб'єктом бенчмаркінгу?
10. Визначте і схарактеризуйте типи бенчмаркінгу за ознакою середовища порівняння.
11. Які типи бенчмаркінгу виокремлюють за ознакою значущості цілей і завдань його здійснення? Схарактеризуйте зазначені типи.
12. Які типи бенчмаркінгу виокремлюють за ознакою його об'єкта? Схарактеризуйте зазначені типи.
13. Назвіть типи бенчмаркінгу, що різняться за масштабами вибору порівнянь, схарактеризуйте кожний тип.
14. Схарактеризуйте типи бенчмаркінгу за географічними межами порівняння.
15. Опишіть типи бенчмаркінгу міст та розкрийте зміст асоціативного бенчмаркінгу.
16. Які завдання передбачено вирішувати на кожній фазі процесу бенчмаркінгу?
17. Розкрийте зміст фази підготовки процесу бенчмаркінгу і опишіть кроки, які потрібно зробити під час її реалізації.
18. Схарактеризуйте фазу аналізу та визначте її місце у здійсненні процесу бенчмаркінгу.
19. Виокреміть вагомні чинники при проходженні останньої фази процесу бенчмаркінгу для забезпечення успішного впровадження його результатів.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМА БЕНЧМАРКІНГУ ТА ФОРМУВАННЯ БАЗИ ДАНИХ

Мета розділу: формування знань про структуру системи бенчмаркінгу, підходи до формування системи показників відповідно до сфер дослідження, організацію збору даних для бенчмаркінгу та процесу обчислення значень показників для порівняльного аналізу.

Після вивчення матеріалів розділу слухачі повинні:

- розуміти структуру системи бенчмаркінгу;
- розуміти принципи побудови системи бенчмаркінгу;
- мати уявлення про підходи до формування системи показників відповідно до сфер дослідження;
- уміти визначати основні показники для порівняльного аналізу;
- знати принципи відбору об'єктів для порівняння;
- мати уявлення про джерела інформації для проведення бенчмаркінгу;
- уміти використовувати показники системи бенчмаркінгу в практичній діяльності;
- мати уявлення про методи збору даних.

§ 2.1. СТРУКТУРА СИСТЕМИ БЕНЧМАРКІНГУ

У процесі бенчмаркінгу важливим є визначення мети, що віддзеркалює стратегічне бачення міста чи області, обрання сфер та підсфер, що відображають мету, а також визначення відповідних показників для кожної сфери та підсфери. Все це в сукупності називається системою бенчмаркінгу.



Система бенчмаркінгу — це упорядкована структура елементів бенчмаркінгу, основними з яких є визначені мета, сфери, підсфери та показники, що якісно та кількісно характеризують їх і відображають зв'язки й відношення між ними.

Візуально систему бенчмаркінгу можна представити як схему, де поняття, якими ми оперуємо, об'єднані логічними зв'язками (рис. 2.1).

Система бенчмаркінгу — це не лише набір статистичних показників. Відмінність між набором статистичних показників та системою бенчмаркінгу полягає в тому, що в останній зв'язки між усіма елементами ретельно побудовані.

Мета має визначати кінцевий результат, який необхідно отримати, бути реальною і вимірюваною.



Вимірювання — це спостереження, яке фіксує якісні та/або кількісні характеристики об'єктів і явищ. Для цього потрібні певні масштаби, еталони, правила тощо. Вимірювання є процедурою встановлення однієї величини за допомогою іншої, прийнятої за еталон. Спосіб вимірювання передбачає три складові: 1) вибір одиниці вимірювання й отримання набору відповідних вимірів; 2) встановлення правил порівняння вимірюваної величини з одиницею виміру і правил складання вимірів; 3) опис процедури вимірювання як експериментальної дії.

Вимірювання також визначають як процедуру порівнювання вимірних величин з одиницею виміру. А порівняння, своєю чергою, визначається як встановлення подібності й відмінностей між предметами та явищами дійсності. Не можна порівнювати речі, які в принципі не порівнюються.

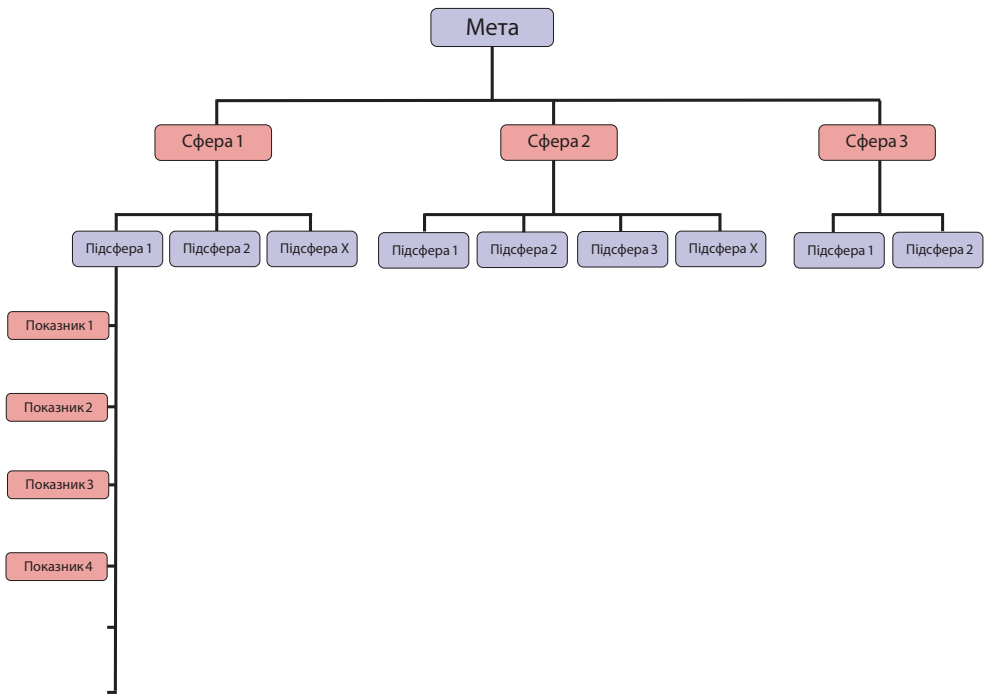


Рис. 2.1. Схема системи бенчмаркінгу¹⁷

Формування системи бенчмаркінгу варто розпочати з конкретизації мети, яка відображає призначення чи місію проекту з бенчмаркінгу. Мету треба чітко сформулювати, оскільки вона визначає всі подальші рішення, починаючи з вибору показників та областей (міст) для порівняння і завершуючи способом представлення даних та структурою звіту з бенчмаркінгу.

Щоб успішно досягнути мети, її необхідно правильно сформулювати. Для цього існує ряд методик, за допомогою яких можна визначити дійсно «якісну» мету. Однією з найбільш поширених і дієвих методик є постановка «розумних»

¹⁷ Лафлер Бренда. Бенчмаркінг: ефективність українських міст і областей : посібник / Бренда Лафлер ; Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (Проект РЕОП) — К., 2012. — 44 с.

цілей з використанням SMART-критеріїв (від англ. *smart* — розумний), згідно з якою мета повинна бути:

- *конкретною (Specific);*
- *вимірною (Measurable);*
- *досяжною (Achievable);*
- *зорієнтованою на результат (Result-oriented);*
- *визначеною у часі (Timed).*

Розглянемо зміст цих критеріїв.

Конкретна (S) мета повинна бути чітко сформульована. Інакше в підсумку можна досягти результату, який відрізняється від запланованого.

Вимірна (M). Якщо у мети не буде будь-яких вимірних параметрів, тоді неможливо визначити, чи досягнутий результат.

Досяжна мета (A). Мета використовується як стимул для вирішення певних завдань і, як наслідок, подальшого просування вперед за рахунок досягнення успіху. Варто ставити досить складну мету, що вимагає зусиль, але водночас мати на увазі, що вона повинна бути досяжною.

Зорієнтована на результат (R). Мета повинна формулюватися з огляду на результат, а не на проведену роботу. Таким чином досягається ефективність.

Мета, яка співвідноситься з конкретним часовим терміном (T). Будь-яка мета повинна бути здійсненна в певному часовому вимірі.

Після того, як визначено загальну мету, наступним кроком є вибір сфер та підсфер, що досліджуватимуться, тому що саме мета визначає їх. Для цього слід поставити певні питання: *що означає бути [вставте мету]?; як ми дізнаємося, що цієї мети досягнуто? та інші.* Відповідь на них дасть змогу окреслити ті сфери та підсфери, які впливають на досягнення мети.

Приклад: «Ефективність Канади», дослідження Конференційної ради Канади.



Мета: Висока та стала якість життя всіх канадців.

Вибір сфер: Що означає висока та стала якість життя? Як можна описати високу та сталу якість життя всіх канадців в основних сферах?

Відповівши на ці питання, можна встановити, що «висока та стала якість життя всіх канадців» досягається шляхом забезпечення високих та сталих показників ефективності в 6 сферах (*економіка, інновації, довкілля, освіта та навчання, охорона здоров'я, суспільство*) (див. табл. 2.1). Далі кожна сфера може бути розділена на підсфери з метою окреслення складових, які характеризують ту чи іншу сферу. Наприклад, сферу «довкілля» можна розділити на такі підсфери: *якість повітря, утворення відходів, якість і кількість води, біологічне розмаїття та збереження природи, управління природними ресурсами, зміна клімату та енергоефективність.* Далі кожен підсферу варто схарактеризувати за певними показниками. Обирають ті показники, які найбільш повно відображають стан підсфер, що досліджуються.

Критеріями для відбору показників можуть бути такі: відповідність меті бенчмаркінгу; належність до відповідної сфери та підсфери; можливість та до-

цільність впливу державної політики; достовірність та періодичність статистичних даних; придатність до міжнародного порівняння; однозначність оцінки наслідків зміни показника.

Таблиця 2.1. Приклади показників системи бенчмаркінгу для різних підсфер дослідження¹⁸

Мета: Висока та стала якість життя всіх канадців						
Сфери						
1. Економіка	2. Інновації	3. Довкілля		4. Освіта та навички	5. Охорона здоров'я	6. Суспільство
		Підсфера	Показник			
		Якість повітря	Викиди оксидів сірки			
			Викиди оксидів азоту			
			Концентрація твердих часток			
			Викиди летких органічних сполук			
		Утворення відходів	Утворення відходів у містах			
		Якість і кількість води	Показник якості води			
			Відбір води			
		Біологічне розмаїття та збереження природи	Зміна лісового покриву			
			Види під загрозою вимирання			
		Управління природними ресурсами	Використання лісових ресурсів			
			Морський трофічний індекс			

¹⁸ Лафлер Бренда. Бенчмаркінг: ефективність українських міст і областей : посібник / Бренда Лафлер ; Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (Проект РЕОП) — К., 2012. — 44 с.

Продовження таблиці 2.1

Мета: Висока та стала якість життя всіх канадців						
Сфери						
1. Економіка	2. Інновації	3. Довкілля		4. Освіта та навички	5. Охорона здоров'я	6. Суспільство
		Підсфера	Показник			
		Зміна клімату та енерго-ефективність	Виробництво електроенергії з низьким рівнем забруднення			
			Викиди парникових газів			
			Енергоємність			

Наприклад, для оцінювання підсфери «Якість повітря» обрано такі показники: *викиди оксидів сірки, викиди оксидів азоту, концентрація твердих часток, викиди летких органічних сполук.*

Утім, зважаючи на зосередженість на питаннях економічного розвитку, до набору показників можуть входити такі: *ВВП на 1 особу, зростання ВВП, зростання продуктивності праці, рівень економічної активності населення, прибуток підприємств після сплати податків, дохід на 1 особу після сплати податків, виробнича продуктивність, рівень зайнятості, зростання зайнятості, кількість людей із середньою та вищою освітою, рівень грамотності населення, обсяг витрат на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, обсяг прямих іноземних інвестицій, бізнес-клімат, вартість транспорту тощо.*

З метою проведення оцінювання результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій економічний розвиток кожного регіону оцінюється за такими показниками:

1. Індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту, % порівняно з попереднім роком.
2. Індекс промислової продукції, % порівняно з відповідним періодом минулого року.
3. Індекс промислової продукції у виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, % порівняно з відповідним періодом попереднього року.
4. Обсяг реалізованої промислової продукції з розрахунку на 1 особу, грн.
5. Індекс обсягу сільськогосподарського виробництва, % порівняно з відповідним періодом попереднього року.
6. Обсяг виробництва сільськогосподарської продукції на 100 гектарів сільськогосподарських угідь, грн на гектар.

7. Індекс обсягу виробництва продукції рослинництва, % порівняно з відповідним періодом попереднього року.
8. Індекс обсягу виробництва продукції тваринництва, % порівняно з відповідним періодом попереднього року.
9. Обсяг виробництва продукції сільського господарства у розрахунку на 1 особу, що проживає в сільській місцевості (у постійних цінах), грн.
10. Індекс продукції будівництва, % порівняно з відповідним періодом попереднього року.
11. Рівень оплати за спожиту електроенергію наростаючим підсумком з початку року, %.
12. Рівень оплати за спожитий природний газ наростаючим підсумком з початку року, %.
13. Темп зростання (зменшення) обсягу експорту товарів, % порівняно з відповідним періодом попереднього року.
14. Коефіцієнт покриття експортом імпорту¹⁹.

Таким чином, система бенчмаркінгу передбачає використання різноманітних показників (кількісних оцінок) для розроблення та обґрунтування політики, спрямованої на розвиток певних об'єктів. Ці показники, а також сфери і підсфери можуть бути відібрані в процесі консультацій з відповідальними посадовими особами в кожній області та в кожному місті.

Більш детально методологічні підходи до вибору показників для бенчмаркінгу розвитку територій розглянуто у § 2.2.

§ 2.2. ВИБІР ПОКАЗНИКІВ ТА ОБ'ЄКТІВ БЕНЧМАРКІНГУ

Вибір показників

Важливим кроком технології бенчмаркінгу є вибір показників для кожної сфери аналізу. Обираючи їх, потрібно розуміти, що ці показники мають забезпечити якнайповнішу ідентифікацію відмінностей певного об'єкта з порівнюваним аналогом (еталоном), допомогти визначити причини цих відмінностей та виявити можливості й шляхи вдосконалення об'єктів порівняння. Показники для порівняльного аналізу повинні відповідати структурі системи бенчмаркінгу (див. § 2.1) та відображати стан сфер і підсфер дослідження. При визначенні показників для бенчмаркінгу варто шукати відповіді на такі *питання*:

- Чи відображає показник мету та завдання дослідження?
- Чи характеризує показник результати, а не витрати, чи є наслідком, а не первинним показником (рекомендовано віддавати перевагу у виборі тим показникам, які є результативними, тобто відображають наслідки дії певних чинників)?

¹⁹ Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій // Постанова Кабінету Міністрів України від 9 квітня 2012 р. № 335.

- Чи є загальна згода відносно того, що покращення цього показника означає рух у визначеному напрямку, і добре це чи погано?
- Чи можна побачити динаміку змін значень показника?
- Чи можуть органи управління вплинути на значення цього показника?
- Чи дані для обчислення показника є у вільному доступі, чи вони оновлюються і чи буде доступ до них у майбутньому?

Показники бенчмаркінгу використовуються, щоб підкреслити відставання в ефективності чи прогрес на шляху до його подолання. Щоб досягти об'єктивності у виборі показників, можна залучати представників відповідних територіальних органів, які можуть надати додаткову інформацію про місцеву економіку (наприклад, про господарські зв'язки, плани майбутнього розвитку тощо).

Показники мають вимірюватися таким чином, щоб можна було порівняти різні об'єкти. Якщо об'єктами для порівняння є не лише українські, але й зарубіжні території, то важливо, щоб вони відповідали міжнародним стандартам, які застосовують такі міжнародні організації, як ООН, ЄС та ОЕСР. Це означає, що не слід використовувати показники, які є надто чутливими до структурних відмінностей між країнами або з інтерпретацією яких виникають проблеми в конкретних країнах.

У бенчмаркінгових дослідженнях доцільно аналізувати відносні величини, а не абсолютні. Для порівняння важливо брати такі показники, які відображають реальний стан справ у місті чи в області. Наприклад, для порівняння областей України за рівнем економічного розвитку доцільніше розглядати не валовий регіональний продукт загалом, а його відношення до чисельності населення області. Інший приклад — порівняння регіонів за кількістю суб'єктів господарської діяльності²⁰ (додаток Е). Тут також доцільніше розглядати показник «кількість суб'єктів господарської діяльності на 10 тис. осіб», а не їх абсолютну кількість у кожній області. Так, за абсолютною кількістю Донецька область перебуває на першому місці, а за показником у розрахунку на 10 тис. осіб вона займає середню позицію серед областей України (рис. 2.2).

Ще одним прикладом використання відносних значень є смертність дітей віком до 1 року на 1 000 новонароджених (коефіцієнт смертності дітей віком до 1 року).

Якщо для об'єкта (області, міста, країни) немає даних про один з показників або про його значення за певні періоди часу, то тоді доцільно відмовитися від використання такого показника для аналізу або (якщо це не вплине на обчислення) проігнорувати в аналізі «порожні» періоди. Проте, якщо прогалина в даних про цей показник незначна, то можна її «заповнити», застосовуючи один з наведених далі методів. По-перше, якщо немає значення показника за якийсь рік, то його можна визначити як середнє значення показників за суміжні роки або прийняти його таким же, як за попередній рік. По-друге, мож-

²⁰ Аналітична довідка щодо державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб–підприємців / Державна реєстраційна служба України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.drсу.gov.ua/show/149>

на прийняти значення цього показника на рівні значення, яке мав такий же показник у даний період часу в об'єкта-аналога (якщо такий існує). По-третє, якщо спостерігається очевидний тренд у ряді даних, то можна обчислити ймовірне значення показника (зокрема, використовуючи математичну залежність за трендом) і подолати проблему браку даних. До використання таких методів потрібно підходити обережно і обґрунтовано, бо це не фактичні дані, а припущення.

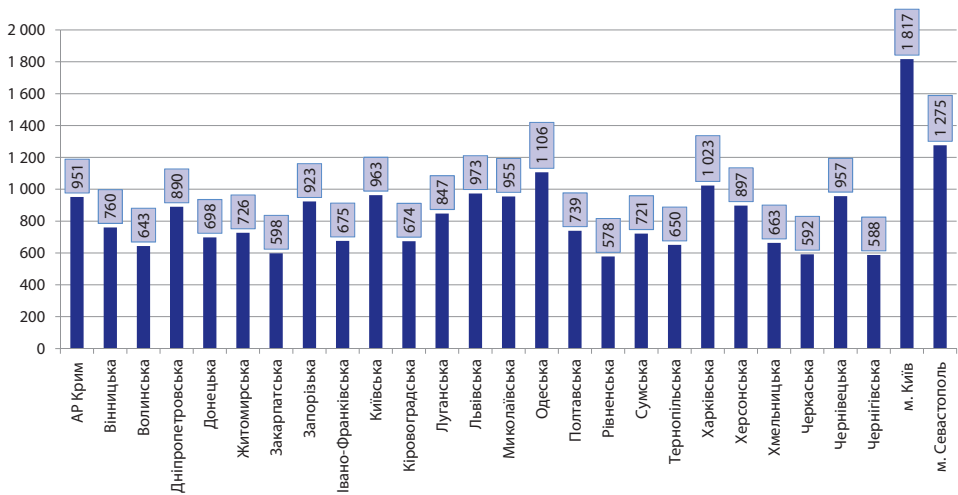


Рис. 2.2. Кількість суб'єктів господарювання в областях України, з розрахунку на 10 тис. осіб²¹ станом на 1 січня 2013 р.

Визначаючи критерії для порівняння — фінансові й економічні, геополітичні та показники безпеки, визначальні фактори успіху, показники ефективності процесів, — треба бути впевненими в тому, що ці показники відображають цілі та завдання.

Приклад:

Мета: Підвищити рівень інвестиційної привабливості області (міста).

Питання:



- Що означає «рівень інвестиційної привабливості»?
- За допомогою яких критеріїв можна описати таку область (місто)?
- Чи означає це, що в області (місті) є освічені та кваліфіковані працівники?
- Чи означає це, що в області (місті) чисте довкілля?
- Чи означає це надійність економічної та фінансової системи області (міста)?

²¹ Довідка щодо державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців / Державна реєстраційна служба України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.drsv.gov.ua/show/1649>

У наведеному вище прикладі метою є зробити область (місто) привабливим місцем для інвестицій. У цьому контексті потрібно відповісти на таке питання: «Чи вплине зміна цього показника ефективності в місті чи області на інвестиційну привабливість?» Якщо ні, то такий показник не слід розглядати.

На основі зіставлення значень певних показників, що характеризують порівнювані об'єкти, за допомогою певних критеріїв робиться висновок щодо стану цих об'єктів. Такими **критеріями ефективності** можуть бути:

- *працездатне населення*: освічені та кваліфіковані працівники;
- *довкілля*: чисте довкілля;
- *економіка і фінанси*: надійна економічна і фінансова система.

Можливими **показниками ефективності** є:

- чисельність населення працездатного віку з вищою освітою;
- частка виробництва з низьким викидом парникових газів;
- значення ВРП у розрахунку на 1 особу;
- зростання заробітної плати;
- рівень заборгованості міста тощо.

Бенчмаркінг не обов'язково вимагає поділу на сфери і підсфери. Однак, якщо сфери і підсфери використовуються, показник повинен відображати специфічні характеристики цих сфер і підсфер. У таблиці 2.2 продемонстровано приклади показників для різних сфер.

Таблиця 2.2. Приклади показників для різних сфер системи бенчмаркінгу

Сфера	Показник
Конкурентоспроможність	<ul style="list-style-type: none"> – ВРП у розрахунку на 1 особу (рівень та зростання); – ВВП на 1 працівника (продуктивність) та зростання продуктивності.
Людський капітал	<ul style="list-style-type: none"> – частка кількості осіб, які мають вищу освіту, в загальній чисельності населення; – частка кількості осіб, які працюють і мають вищу освіту; – частка населення працездатного віку з освітою за природничими та технологічними спеціальностями; – кількість навчальних закладів (за рівнем акредитації — університети, коледжі та ін.); – частка випускників університетів, які працевлаштовані протягом першого року після завершення навчання; – рівень безробіття серед населення працездатного віку; – рівень зайнятості серед населення працездатного віку; – частка кількості осіб зі знанням іноземних мов серед усього населення; – зростання середньомісячної заробітної плати; – частка випускників, що мають технічну освіту; – середній період безробіття (кількість років); – середня тривалість життя.

Продовження таблиці 2.2

Сфера	Показник
Інфраструктура та інвестиції	<ul style="list-style-type: none"> – загальна протяжність доріг у місті (порівняння кількості доріг з твердим покриттям та без покриття); – частка домогосподарств, що мають доступ до Інтернету; – частка компаній, що мають доступ до Інтернету; – частка міських земель, які можна купити; – частка площ комерційної нерухомості, які можна використати під офісні приміщення; – обсяг капітальних інвестицій (машини та обладнання); – рівень зношеності інфраструктурних об'єктів; – обсяг іноземних інвестицій у розрахунку на 1 особу; – частка підприємств з іноземним капіталом; – частка робочих місць, створених завдяки іноземним інвестиціям.
Умови для бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> – кількість юридичних осіб та фізичних осіб–підприємців, що зареєстровані протягом останнього року (чи 5 років); – кількість робочих місць, створених у приватному секторі; – вартість робочої сили; – вартість землі; – середня вартість оренди 1 кв. м комерційної нерухомості; – вартість комунальних послуг (вода, електроенергія, опалення); – кількість науково-дослідних інститутів; – рівень оподаткування бізнесу; – кількість днів для реєстрації нового суб'єкта підприємницької діяльності (легкість ведення бізнесу); – співвідношення обсягу експортованої продукції та загального обсягу виробленої продукції; – кількість банків та інших фінансових інституцій.
Довкілля	<ul style="list-style-type: none"> – рівень споживання води; – рівень забруднення води; – рівень забруднення повітря; – обсяг нагромадження твердих відходів; – витрати на захист довкілля.

Кількість показників може бути різною для кожної сфери (рис. 2.3).

У додатку Г наведено структуру системи показників, які використано Фондом «Ефективне управління» для порівняння конкурентоспроможності регіонів України за методикою Всесвітнього економічного форуму²².

²² Порівняння конкурентоспроможності регіонів України за методикою Всесвітнього економічного форуму Фондом «Ефективне управління» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.feg.org.ua/ru/cms/projects/studying_Ukraine_competitiveness.html

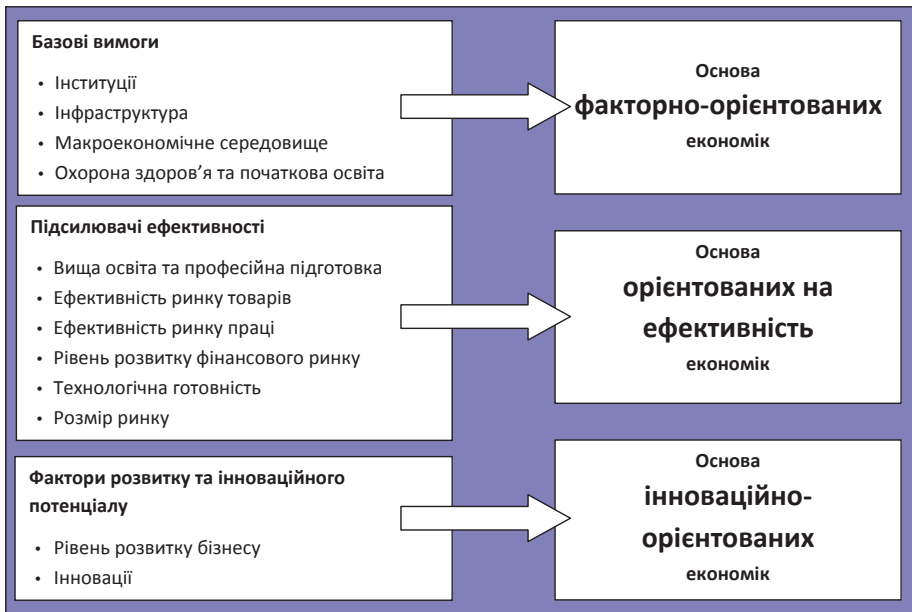


Рис. 2.3. Приклад показників для дослідження конкурентоспроможності регіонів України, проведеного Фондом «Ефективне управління» за методикою Всесвітнього економічного форуму²³

У Канаді федеральний уряд та всі провінції свою діяльність будують на затвердженій системі оцінювання результативності²⁴. Провінція Онтаріо є лідером за оцінюванням результативності в цій сфері. Починаючи з 2001 р. муніципалітети Онтаріо були залучені до реалізації нової програми оцінювання результатів діяльності — першої широкомасштабної програми такого типу в Північній Америці. Від муніципалітетів вимагалось подавати в Міністерство муніципальних справ інформацію про результати діяльності відповідно до нових показників її оцінювання, а також звітувати перед платниками податків. Ця програма з оцінювання результативності містить 35 оцінних показників у 9 сферах надання послуг муніципалітетами.

В Україні серед показників моніторингу стратегічного розвитку областей використовується сім найважливіших, рівень досягнення яких оцінюється упродовж певного періоду часу²⁵, а саме: 1) валовий регіональний продукт; 2) інвестиції (капітальні інвестиції та прямі іноземні інвестиції); 3) рі-

²³ Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2012: Назустріч економічному зростанню та процвітання [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.feg.org.ua/docs/FEG_report_2012_body_ru_20.11.2012.pdf

²⁴ Dawson R. MacGregor and Dawson W. F. Democratic Government in Canada / Revised by Norman Ward. — University of Toronto Press, 1998. — 152 p.

²⁵ Садовий Ю. В. Бенчмаркінг в управлінні розвитком соціальної сфери в Україні / Ю. В. Садовий // Наук. вісн. НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.3. — С. 248–249. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://nvunfu.esy.es/Archive/21_3/245_Sad.pdf

вень безробіття населення; 4) рівень бідності; 5) середньомісячна заробітна плата; 6) обсяг зовнішньої торгівлі; 7) кількість осіб, що навчаються. Як видно з наведеного переліку показників, більшість з них, а саме показники 3, 4, 5, 7, стосуються стану розвитку соціальної сфери.

Наприклад, показник рівня бідності визначає частку населення, в якого рівень споживання (доходів) на одну особу є нижчим від офіційно визначеної межі бідності. Зокрема, у Львівській області рівень бідності у 2009 р. становив 31,4 %. Цей показник значно вищий, ніж у 2008 р. (19,2 %) ²⁶.

До бенчмаркінгових показників на рівні регіону доцільно віднести показник інвестицій у соціальну сферу, що надають ширші можливості для його розвитку.

Приклад

У Румунії реалізовано проект створення системи моніторингу показників якості роботи ЖКГ, який фінансується з коштів Європейського соціального фонду (ESF). Мета проекту — розроблення ряду показників для моніторингу якості житлово-комунальних послуг, а також створення системи онлайн-звітування про житлово-комунальні послуги та локальні стратегії з розвитку ЖКГ (на основі завдань, результати виконання яких можна виміряти). Наприклад, ефективність надання основних житлово-комунальних послуг там запропоновано оцінювати за наведеними нижче показниками. Формули для їх визначення наведено в додатку Д.

Водопостачання:

- доступність послуг з водопостачання для населення;
- рівень відповідності вимогам до питної води, прописаним у законі;
- рівень забезпечення безперервного надання послуг;
- середній вік системи транспортування та розподілу питної води;
- загальна втрата води у системі водопостачання (вода, за яку не виставлено рахунки);
- рівень забезпеченості лічильниками;
- рівень задоволеності послугами споживачів.

Водовідведення (каналізація):

- рівень доступу населення до послуги з водовідведення;
- рівень відповідності вимогам до викидів очищених стічних вод у водне середовище;
- ступінь відповідності вимогам щодо рівня збирання міських стічних вод системою водовідведення;
- рівень територіального покриття / мережеве обладнання для збирання стічної води.

Прибирання відходів:

- рівень доступу населення до послуги з утилізації відходів;
- рівень утилізації відходів у місті;
- рівень доступу користувачів до інфраструктури роздільного збирання відходів;
- рівень роздільного збирання відходів у місті, тип матеріалів: папір, картон, пластик, скло, метал (показник обчислюватиметься для кожної категорії);
- рівень санітарної очистки в місті;



²⁶ Стратегія розвитку Львівської області до 2015 року / Моніторинг за 2009. — Вип. 9. — Львів : Гол. упр-ня статистики у Львів. обл., 2010. — С. 253–266.

- потенційний рівень сортування відходів для вторинного перероблення;
- утилізація роздільно зібраних у місті відходів, що підлягають переробленню, категорії матеріалів: папір, картон, пластик, скло, метал (показник обчислюється для кожної категорії);
- ступінь зменшення кількості відходів, накопичених у місті;
- рівень вивезення відходів з міста;
- рівень задоволеності споживачів наданням послуг.

Вуличне освітлення:



- рівень доступу населення до послуг з вуличного освітлення;
- безпека роботи системи вуличного освітлення;
- забезпечення безперебійності надання послуги з вуличного освітлення;
- середня тривалість незапланованих відключень вуличного освітлення;
- функціональність послуги з вуличного освітлення;
- загальна енергоефективність вуличного освітлення;
- рівень задоволеності бенефіціарів наданою послугою з вуличного освітлення.

Теплопостачання:

- рівень доступу до послуги з теплопостачання;
- використання теплової енергії мережею;
- загальна втрата тепла в системі постачання та розподілу тепла;
- забруднення від системи теплопостачання.

Завжди, коли це можливо, показник повинен бути значущим та доступним для громадян, тобто показник повинен сприйматися для користувачів як важливий, а для громадськості — як обґрунтований.

Використання спеціальних показників

Сукупні показники загалом стосуються всього населення. Однак дані також можна збирати для підгруп населення на основі багатьох змінних: стать, вік, лінгвістична група, галузь, професія, соціальний клас, рівень доходів/заможності, матеріальний статус, сімейний стан, етнічна група, статус расової меншини, неприцездатність, рівень освіти.

Одним з видів спеціальних показників є показники гендерної рівності. Гендерна складова є наскрізним елементом усіх програм багатьох організацій, у тому числі міжнародних. Це означає, що аспект гендерної рівності варто вносити в усі сфери політики. Цей процес також відомий як «гендерний рух». Таким чином, показники мають містити розподіл за статтю, якщо це можливо.

Гендерні показники можуть відображати: 1) основні аспекти, що впливають на економічну автономність жінки, зокрема заробітна плата та інші доходи, оплачувана і неоплачувана робота, освіта та професійна підготовка; 2) оцінку відмінностей та спільних ознак за певними аспектами між жінками та чоловіками; 3) ситуацію серед жіночого і чоловічого населення різного віку за такими показниками: освіта, фах, зайнятість, соціальний статус, сімейний стан тощо.



Згідно з опублікованим рейтингом рівноправності статей, який розроблено Все-світнім економічним форумом у 2012 р., Україна посіла 64-е місце зі 135 країн. Зокрема, за рівнем участі жінок у політичному житті країна посіла 119-е місце, за рівнем доступу до охорони здоров'я — 34-е, за рівністю можливостей чоловіків та жінок у питаннях працевлаштування та кар'єри — 34-е місце, за освітою — 22-е. Індекс гендерної рівності визначає різницю між можливостями жінок і чоловіків здобути освіту, а також обіймати посади в секторах економіки й політики (індекс є середнім значенням нерівності у цих трьох вимірах). У секторі освіти спостерігається розбіжність за гендерною ознакою при зарахуванні в навчальний заклад, незалежно від його рівня; що ж до участі в економічному житті, то тут обчислюється різниця в рівнях доходів та зайнятості між чоловіками та жінками; окрім того, береться до уваги зайнятість жінок серед висококваліфікованих фахівців, їх кількість серед парламентарів країни, а також загалом на керівних посадах²⁷.



Приклади гендерних показників:

- співвідношення сукупних доходів жінок і чоловіків;
- співвідношення реальних доходів жінок і чоловіків (після оподаткування);
- співвідношення оплачуваної, неоплачуваної та понаднормової роботи жінок і чоловіків;
- співвідношення жінок і чоловіків, які мають університетські дипломи, беруть участь у професійній підготовці, та співвідношення часу, що витрачається на професійну підготовку;
- продовження навчання випускниками університетів з розподілом за статями тощо.

Використання узагальнених показників

У практиці бенчмаркінгу можуть використовуватися узагальнені (компо-зитні) показники, які є зведенням окремих показників в один за допомогою агрегування. Приклади відомих зведених показників:

- індекс людського розвитку (ООН);
- індекс екологічної сталості (Єльський, Колумбійський університети, Сві-товий економічний форум, ЄС);
- глобальний індекс конкурентоспроможності (Всесвітній економічний фо-рум). Наприклад, результати Глобального Звіту про конкурентоспромож-ність у 2012 р. свідчать про те, що Швейцарія очолює рейтинг четвертий рік поспіль, Сінгапур залишається на другій позиції, Фінляндія — на тре-тій позиції, її наздоганяє Швеція²⁸.

Потрібно розуміти, які складові входять у композитні показники. Важли-во уникати подвійного підрахунку у випадку, якщо складовий показник вико-ристовується у двох або більше композитних. Тоді його питому вагу пропор-ційно зменшують.

²⁷ <http://ua.korrespondent.net/world/1412611-ukrayina-posila-64-e-misce-u-rejtingu-rivnopravnosti-statej>

²⁸ Глобальний Звіт про Конкурентоспроможність 2012–2013 / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ung.in.ua/ua/news/62>

Композитні показники дають можливість узагальнити складні або багатовимірні проблеми, відображають загальну картину, вони зрозумілі для громадськості, дають можливість швидко порівнювати загальну ефективність області (міста). Такі показники є корисними для осіб, які формують політику, а також для журналістів та ЗМІ, в яких висвітлюється така інформація. Іншими словами, вони є важливими для комунікації. Разом з тим, використання узагальнених показників має певні недоліки, оскільки є можливість приховати негативну інформацію про об'єкт, а також вони значною мірою суб'єктивні і дають можливість вдаватися до маніпуляцій для отримання бажаного результату. Крім того, при їх використанні часто буває важко зрозуміти, які саме чинники впливають на зміну цих показників упродовж певного періоду часу.

Особам, які формують політику, треба знати, де відбувається зростання, де зменшення і чому. Зростання або зменшення підсумкових показників може в середньому визначати загальні вигоди чи втрати, але не дає практичних орієнтирів особам, які ухвалюють рішення і хочуть зрозуміти, що повинні зробити в тих сферах діяльності, за які вони відповідають.

Вибір об'єктів дослідження

Наступним кроком бенчмаркінгового дослідження (після вибору показників для сфер та підсфер) є вибір об'єктів (регіонів, міст, країн тощо), з якими буде порівнюватися обрана територія. Загалом об'єктами можуть бути аналоги (території, які дуже подібні за певними ознаками), партнери (території, з якими налагоджена співпраця у певних сферах), конкуренти та лідери в певних сферах (наприклад, за обсягами інвестицій, розвитком науки та освіти тощо). Якщо дослідження полягає в порівнянні з іншими країнами, то додатковими критеріями вибору об'єктів можуть бути політичні зв'язки (наприклад, для дослідження можуть братися країни ЄС або країни СНД) або певний рівень розвитку (наприклад, у канадській практиці бенчмаркінгових досліджень для порівняння беруться країни-члени ОЕСР — Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD — Organization for Economic Co-operation and Development)). Ці країни характеризуються високим рівнем розвитку економіки.

У вітчизняній практиці поширеним є підхід, за яким для порівняння беруться усі регіони України. Проте метою дослідження може бути порівняння територій, які подібні за певними аспектами або є конкурентами у певних сферах. У такому випадку критеріями їх відбору для порівняння можуть бути:

- чисельність населення (вибір територій, які не дуже відрізняються за чисельністю населення);
- географічне положення (вибір територій з подібними природно-кліматичними умовами, площею, відстанню до узбережжя, кордонів або до столиці тощо);
- транспортна інфраструктура (вибір територій з приблизно однаковим рівнем розгалуження залізничних чи автомобільних шляхів, річковим або

морським сполученням, наявністю аеропортів або інших транспортних вузлів тощо);

- конкуренція (вибір територій, які експортують або імпортують однакову продукцію);
- структура економіки (вибір територій з однаковою галузевою спеціалізацією: машинобудування, харчова промисловість, сфера послуг тощо);
- соціально-культурні особливості (вибір територій, які є туристично привабливими, мають багато освітніх і наукових закладів, ділових центрів тощо).

Залежно від вибраних показників та об'єктів для порівняння буде організовано збирання потрібної інформації для бенчмаркінгового дослідження.

§ 2.3. ЗБІР ДАНИХ

Як зазначалося у попередніх параграфах навчального посібника, одним із важливих етапів проведення бенчмаркінгу є збір даних. Цей процес є складним, оскільки потребує чіткого розуміння того, які дані потрібно збирати і які джерела інформації можна використати. Здійснювати бенчмаркінг територій слід з урахуванням їх специфіки та масштабу, оскільки для країни, області, району, міста одні показники є загальними, а інші — специфічними.

Збір даних здійснюється фахівцями, що проводять бенчмаркінгові дослідження. Зазвичай дані поділяють на первинні та вторинні, їх використання має переваги та недоліки (табл. 2.3).



Первинні дані — це дані, отримані в результаті спеціально проведених досліджень, **вторинні дані** — це ті, що були зібрані раніше іншими дослідниками.

Працюючи з даними, необхідно враховувати, що, як правило, під час проведення бенчмаркінгу робота ведеться з вторинними даними, але якщо вони не викликають довіри, то лише тоді рекомендують переходити до використання первинних даних.

Упродовж періоду проведення бенчмаркінгових досліджень слід зібрати інформацію як з внутрішніх (звіти, аналітичні довідки і результати досліджень, розроблені органами державної влади чи місцевого самоврядування, муніципальними установами, комунальними підприємствами тощо), так і з зовнішніх (дані і документи інших організацій та установ) джерел.

Водночас слід зазначити, що бувають випадки, коли аналізуються тільки зовнішні або тільки внутрішні дані. Наприклад, коли дослідницька організація проводить бенчмаркінг областей чи міст, тоді збирають тільки зовнішні дані, проте коли йдеться про оцінювання діяльності органу влади, то, як правило, використовують переважно внутрішню інформацію.

Таблиця 2.3. Переваги та недоліки використання первинних та вторинних даних

Вид даних	Переваги	Недоліки (застереження)
Первинні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збирання відповідно до чітко визначеної мети. 2. Зрозуміла і контрольована методологія збирання даних. 3. Результати є власністю організації-замовника і можуть бути недоступними для конкурентів. 4. Підтверджена надійність та достовірність даних. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значні затрати часу на збирання і оброблення даних. 2. Висока вартість робіт. 3. Організація не завжди сама може зібрати всі необхідні дані.
Вторинні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно менш затратні порівняно з первинною інформацією. 2. Можливість зіставлення кількох джерел. 3. Менша кількість часу, витрачена на їх отримання, порівняно зі збиранням первинної інформації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не завжди відомі відповідальні особи чи організації, які займалися збором та аналізом даних. 2. Невідомо, яка мета ставилася при збиранні та аналізі інформації. 3. Незрозуміло, яка інформація та яким чином була зібрана. 4. Незрозуміло, за допомогою яких методів інформація оброблялася та аналізувалася. 5. Незрозуміло, як отримані дані узгоджуються з іншою подібною інформацією.

Також треба усвідомлювати, що для порівняльного аналізу територій зазвичай збирається статистична інформація у вигляді різноманітних показників, які будуть використовуватися під час проведення подальшого аналізу. Водночас для розуміння того, чому окремі території посідають провідні позиції за окремими показниками, не зайвим буде пошук даних про кращі практики, що застосовуються в цьому напрямі відповідними органами влади.



Так, наприклад, ґрунтовну роботу щодо розповсюдження кращих практик у сфері місцевого самоврядування проводять Асоціація міст України (www.auc.org.ua/practic) та Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні (www.municipal.gov.ua). На офіційних веб-сторінках цих організацій усі, хто забажає, можуть ознайомитися з досвідом колег щодо вирішення нагальних проблем розвитку територій, застосування європейських стандартів демократичного врядування тощо.



Також Асоціація міст України веде Автоматизовану систему муніципальної статистики (АСМС), джерелом даних якої виступають органи місцевого самоврядування місцевих територіальних громад асоціації. АСМС побудована так, що дасть змогу накопичувати дані муніципальної статистики протягом тривалого періоду та проводити відповідні порівняння як у межах однієї територіальної громади, так і різних територіальних громад. Створення системи муніципальних статистичних показників дає змогу також оцінювати якість послуг, які надаються органами місцевого самоврядування. Дані системи використовуються для лобювання інтересів територіальних громад та їхніх органів самоврядування в центральних органах влади.

Відповідні показники повинні бути порівнюваними, а дані — доступними. Основними джерелами зовнішньої вторинної інформації є:

- національні і міжнародні організації (фонди), що здійснюють діяльність у відповідній сфері;
- органи державної влади та місцевого самоврядування;
- науково-дослідні організації, інститути, університети;
- інші організації, які мають необхідну інформацію.

Усі контакти з цими організаціями повинні бути добре відпрацьовані. Група дослідників з бенчмаркінгу повинна точно знати, з якою метою вона контактує з кожною організацією.

Також варто розрізняти джерела та носії інформації, зокрема, до носіїв належать друковані книги, журнали, збірники, наукові звіти тощо.

Збирання даних передбачає виконання таких завдань:

- визначити об'єкт бенчмаркінгу;
- визначити методи збору даних (аналіз документів та електронних джерел, спостереження, вибірки, опитування та анкетування);
- розробити план збору внутрішньої або зовнішньої інформації (містить перелік необхідної інформації про те, яким чином відбувається розвиток певної території, хто з дослідників, яким чином і в які терміни буде збирати потрібні дані, які запити до органів виконавчої влади та місцевого самоврядування варто підготувати);
- розробити форми (бланки) для збору і аналізу даних;
- сформувавати список можливих партнерів з бенчмаркінгу.

Метою збирання даних є забезпечення групи, яка проводить бенчмаркінгове дослідження, інформацією, потрібною для з'ясування причин розбіжностей у розвитку територій і вироблення на наступних етапах дій, спрямованих на усунення цих розбіжностей. Значну увагу слід приділити точності зібраних даних, оскільки в подальшому організації-виконавці будуть використовувати ці дані як точку відліку. Визначивши, яка інформація потрібна, можна починати збір цієї інформації. Внутрішня інформація найчастіше має форму звітів, аналітичних довідок і результатів досліджень, розроблених у межах організації. Саме тому результатом збирання цієї інформації мають стати:

- виявлення джерел, які можуть містити інформацію про стан розвитку територій;

- збір і аналіз необхідних первинних документів або їхніх копій;
- формування бази даних про об'єкт бенчмаркінгу.

Після виявлення джерел необхідних даних групі, яка проводить бенчмаркінгове дослідження, слід оцінити якість цих даних. Залежно від того, що повинна виміряти група дослідників, якісні дані повинні відповідати таким вимогам:

- джерело даних повинно бути відомим. Як правило, повинна бути можливість встановлення контакту з представником агентства, що збрало дані, для з'ясування деталей;
- причина збору кількісних даних повинна бути відома і документально зафіксована. Це важливо, тому що такий підхід допомагає зрозуміти, чи немає, наприклад, якихось систематичних похибок у відповідях і чи потрібно враховувати систематичні і несистематичні похибки;
- закодовані дані повинні бути ретельно задокументовані. Часто буває так, що дані представлені у вигляді рангів або впорядкованих шкал;
- повинні бути відомі дата збору, об'єм, періодичність, одиниця вибірки, одиниця вимірювання, процес відбору і охоплення даних;
- повинна бути відома методика визначення респондентів. Існує безліч методів збору даних і визначення респондентів. Якщо збір даних відбувався випадковим чином або з метою відображення пропорційності різних соціальних груп, або у форматі інтерв'ю, або в ході пришивдшеного оцінювання в сільській місцевості, то всі такі відомості повинні бути зафіксовані документально. Методика визначення респондентів допомагає зрозуміти, наскільки можливо пропорційно згрупувати або деталізувати дані;
- для топографічних даних, отриманих з супутникових знімків або зібраних на місцях, потрібні додаткові відомості про масштаб і формат;
- повинні бути зафіксовані помилки в зборі даних (нечасто буває так, що їх немає).

Методи збору якісних даних повинні застосовуватися, якщо дотримано більшість зазначених нижче умов:

- наявний дуже малий обсяг даних для визначення певного індикатора або тих, які стосуються певної теми, або ж таких даних немає взагалі;
- у групи, яка проводить бенчмаркінгове дослідження, немає упевненості в одиниці вимірювання — людина? домогосподарство? організація?;
- група досліджує причини, з яких люди роблять щось або вірять в щось;
- проводиться оцінювання концепції за номінальною шкалою без чітких точок розмежування;
- збір інформації проводиться, головним чином, шляхом безпосереднього спостереження, інтерв'ю і/або дискусій у фокус-групах.

База даних систематично оновлюється з отриманням додаткової інформації. Результатами виконання завдань на цьому етапі мають бути:

- встановлений контакт з усіма внутрішніми партнерами з бенчмаркінгу, у яких якість роботи об'єктів бенчмаркінгу була вищою, ніж у групи, що

проводить бенчмаркінг, з метою з'ясування причин ефективнішої роботи аналогічних об'єктів;

- оновлена база даних бенчмаркінгу.

Для збору даних можуть бути використані такі **джерела інформації**. На веб-сайті Державної служби статистики України (www.ukrstat.gov.ua) наводиться інформація про різноманітні сфери соціально-економічного розвитку областей України та АР Крим і міст Київ та Севастополь (наприклад, у рубриці «Публікації», розміщеній на головній сторінці цього веб-сайту, у пункті «Регіональна статистика» є доступ до статистичного збірника «Регіони України»). Для отримання інформації про інші міста України (якщо вони є об'єктами для порівняння) можна скористатися статистичною базою даних Асоціації міст України (<http://www.auc.org.ua/page/municipalna-statistika>). Якщо за об'єкти для порівняння вибрано й зарубіжні міста, то можна використати веб-сайт Євростату, на якому є інформація про міста країн ЄС (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/region_cities/city_urban/data_cities/database_sub1).

Отже, бенчмаркінгове дослідження може допомогти виявити проблемні зони економічного, екологічного і соціального розвитку території. Порівняння з іншими територіями дає інформацію про те, які з них можна брати за приклад, в яких запозичити досвід управління відповідними сферами. Крім того, аналізуючи ситуацію на окремих територіях, можна запобігти погіршенню стану справ в обраній області або місті, навчаючись на чужих помилках.



ВИСНОВКИ

1. Система бенчмаркінгу — це сукупність елементів, основними з яких є визначені цілі, сфери, підсфери та показники, що якісно та кількісно характеризують їх, а також відображають зв'язки й відношення між ними.

2. Система бенчмаркінгу передбачає використання різноманітних показників (кількісних оцінок) для розроблення та обґрунтування політики щодо розвитку певних об'єктів.

3. Здійснювати бенчмаркінг територій варто з урахуванням їх специфіки та масштабу, оскільки для країни, області, району, міста одні показники є загальними, а інші — специфічними.

4. Показники бенчмаркінгу використовуються, щоб підкреслити відставання в ефективності чи прогрес на шляху до подолання цього відставання. До вибору показників слід залучати не лише експертів, а й представників уряду, наукового співтовариства, недержавних організацій, громадськості.

5. Одним із важливих етапів проведення бенчмаркінгу є збір даних. Цей процес є складним, оскільки потребує чіткого розуміння, що збирати і які джерела інформації можна використовувати. Збір даних здійснюють фахівці, що проводять бенчмаркінгові дослідження.

6. Бенчмаркінгове дослідження дає можливість виявити проблеми економічного розвитку території (області, міста). Порівняння з іншими територіями дає можливість отримати інформацію про території, які можна використати як зразок (еталон) або в яких можна запозичити досвід управління різними сферами.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке система бенчмаркінгу?
2. Які існують принципи побудови системи бенчмаркінгу?
3. Які існують підходи до формування системи показників відповідно до сфер дослідження?
4. Які існують джерела інформації для проведення бенчмаркінгу?
5. Назвіть етапи процедур бенчмаркінгу.
6. Які показники у бенчмаркінгових дослідженнях на регіональному рівні використовуються в Україні?
7. Які критерії для відбору показників у бенчмаркінгу?
8. Назвіть види показників відповідно до сфер дослідження.
9. Які показники доцільно застосовувати для порівняльного аналізу?
10. Назвіть можливі критерії вибору об'єктів (територій) для порівняння.
11. Що таке первинна і вторинна інформація? Які переваги та недоліки властиві для обох видів?
12. Назвіть джерела первинної і вторинної інформації для проведення бенчмаркінгових досліджень.
13. Які основні завдання виконують у процесі збирання даних?
14. Які є відмінності в роботі з внутрішньою та зовнішньою інформацією при проведенні бенчмаркінгових досліджень?

РОЗДІЛ 3.

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ БЕНЧМАРКІНГУ

Мета розділу: формування теоретичних та прикладних знань щодо методів оброблення даних, оцінювання та представлення результатів бенчмаркінгу, а також їх використання в процесі вироблення політики органами державного управління та місцевого самоврядування.

Після вивчення матеріалів розділу слухачі повинні знати й розуміти:

- підходи до нормалізації змінних, застосування їх у процесі бенчмаркінгу, переваги та недоліки методів нормалізації;
- методи агрегування нормалізованих даних в узагальнений показник, їх особливості та застосування у процесі бенчмаркінгу міст та областей;
- процес оцінювання результатів бенчмаркінгу, додавання чи виключення різних змінних, зміни ваги та використання різних методик стандартизації показників, оцінювання ефективності розвитку міст і областей з використанням окремих або узагальнених показників;
- представлення результатів бенчмаркінгу з метою чіткого і зрозумілого донесення інформації у вигляді таблиць, графіків, діаграм, карт;
- підходи до підготовки та зміст доповідей з бенчмаркінгового дослідження з урахуванням потреб потенційних користувачів;
- шляхи врахування результатів бенчмаркінгу в процесі вироблення політики органами державного управління та місцевого самоврядування.

§ 3.1. МЕТОДИ ОБРОБЛЕННЯ ДАНИХ: НОРМАЛІЗАЦІЯ

Потреба в попередньому обробленні даних зумовлена їх специфікою: велика кількість характеристик ознакового простору, яким є місто чи область, розмірних величин і різних шкал вимірювання значень ознак, інтервальний характер даних, зумовлений невизначеністю умов при їх отриманні. Таким чином, одна з проблем, яка виникає при спільному використанні даних, полягає в тому, що ознаки, як правило, мають різні одиниці виміру (наприклад, рівень безробіття, дохід на 1 особу, площа земельної ділянки). У таких випадках застосовується процедура нормалізації або стандартизації, яка є складовою підготовки даних до аналізу і надалі дає змогу спільно обробляти дані з різними одиницями виміру, об'єднувати їх в узагальнені показники.



Нормалізація даних — процес узгодження форматів, представлення та структури змінних для подальшого їх використання при створенні узагальнених показників.

За результатами нормалізації (стандартизації) даних усі показники повинні мати однакову шкалу для обґрунтованого їх порівняння між собою.



На практиці застосовують різні способи нормалізації або стандартизації. Усі вони ґрунтуються на порівнянні емпіричних значень показника X з певною величиною a . Такою величиною може бути максимальне значення показника, мінімальне його значення, середнє значення сукупності даних, стандартне відхилення від середнього чи еталонне значення. Крім того, застосовують методи ранжирування та категоріальне шкалювання.

Варто зазначити, що показники поділяються на стимулятори і дестимулятори. *Стимулятори* — це показники, збільшення яких покращує загальну оцінку роботи об'єкта дослідження (випуск продукції, продуктивність праці), а *дестимулятори*, навпаки, спричиняють погіршення оцінки (рівень безробіття, собівартість, рекламації, злочинність тощо). Для приведення показників-дестимуляторів до спільного знаменника, однозначної характеристики їх обчислюють як обернену величину (продукція без рекламацій та ін.) або їх значення беруть зі знаком мінус.

Метод порядкового ранжирування



Порядкове ранжирування (рос. ранжирование, англ. ranging, ranking, rating, нім. Rangieren n, Ordnen n) — послідовне розміщення чогось.

Ранжирування величин — розміщення величин у певному порядку за ступенем важливості, значущості.

Порядкове ранжирування територій у бенчмаркінгу означає визначення та присвоєння порядкового номера кожній області (місту) за кожним показником.



В економічній практиці багатьох країн набули широкого застосування методи визначення стану різних об'єктів (банків, підприємств, галузей, регіонів, міст тощо) за допомогою рейтингових оцінок або рейтингів. У перекладі з англійської рейтинг (*rating*) означає «клас, розряд; віднесення до класу, розряду, категорії». Тобто, рейтинг — це розташування об'єктів, що досліджуються, в певному порядку залежно від значення рейтингової оцінки. На її основі проводиться порівняння чи впорядкування об'єктів станом на певний період часу чи визначення змін у сукупності об'єктів за період. Як невимірний показник рейтингова оцінка має дві особливості. По-перше, під час визначення стану об'єкта вона може обчислюватися з використанням як кількісних, так і якісних показників у різних поєднаннях; по-друге, в більшості запропонованих методик обчислення рейтингових оцінок вирішальним для прийняття підсумкового рішення є не числове значення оцінки, а порядок розташування об'єктів (впорядкування всередині вибірки).

Для оброблення даних, особливо великих масивів, доцільним є використання функцій MS Excel.

Для ранжирування даних доцільно використовувати функцію MS Excel «РАНГ». Синтаксис цієї функції: =РАНГ (число,посилання,[порядок]) або =RANK (number,ref,[order]).



- число (або number) — обов'язковий аргумент. Число, ранг якого потрібно визначити;
- посилання (або ref) — обов'язковий аргумент. Массив або посилання на список чисел. Нечислові значення в посиланні ігноруються;
- порядок (або order) — необов'язковий аргумент. Число, що визначає, як розподіляються порядкові номери. Якщо порядок дорівнює 0 (нулю) або не вказаний, функція MS Excel визначає ранг числа, виходячи з припущення, що посилання є списком, відсортованим за спаданням. Якщо порядок має будь-яке ненульове значення, функція MS Excel визначає ранг числа, виходячи з припущення, що посилання є списком, відсортованим за зростанням.

При побудові рейтингових оцінок стандартизація найчастіше виконується за допомогою ранжирування об'єктів — заміни значень показників їхніми рангами. Загалом метод порядкового ранжирування є найпростішим. На результат не впливають суттєві коливання значень даних, але важко зрозуміти ефективність показника в абсолютному вираженні. Це наочно продемонстровано в табл. 3.1, де в обох прикладах області проранжовані однаково, але їх ефективність з огляду на темпи зростання валового регіонального продукту в абсолютному вираженні суттєво відрізняється. Області 2 присвоєно і в першому, і в другому прикладі ранг 2, хоча в першому прикладі її показник утричі менший за показник області-лідера, у другому прикладі — лише на 0,02 %.

Таблиця 3.1. Приклади ранжирування даних за порядком

Приклад №1			Приклад №2		
Область	Темп зростання ВРП, %	Ранжирування за порядком	Область	Темп зростання ВРП, %	Ранжирування за порядком
Область 1	5,42	1	Область 1	5,42	1
Область 2	1,80	2	Область 2	5,40	2
Область 3	0,89	3	Область 3	3,12	3
Область 4	0,71	4	Область 4	1,67	4
Область 5	0,60	5	Область 5	0,60	5

Підсумовуючи все вищенаведене, можна виділити три особливості, які роблять метод порядкового ранжирування часто використовуваним при оцінюванні розвитку областей і міст: 1) метод ґрунтується на комплексному та багатовимірному підході; 2) оцінювання може базуватися на статистичній звітності, що не вимагає додаткових фінансових витрат; 3) отримана оцінка є порівняльною і враховує стан розвитку кожної області (міста). Однак при цьому втрачається величина різниці показників між областями (містами), за якими здійснювалося ранжирування, яке насправді визначає рівень міжте-

риторіальних відмінностей. Водночас ранги несуть дуже важливу для цілей бенчмаркінгу інформацію про послідовність розподілу областей (міст), яка не відображається жодним іншим показником.

Z-показник (стандартне відхилення від середнього)

Підхід з використанням стандартного відхилення є найбільш поширеним, оскільки його характеристики відповідають потребам агрегування. За цим методом всі змінні зводяться до однієї шкали та встановлюється «нормальний» розподіл: середнє дорівнює нулю, а стандартне відхилення — одиниці. Однак суттєві коливання значень можуть істотно вплинути на узагальнений показник.

Метод стандартного відхилення від середнього, або Z-показник, дає можливість обчислити, наскільки змінна в ряді даних вища або нижча за середнє. Для цього до показників застосовують нормальний розподіл (тобто середнє дорівнює нулю, а стандартне відхилення — одиниці). Таким чином, додатний Z-показник вказує на те, що значення є вищим за середнє, а від'ємний Z-показник — на те, що значення є нижчим за середнє. Наприклад, Z-показник, що дорівнює 2, означає, що значення становить 2 стандартні відхилення від середнього.

Обчислення середньоквадратичного відхилення (або стандартного відхилення) здійснюється за формулою (3.1):

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1),$$

де x_i — значення ряду даних;

\bar{x} — середній показник значень ряду даних;

n — кількість значень у ряді даних.



У програмі MS Excel обчислення середньоквадратичного відхилення доцільно здійснювати за допомогою функції «СТАНДОТКЛОН» (або «STDEV» в англійських та україномовних версіях MS Excel). Синтаксис цієї функції такий: =СТАНДОТКЛОН(число1,число2,...) або =STDEV(число1,число2,...).

Абсолютно очевидною інтерпретацією стандартного відхилення є його здатність оцінювати розподіл змінних. Навколостандартне відхилення тим менше, чим точніше середнє відображає сукупність змінних.



Стандартне відхилення — це показник, який відображає місце будь-якого значення відносно середнього. Саме тому часто виникає необхідність надати «сири» оцінки (величини доходу, заробітної плати тощо) в одиницях стандартного відхилення від середнього. Для будь-якої сукупності з N змінних розподіл із середнім X і будь-яким стандартним відхиленням (10, 5, 4 та ін.) можна перетворити в нормальний розподіл із середнім, рівним 0, і стандартним відхиленням, рівним 1. Перетворені таким способом індивідуальні значення будуть безпосередньо виражатися у відхиленнях «сирих» значень від середнього, виміряних в одиницях стандартного відхилення. Щоб здійснити таке перетворення, потрібно з кожного значення X відняти середнє і розділити отриману величину на стандартне відхилення.

Якщо Z-показники обчислюють для даних, для яких чим більшим є значення, тим краще (наприклад, дохід у розрахунку на 1 особу), то застосовується формула (3.2), і відповідно для показників-дестимуляторів (тобто чим менше значення, тим краще: наприклад, рівень безробіття) Z-показник обчислюється за формулою (3.3):

$$Z = \frac{x_i - \bar{x}}{\sigma} \quad (3.2),$$

$$Z = \frac{\bar{x} - x_i}{\sigma} \quad (3.3).$$



Ще одне важливе застосування стандартного відхилення полягає в тому, що воно, як і середнє арифметичне, дає можливість визначити найсуттєвіші характеристики нормального розподілу. Властивості нормального розподілу добре вивчені, що дає можливість робити важливі висновки щодо різноманітних розподілів, не обов'язково нормальних. Зокрема відомо, що 68,27 % змінних буде міститися в межах ± 1 стандартного відхилення від середнього значення. Якщо, скажімо, середня нормального розподілу дорівнює 200, а стандартне відхилення — 4, то можна зробити висновок, що не менше 68,27 % змінних знаходиться між значеннями 196 і 204 (тобто 200 ± 4). Відповідно не менше 31,73 % випадків будуть знаходитися за цими межами, у лівому і правому «хвостах» розподілу. З теорії ймовірності відомо, що в межах ± 3 стандартних відхилень зосереджено близько 99,73 % від загального числа змінних²⁹.

Метод «Мінімум-Максимум»

Цей метод нормалізує дані в діапазоні від 0 (найгіршого) до 1 (найкращого). Він подібний до методу Z-показника, але тут застосовується змінна шкала значень для кожного показника. У результаті такого перетворення всі нормалізовані показники мають однаковий діапазон від 0 до 1.

Як і в попередньому методі, застосовують різні формули для показників-стимуляторів (даних, відсортованих за спаданням, — формула (3.4)) та показників-дестимуляторів (за зростанням — формула (3.5)):

$$x_{new} = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (3.4),$$

$$x_{new} = \frac{x_{max} - x_i}{x_{max} - x_{min}} \quad (3.5),$$

де x_{new} — нормалізоване значення, яке коливається в діапазоні від 0 до 1;
 x_i — початкові значення ряду даних;

²⁹ Теорія статистики : навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / П. Г. Вашків та ін. — К. : Либідь, 2001. — 320 с.

x_{min} — мінімальне значення ряду даних;

x_{max} — максимальне значення ряду даних.



Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) використовує метод «Мінімум-Максимум» для обчислення показника «Індекс кращого життя». В Україні для визначення показника «Індекс людського розвитку» база даних для порівняння містить не теоретичні показники, а фактичні й найкращі, що були досягнуті в країні. У зв'язку з необхідністю уніфікації способу ранжирування значень всіх індикаторів для нормування показників-стимуляторів і показників-дестимуляторів використовують зазначені вище формули.

За методом «Мінімум-Максимум», коефіцієнт масштабування — це діапазон розподілу, а не стандартне відхилення. Однак крайні значення все ж впливають на узагальнений показник. Наприклад, у випадку, коли показники міст дуже мало відрізняються, цей метод збільшить діапазон — завжди буде 0 і 1.



Функції програми MS Excel, що використовують для визначення мінімального та максимального значень для масиву даних: МИН (або MIN в англійській та українській версіях MS Excel) — для пошуку мінімального значення; МАКС (або MAX) — для пошуку максимального значення.

Відмінність від еталону

За цим методом (дістав назву «метод відстаней») лідеру/еталону присвоюється значення 100, а всі інші ранжируються відповідно до відсоткових пунктів, що відділяють їх від лідера/еталону. Даний метод ґрунтується на визначенні ступеня близькості об'єктів, які вивчаються, до об'єкта, що є еталоном.

За цим методом також застосовують дві формули залежно від того, чи дані сортуються за спаданням (формула (3.6)), чи за зростанням (формула (3.7)):

$$x_{\%} = \frac{x_i}{x_{\text{еталон}}} \cdot 100\% \quad (3.6),$$

$$x_{\%} = \frac{x_{\text{еталон}}}{x_i} \cdot 100\% \quad (3.7),$$

де $x_{\%}$ — нормалізоване значення;

$x_{\text{еталон}}$ — еталонне значення, обране для нормалізації;

x_i — початкові значення ряду даних.



Консалтингова компанія «Mercer Consulting», яка щорічно проводить дослідження якості міського життя — Quality of Living Worldwide City Rankings, оцінює умови життя в багатьох містах світу (їх 420). Умови проживання аналізуються за 39 чинниками, згрупованими за 10-ма категоріями: політичне та соціальне середовище, економічне середовище, соціально-культурне середовище, охорона здоров'я та санітарія, освіта та навчання, комунальні послуги і транспорт, відпочинок, товари народного споживання, житло, природне середовище. За кожною з категорій виявляється вплив 5–6 чинників. Особливістю цього рейтингування є те, що воно базується на порівнянні кожного міста з еталоном, яким визнано місто Нью-Йорк³⁰.

Категоріальна шкала

За цим методом кожній змінній присвоюється оцінка (або числа, наприклад, у проміжку $[1...k]$, $k > 1$, або якісна — повністю виконано, частково виконано, не виконано) залежно від того, чи її значення є вищим, чи нижчим за цей поріг. Стандартна процедура шкалювання передбачає формування списків оцінюваних об'єктів і описових ознак, а також вибір шкали для оцінювання всіх об'єктів за кожною описовою ознакою.

Варто зазначити, що категоріальні шкали містять значну частку суб'єктивності, оскільки пороги великою мірою визначаються без обґрунтування. Цей підхід до ранжирування також залишає поза увагою велику частину інформації про ефективність показника в абсолютному вираженні та дисперсію між ними. Загалом використання цього методу можливе і доцільне лише в обмежених формах оцінювання напрямів розвитку територій, відбору варіантів, зіставлення цілей тощо.

§ 3.2. АГРЕГУВАННЯ ДАНИХ

У процесі використання бенчмаркінгу може виникати необхідність попередньо нормалізовані дані агрегувати в узагальнений показник.



Агрегування [aggregation] — об'єднання, укрупнення показників за якоюсь ознакою. Агреговані показники являють собою узагальнені, синтетичні вимірювачі, які об'єднують в одному загальному показнику багато часткових. Так, наприклад, показник обсягу промислового виробництва в регіоні обчислюють як суму обсягів виробництва всіх промислових підприємств регіону.

З математичної точки зору агрегування розглядається як перетворення моделі в модель з меншим числом змінних і/або обмежень — агреговану модель, що дає наближений (порівняно з вихідним) опис досліджуваного процесу чи об'єкта. Його сутність — у поєднанні однорідних елементів у більші, укрупнення економічних показників шляхом об'єднання їх в один (чи групу).

³⁰ 2011 Quality of Living worldwide city rankings — Mercer survey [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.mercer.com/press-releases/quality-of-living-report-2011>

Серед способів агрегування виділяють такі:

- додавання показників;
- подання групи показників, що агрегуються, через їхнє середнє;
- використання різних вагових коефіцієнтів;
- групування;
- інші способи зведення часткових показників в узагальнені.



При переході від нижчого ступеня до вищого ступеня узагальнення показники агрегуються, а їх кількість зменшується. Але при цьому частина інформації втрачається (при зведенні в одне ціле замовлень на матеріали, наприклад, вже не відомо, яких саме марок і розмірів потребує кожен замовник), і доводиться вести обчислення наближено, на основі статистичних закономірностей. Тому завжди варто зіставляти вигоду від зменшення витрат на обчислення, використовуючи меншу кількість даних, з втратами частини інформації. Особливо ускладнене агрегування у динамічних моделях, оскільки з плином часу змінюється співвідношення елементів, що входять до їх складу.

Перехід до більшого узагальнення за допомогою агрегування є необхідним з кількох причин. По-перше, деталізовані дані часто виявляються дуже мінливими через вплив різних випадкових факторів і тому слабо відображають загальні тенденції та закономірності досліджуваного процесу. По-друге, їх масштаб може не відповідати завданню, що вирішується. І нарешті, за допомогою агрегування можна зменшити кількість показників, що обробляються.

Зрозуміло, що процес укрупнення інформації пов'язаний з втратою інформативності, конкретної наповненості показників, але, разом з тим, саме в цьому полягає сенс вимірювання. Інтегральні показники повинні містити нові відомості про об'єкт, що досліджується, надавати можливість бачити узагальнені закономірності та тенденції, раніше приховані в одиничних даних.

Водночас агреговані величини дають можливість характеризувати розвиток економіки як єдиного цілого: валовий регіональний продукт (а не випуск окремої фірми), загальний рівень цін (а не ціни на певні товари), ринкова відсоткова ставка (а не окремі види відсотків), рівень інфляції, рівень зайнятості, рівень безробіття та ін.

Далі розглянемо більш детально методи агрегування:

1) **додавання** зазвичай використовується з двома методами нормалізації — порядковим ранжируванням та категоріальними шкалами.

Щоб отримати узагальнений показник, попередньо нормалізовані дані методом ранжирування (місця, бали) просто додаються. Цей підхід також використовується в категоріальних шкалах. Наприклад, додаються числа, які відповідають оцінкам «повністю виконано», «частково виконано» та «не виконано».



Рейтингове агентство «MPP Consulting» проводить дослідження інвестиційної привабливості топ-20 міст України на основі перспективи інвестування в певне місто. Рейтинг 457 міст сформовано на основі аналізу семи параметрів (конкурентоспроможність, інфраструктура, водні ресурси, енергоресурси, транспорт, екологія, трудові ресурси), кожен з яких оцінювався за 100-бальною шкалою. Таким чином, загальний бал міста — це сума балів усіх параметрів³¹.

Недоліком використання інтегрального показника, що обчислюється за методом додавання, є нівелювання низьких значень величин при додаванні інших, вищих, показників. Тобто може бути висока інтегральна оцінка при надто низьких рівнях часткових показників. Крім того, не враховується значимість показників;

2) середнє арифметичне

Для отримання узагальненого показника обчислюється середнє значення нормалізованих значень. Перевага полягає у швидкому обчисленні та розумінні.



У математиці і статистиці **середнє арифметичне** — один з найбільш поширених показників, що є сумою всіх значень, що вивчалися, поділеною на їх кількість.

Для обчислення середнього арифметичного (формула (3.8)) потрібно додати всі значення ряду даних (x_1, x_2, \dots, x_n) і суму поділити на їх кількість (n):

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} \quad (3.8).$$

Якщо початкові дані не систематизовані, то застосовується формула простого середнього арифметичного. Якщо вихідні дані згруповані і представлені вагами (частотами), тобто з числом одиниць, що мають однакові значення, то середнє арифметичне обчислюють за формулою зваженої середньої (3.9):

$$\bar{x} = \frac{x_1 f_1 + x_2 f_2 + \dots + x_n f_n}{f_1 + f_2 + \dots + f_n} = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i} \quad (3.9),$$

де x_i — значення ряду даних;

f_i — частота, що показує, скільки разів зустрічається величина в ряді даних.

Основний недолік використання середнього арифметичного полягає в тому, що суттєве коливання значень у сукупності може вплинути на узагальнений показник. Його використання може бути прийнятним, якщо мета бенчмаркінгу — виявити виняткову ефективність, тобто припущення дослідника

³¹ Топ-20 городов. Рейтинг инвестиционной привлекательности / Офіційний сайт MPP Consulting [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.mppconsulting.com.ua/ukrrating/20gorodov2010.pdf>

полягає в тому, що кращі значення за кількома показниками важливіші за середні значення, обчислені для масиву даних.

Таблиця 3.2. Приклад агрегування даних за методом середнього арифметичного

Найменування показника (умовні нормалізовані значення)	Місто 1	Місто 2
ВВП на 1 особу	0,1	0,5
Рівень безробіття	0,2	0,5
Обсяг прямих іноземних інвестицій	0,2	0,5
Обсяг інвестицій в основний капітал	1,0	0,5
Середня заробітна плата	1,0	0,5
<i>Середнє арифметичне</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>

Як видно з таблиці 3.2, у Міста 1 показники суттєво різняться, за двома з них — інвестиціями в основний капітал та середньою заробітною платою — Місто 1 має максимальні значення, тоді як за іншими показниками — доволі низькі оцінки. Однак середнє арифметичне цих нормалізованих даних дає 0,5 — так само, як і для Міста 2, в якому взагалі немає коливань за окремими показниками, за всіма з них Місто 2 має середнє значення.

Середні величини можна обчислити за допомогою таких функцій MS Excel:

- середнє арифметичне «СРЗНАЧ» або «AVERAGE» в англomовних та українomовних версіях MS Excel;
- середнє геометричне «СРГЕОМ» або «GEOMEAN»;
- середня гармонійна «СРГАРМ» або «HARMEAN».

Синтаксис усіх цих функцій однаковий, наприклад, для середнього арифметичного:



=СРЗНАЧ (число1,число2, ...) або =AVERAGE(число1,число2, ...)

Для обчислення узагальненого агрегованого показника за формулою середнього арифметичного зваженого доцільно застосувати функцію MS Excel «СУММПРОИЗВ» або «SUMPRODUCT».

Синтаксис формули для обчислення середнього арифметичного зваженого із застосуванням цієї функції такий:

=СУММПРОИЗВ (число1,число2, ...;вес1,вес2, ...)/СУММ (вес1,вес2, ...) або
=SUMPRODUCT (число1,число2, ...;vara1,vara2, ...)/SUM (vara1,vara2, ...).

Враховуючи, що крайні значення можуть бути аномальними, тобто сформованими під дією особливих, не притаманних усій сукупності факторів, може бути прийнято рішення щодо ігнорування найкращих та найгірших значень.



У 2010 р. видавництво «Українська Інвестиційна Газета» і незалежне рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг» зробили спільний проект — рейтинг «Топ-100 найкращих міст та регіонів України», який складено на основі 30 статистичних показників економічного та соціального характеру 108 найбільших міст і 27 регіонів України. Методика цього дослідження базується на складній системі присвоєння балів (враховуючи статистику за останні п'ять років) у кожній з п'яти позицій: рівень промислового розвитку, рівень загальноекономічного розвитку, рівень соціального розвитку, темпи економічного росту та чутливість до кризових явищ в економіці країни. Способом обчислення середнього значення попередньо нормалізованих даних — балів, які набрало місто за кожною з позицій, виводиться загальний рейтинг рівня його соціально-економічного розвитку³².

3) *середнє геометричне*

Застосування того чи іншого виду середньої величини залежить від особливостей явищ і процесів, що вивчаються. Індикатором застосування відповідного виду середньої величини слугує оцінка підсумкового показника через його відповідність реальному змісту. З метою уникнення ефекту повної компенсації (тобто нівелювання гіршого значення одного показника відмінним значенням іншого), доцільно використати середнє геометричне.

Середнє геометричне обчислюють за формулою:

$$\bar{x}_{\text{геом}} = \sqrt[n]{x_1 x_2 \dots x_n} \quad (3.10).$$



Недоліком цієї формули є неможливість її використання у тих випадках, коли хоча б один з часткових індикаторів дорівнює нулю, оскільки тоді інтегральний показник також матиме нульове значення.

У статистиці середнє геометричне використовується для обчислення середніх темпів зростання під час аналізу динамічних рядів.

Варто зауважити, що зростання показника-дестимулятора впливає на середнє геометричне більше, ніж зростання показника-стимулятора.

Аналіз даних, поданих у таблиці 3.3, свідчить, що збільшення рівня безробіття у містах на 0,1 призводить до зростання підсумкового значення (середнього геометричного) у Місті 1 на 15,2 % (порівняно з обчисленим у прикладі 1), а у Місті 2 — на 4,0 %.

З огляду на такий результат, виникає питання значущості показника-дестимулятора, а відтак потреби у зважуванні всіх нормалізованих показників.



Узагальнений показник не замінює деталізований аналіз політики.

³² ТОП-100. Лучшие города и регионы Украины. Совместный проект Украинской Инвестиционной газеты и Рейтингового агентства «Кредит-Рейтинг». / Под ред. И. Ляшенко. — К.: Новый друк, 2010. — Октябрь. — № 2. — 114 с.

Таблиця 3.3. Приклади застосування методу середнього геометричного

Приклад № 1			Приклад № 2		
Показник	Місто 1	Місто 2	Показник	Місто 1	Місто 2
ВВП на 1 особу	0,10	0,50	ВВП на 1 особу	0,10	0,50
<i>Рівень безробіття</i>	<i>0,20</i>	<i>0,50</i>	<i>Рівень безробіття</i>	<i>0,30</i>	<i>0,60</i>
Обсяг прямих іноземних інвестицій	0,20	0,50	Обсяг прямих іноземних інвестицій	0,20	0,50
Обсяг інвестицій в основний капітал	1,00	0,50	Обсяг інвестицій в основний капітал	1,00	0,50
Середня заробітна плата	1,00	0,50	Середня заробітна плата	1,00	0,50
<i>Середнє геометричне</i>	<i>0,33</i>	<i>0,50</i>	<i>Середнє геометричне</i>	<i>0,38</i>	<i>0,52</i>

4) зважування

Зважування — це судження щодо значущості показників. Вага, що присвоюється різним показникам, може мати значний вплив на значення узагальненого показника. Ранг області (міста) також може легко змінитися через застосування альтернативних систем зважування.



Зважування у статистиці — це метод індексних обчислень для отримання зведених показників з індивідуальних елементів, кожному з яких присвоюється певне значення, або вага у загальній їх сукупності³³.

Зважування у бенчмаркінгу передбачає обчислення середньої величини агрегованих даних з наданням їм різних вагових коефіцієнтів за формулою середньої арифметичної зваженої (3.9). Показникам, що вважаються важливішими в контексті конкретного узагальненого показника, присвоюється більша вага, менш важливим показникам — менша вага.

У багатьох узагальнених показниках зважування не використовується переважно заради спрощення процесу, оскільки доволі важко розробити теоретичну базу для формування універсальних підходів до зважування.



Відмова від використання зважування теж є судженням про вагу значень. Це означає, що окремі показники є однаково важливими для отримання агрегованого показника. Цей підхід було обрано для визначення кількох індексів, що отримали довіру користувачів (наприклад, індексу екологічної сталості), виходячи з припущення, що немає об'єктивного механізму для визначення відносної важливості різних аспектів екологічної сталості.

³³ Державна служба статистики. Наказ «Про затвердження Методологічних положень щодо організації статистичного спостереження за змінами цін (тарифів) на споживчі товари (послуги) і розрахунку індексу споживчих цін (Методологічні положення, розд. 2)» від 14.11.2006 № 519.

Вагові коефіцієнти присвоюються відповідно до теоретичних напрацювань, що існують, з урахуванням того чи іншого показника (чинника) або концептуального обґрунтування узагальненого індексу.



Методологія присвоєння вагових коефіцієнтів має бути зрозумілою. Також доцільно проілюструвати, як змінюються загальні висновки та ранжирування територій з використанням альтернативних систем зважування.

Серед основних методів визначення вагових коефіцієнтів виділяють:

- методологію економічної теорії;
- емпіричний аналіз;
- експертні оцінки;
- соціологічні дослідження;
- визначення вагових коефіцієнтів чинника населенням.

В економічній теорії та практиці розвитку територій досі нема однозначної відповіді на низку питань стосовно впливу тих чи інших чинників на їхні узагальнені показники.

Емпіричний аналіз, наприклад, регресійний аналіз, аналіз основних компонентів та факторний аналіз дають можливість робити логічні, обґрунтовані висновки.

Регресійний аналіз використовують у тому випадку, якщо відношення між змінними можуть бути виражені кількісно у вигляді деякої комбінації цих змінних. Отриману комбінацію використовують для передбачення значення, якого може набувати цільова (залежна) змінна, що обчислюється на заданому наборі значень вхідних (незалежних) змінних. Найкраще з цією метою використовувати стандартні статистичні методи, зокрема лінійну регресію.

Регресійний аналіз проводиться на основі побудованого рівняння регресії і визначає вплив кожної незалежної змінної на варіацію досліджуваної (прогнозованої) залежної змінної величини.

Залежно від кількості змінних величин виділяють різні види регресійного аналізу. Якщо змінна величина завжди одна, то незалежних змінних може бути декілька. Виходячи з цього, виділяють два види регресійного аналізу: парний (простий) регресійний аналіз і регресійний аналіз на основі множинної регресії, або багатофакторний.

Кожне соціально-економічне явище можна характеризувати рядом ознак. При великому наборі таких ознак кореляційно-регресійний аналіз зв'язків між змінними ускладнюється, тому виникає необхідність зведення інформації, тобто опис досліджуваного явища (об'єкта) більш укрупненими показниками, так званими головними компонентами. Вихідною тут є кореляційна матриця, на підставі якої з використанням методу головних компонент може бути продовжено аналіз значень спостережуваних ознак.

Правильно відібрані в кореляційну модель ознаки, як правило, пов'язані між собою. Наявність таких зв'язків між ними дає можливість на основі одно-

го фактора отримувати інформацію про інший. Існування тісного зв'язку між ознаками дає підставу не враховувати одну з них.

Серед застережень щодо використання цього методу варто зазначити таке: формальне використання стандартних програм без розуміння суті досліджуваних економічних явищ та математичної суті обчислювальних процедур може призвести до необґрунтованих висновків.

Висновки про те, які чинники (ознаки) є важливішими при класифікації тих чи інших об'єктів (явищ, подій), можуть робити фахівці певної галузі. Тому одним із способів визначення ваги складових конкретного узагальненого показника є експертний метод.



Основне міркування щодо застосування **експертних методів** у бенчмаркінгу полягає в тому, щоб використовувати інтелект людей, їх здатність шукати і знаходити рішення слабоформалізованих завдань.

У теорії експертних оцінок розроблено ряд методів проведення експертизи. Найбільш ефективними виявилися методи ранжирування та приписування балів.

Експерти можуть бути підібрані за ознакою їх формального професійного статусу — посади, наукового ступеня, стажу роботи та ін.

Суб'єктивність експертних оцінок певною мірою можна компенсувати статистичним коригуванням. Наприклад, за кожним чинником перед визначенням середньої оцінки його ваги можна відкинути максимальну і мінімальну оцінки, якщо вони істотно відрізняються від оцінок інших експертів. Можна взагалі виключити думку того експерта, чиї оцінки в середньому відрізняються від середніх оцінок чинника більш ніж, наприклад, на два. Однак ці статистичні корективи небездоганні й допустимі, якщо є багато експертів, для того, щоб їхні середні оцінки були надійними.



У національній методиці визначення індексу людського розвитку обчислюють вагові коефіцієнти первинних індикаторів у моделях побудови узагальнюючих показників (за кожним з 9 аспектів людського розвитку) і ваги 9 узагальнюючих показників у моделі індексу людського розвитку.

Основна ідея застосування вагових коефіцієнтів полягає у визначенні внеску кожного фактора в загальну дисперсію, прийняту за 100 %. Передбачено, що ваги обчислюються один раз методом експертних оцінок і використовуються впродовж усього періоду застосування методики з метою забезпечення можливості порівняння результатів. Необхідність у перегляді ваг виникає при внесенні змін у систему показників людського розвитку.

Метод експертних оцінок суттєво апробований на практиці, проте досить трудомісткий і значною мірою залежить від компетентності експертів і їхнього суб'єктивізму.

Соціологічні дослідження — фокус-групи, опитування — можуть допомогти виявити ціннісні характеристики (наприклад, зазначені у «Світовому дослідженні цінностей»), а відповідно, і визначити вагу чинника (складової) узагальнюючого показника. У цьому підході також існує певний суб'єктивізм

та вплив обставин. Наприклад, при втраті чогось (наприклад, здоров'я), зростає його вагова оцінка в узагальнюючому показнику рівня та якості життя.

Ілюстрацією самостійного визначення ваги чинника населенням є підхід, який використовує Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) при підготовці міжнародного рейтингу «Індексу кращого життя» (Better Life Index).



«Індекс кращого життя» (<http://www.oecdbetterlifeindex.org/#/22313112311>) — інтерактивний інструмент, який дає можливість кожній людині зрозуміти, як ранжируються країни за показниками 11 сфер, які покращують добробут людей з урахуванням важливості для цієї людини будь-якої сфери: спільнота, освіта, довкілля, громадянська активність, охорона здоров'я, житло, доходи, робочі місця, задоволеність життям, безпека, баланс між трудовою діяльністю та особистим життям. Кожен користувач може надати свої вагові коефіцієнти цим сферам і, таким чином, отримає індивідуальний показник «Індекс кращого життя». Цей інструмент також допомагає зрозуміти, як пріоритет певних сфер змінює загальний показник рівня добробуту. На основі встановлених вагових коефіцієнтів можна зробити висновок про те, що впливає на задоволеність людей життям у певній країні.

5) **змішаний підхід** передбачає застосування кількох методів агрегування.

Крім того, у процесі бенчмаркінгу на певних етапах доцільним є використання узагальненого показника поряд з іншими.

Використання змішаного підходу зумовлене складністю досліджуваних економічних явищ і процесів складних відкритих систем, якими є міста та області, їх багатогранністю та неоднозначністю. За цих умов дати цілісну оцінку зазначених явищ за допомогою одного показника неможливо. Тому використовується система різноманітних, як окремих, так і узагальнених показників.

Вибір викладених підходів до оброблення даних, їх нормалізації і агрегування залежить від мети роботи з даними, змісту соціально-економічних ознак, обґрунтованості узагальнених показників.

§ 3.3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ БЕНЧМАРКІНГУ

Бенчмаркінг стає все популярнішим інструментом підвищення ефективності процесів, пов'язаних з проведенням певної політики в публічному секторі. Для того, щоб бенчмаркінгові дослідження принесли очікуваний ефект, результати порівняння та агрегування даних мають бути належним чином оцінені та інтерпретовані. Оцінювання результатів бенчмаркінгу передбачає перш за все визначення узагальнених (агрегованих) рейтингів областей і міст, надання їм кількісної чи якісної оцінки.

Для формування узагальнених (агрегованих) рейтингів можна застосовувати такі методи:

1. **Порядкове ранжирування** — здійснюється шляхом розташування агрегованих даних за зростанням (для даних, агрегованих за методом додавання) або за спаданням (для даних, агрегованих за методами середньої арифметич-

ної, середньої геометричної, середньої зваженої). При цьому кожній агрегованій величині присвоюється конкретне порядкове число.



Детальніше про методи агрегування даних див. § 3.2.

Недоліком використання цього методу є те, що коли присвоюються ранги областям (містам), втрачається інформація про розбіжності в їхній ефективності.

2. **Групування** — об'єднання областей або міст у групи на основі розбіжностей в їхній ефективності. Для цього визначається кількість груп, що утворюються, та розмір інтервалів груп. Ці два питання взаємопов'язані: чим меншою є кількість груп, тим більшими інтервали, і навпаки.



Важливим є вибір такої кількості груп і значень інтервалів, які давали б змогу більш-менш рівномірно розподілити отримані агреговані значення за групами, забезпечити їх якісну однорідність. Питання про кількість і розмір інтервалів потрібно вирішувати з урахуванням таких чинників, як мета бенчмаркінгу, значення агрегованих показників, обсяг одиниць — об'єктів для порівняння тощо.

Використовуючи статистичну методологію, кількість груп можна обчислити за формулою Стерджеса³⁴:

$$n = 1 + 3,322 \cdot \lg N \quad (3.11),$$

де $\lg N$ — десятковий логарифм від кількості агрегованих показників (N).

Однак користуватися цією формулою можна за умови значної кількості об'єктів порівняння (областей і міст) і якщо отримані агреговані показники не коливаються суттєво.

В основу групування агрегованих показників можна також покласти певну атрибутивну ознаку. При цьому кількість груп залежатиме від можливих варіацій такої атрибутивної ознаки. Таким чином, агреговані показники об'єднуються в групи, кожній з яких присвоюється певна атрибутивна ознака.



Атрибутивна ознака — ознака, що характеризує властивість, якість явищ і не має кількісного вираження.

Як атрибутивні ознаки можна використати, наприклад, такі:

- кольори світлофора: червоний-жовтий-зелений;
- олімпійські медалі: золото-срібло-бронза;
- сильно/середньо/слабко;
- верхівка/середина/дно;
- відмінно/добре/середньо/погано/найгірше;

³⁴ Стерджес Герберт (1882–1958) — американський статистик.

- вище середнього/середнє/нижче середнього;
- заховано/не заховано.

Залежно від ступеня варіації агрегованих показників і характеру їх розподілу застосовують рівні або нерівні інтервали. Якщо агреговані показники характеризуються незначною варіацією, а їх розподіл наближається до стандартного, застосовують однакові інтервали. За умови стрибкоподібних змін агрегованих показників утворюють групи з нерівними інтервалами.

Крок інтервалу (i) в разі групування з застосуванням рівних інтервалів визначають за формулою (3.12):

$$i = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{n} \quad (3.12),$$

де x_{\max} , x_{\min} — відповідно максимальне і мінімальне значення агрегованого показника;

n — кількість груп.



Крок інтервалу — величина, на яку збільшуються або зменшуються інтервали кожної групи.

Шляхом послідовного додавання кроку інтервалу до мінімального значення кожної групи отримують групування з рівними інтервалами. Так, для першої групи інтервал буде знаходитися в межах від x_{\min} до $x_{\min} + i$. У такий же спосіб встановлюються межі інтервалів кожної наступної групи. Інтервал останньої групи буде знаходитися в межах від $x_{\max} - i$ до x_{\max} .

Наприклад, порядкове ранжирування та групування «золото-срібло-бронза» для п'яти міст виглядатимуть так:

Порівняння двох методів формування узагальнених рейтингів

Місто	Темп приросту ВВП на 1 особу, %	Порядкове ранжирування міст	Групування міст
Місто 1	1,30	2	бронза
Місто 2	4,10	1	золото
Місто 3	1,10	5	бронза
Місто 4	1,20	3	бронза
Місто 5	1,15	4	бронза



Для групування міст у три групи встановлено межі інтервалів темпів приросту ВВП на 1 особу. При цьому спочатку визначено крок інтервалів як одна третя різниці максимального і мінімального значень: $(4,10 - 1,10)/3 = 1,00$.

До групи «бронза» ввійшли міста, показники яких нижчі за 2,10 ($1,10 + 1,00$). До групи «срібло» входять міста, показники яких знаходяться в межах від 2,10 до 3,10 ($2,10 + 1,00$). До групи «золото» входять міста, показники яких перевищують 3,10 ($4,10 - 1,00$).

Наведений приклад ілюструє, що при групуванні міст жодне з них не ввійшло до групи «срібло», і є прикладом того, що виникає потреба в застосуванні нерівних інтервалів, що часто спостерігається в бенчмаркінгових дослідженнях. Така потреба в застосуванні нерівних інтервалів також з'являється у випадках, коли агреговані показники характеризуються значним ступенем варіації. Нерівні інтервали можуть бути такими, які прогресивно зростають або прогресивно спадають, їхні межі визначають, як правило, шляхом експертного опитування.

Застосування нерівних інтервалів зумовлено самою суттю більшості соціально-економічних явищ, які аналізують при бенчмаркінгових дослідженнях, коли в нижчих групах важливу роль відіграють навіть невеликі розбіжності в показниках, а у вищих групах вони не мають суттєвого значення.

Якщо сукупність агрегованих показників невелика за обсягом, групування з нерівними інтервалами здійснюють таким чином, щоб у крайні групи (першу і третю) було зараховано приблизно 25 % одиниць сукупності, а в середню — 50 %. У цьому випадку групування містить три нерівні інтервали.



У наведеному вище прикладі при групуванні п'яти міст за ознакою «золото-срібло-бронза» з нерівними інтервалами в групу «бронза» потрапить Місто 3, у групу «золото» — Місто 2, у групу «срібло» — усі інші міста (міста 5, 4 та 1). У цьому випадку обраний метод групування також не є досконалим, оскільки Місто 5 ввійшло до групи «срібло», хоча й несуттєво відрізняється від Міста 3, яке ввійшло до групи «бронза».

Межі інтервалів за умови групування з нерівними інтервалами можна також встановлювати в точках різких переходів. У наведеному прикладі до групи «бронза» можуть ввійти міста 3, 5 і 4, в яких темпи приросту ВВП у розрахунку на 1 особу зростають не більше ніж на 0,05 % у Місті 5 порівняно з Містом 3, та в Місті 4 порівняно з Містом 5. До групи «срібло» ввійде Місто 1, в якому темп приросту ВВП з розрахунку на 1 особу зростає вже на 0,10 % порівняно з Містом 4. У групі «золото» так само залишатиметься Місто 2, яке суттєво випереджає всі інші міста за досліджуванним показником. За умови, якщо групування здійснюється за більшою кількістю досліджуваних об'єктів, різкі переходи можуть носити більш виражений характер, що полегшує визначення меж нерівних інтервалів.

Вибір тих чи інших розмірів нерівних інтервалів залежить від кількості об'єктів, віднесених до кожної групи, або від ступеня заповнення кожного інтервалу. Ступінь заповнення отриманих інтервалів є одним з визначальних критеріїв доцільності будь-якого групування. Якщо групи з широкими інтервалами чисельні, то їх потрібно розбити на більш вузькі, а якщо групи з вузькими інтервалами заповнені мало або взагалі не заповнені, то виникає необхідність змінити інтервали груп.

Метод групування теж має свої недоліки. Якщо у вищенаведеному прикладі темп приросту ВВП на 1 особу в усіх містах, крім Міста 1, залишиться

незмінним в наступному році, а темп приросту в Місті 1 зменшиться до 0,90, при використанні методу групування Місто 1 залишиться в групі «бронза». Тобто цей метод не надає жодної інформації про зміни в ефективності, якщо ці зміни не призводять до переміщення міста в іншу групу. А при застосуванні методу порядкового ранжирування Місто 1 переміститься з другого місця на останнє.

Важливим етапом процесу бенчмаркінгу є аналіз отриманих результатів, що передбачає використання, як і на попередніх етапах, як кількісних методів, так і якісних методів аналізу. Застосування змішаних методів аналізу (кількісних та якісних) дає можливість отримати кращі результати та допомогти виявити і пояснити розбіжності в агрегованих показниках.

За допомогою кількісного аналізу простіше виміряти амплітуду агрегованих показників (розмах варіації), однак кількісний аналіз повинен проводитися ретельно і з усвідомленням можливих похибок у даних. Для цього потрібно перевірити агреговані показники, оскільки під час нормалізації та агрегування даних в узагальнений показник, формування узагальнених (агрегованих) рейтингів можуть виникати труднощі. Результати ранжирування областей і міст можуть значною мірою залежати від застосованих методів на попередніх етапах бенчмаркінгу. Зважаючи на це, треба проводити аналіз чутливості та невизначеності, щоб виявити вплив різних методів нормалізації та агрегування даних на кінцевий рейтинг.



Аналіз чутливості та невизначеності є дуже важливим. При побудові зведених індексів доводиться приймати припущення й обирати варіанти, що стосуються вибору показників, нормалізації даних, вибору вагових коефіцієнтів і методів агрегування та ін. Зроблений вибір не завжди може відповідати загальноприйнятому. Оскільки зведені рейтинги вибудовуються з метою впливу на прийняття політичних рішень, їхня значущість не повинна ставитися під сумнів через зроблений вибір. Поєднання аналізу невизначеності та чутливості може допомогти при оцінюванні стійкості агрегованого показника та покращити його прозорість.

Оцінювання чутливості та невизначеності полягає в аналізі того, яким чином зазначені нижче аспекти впливають на значення агрегованих показників:

- 1) внесення або вилучення окремих субпоказників;
- 2) помилки в даних і оцінці стандартного відхилення;
- 3) схеми підстановки даних;
- 4) методи нормалізації вихідних даних;
- 5) різні методи зважування;
- 6) різні методи агрегування;
- 7) використання різних значень вагових коефіцієнтів.

Аналіз чутливості та невизначеності може використовуватися для досягнення ще двох цілей. По-перше, може допомогти встановити причини невизначеності, що дає можливість тим, хто в майбутньому користуватиметься матеріалами доповідей (звітів) з бенчмаркінгу, пересвідчитися, наскільки варто довіряти результатам бенчмаркінгу і наскільки вони реалістичні. По-друге,

можна перевірити кожну причину невизначеності. Якщо явною причиною невизначеності є брак даних, то це може допомогти обґрунтувати необхідність отримання більш повної інформації. Показники чутливості встановлюють, наскільки можна було б знизити невизначеність агрегованого показника, якщо усунути або мінімізувати причину невизначеності.



Результати аналізу невизначеності краще за все показувати на діаграмі розсіювання (точковій діаграмі), відкладаючи значення агрегованого показника (зведеного індексу) на вертикальній осі, а кожної з причин невизначеності — на горизонтальній.

Завданням проведення якісного аналізу результатів бенчмаркінгу також є виявлення розбіжностей між об'єктами порівняння. При цьому важливо не просто виявити ці розбіжності, а й віднайти суттєві фактори, що їх зумовили, тобто встановити зв'язки між значеннями агрегованих показників (зведених індексів) та вихідними даними. Це досягається за допомогою розукрупнення (деагрегування) зведеного показника і встановлення впливу кожної змінної на його значення. Розукрупнення агрегованих показників має важливе значення, оскільки дає можливість показати розподіл зведеного показника на складові, що критично важливо для прийняття управлінських рішень. У процесі такого аналізу виявляється, чи потрібно зібрати додаткові дані для поглиблення окремих аспектів бенчмаркінгового дослідження.



Розукрупнення також допомагає в порівнянні областей (міст). Дві області (чи два міста) можуть мати однакові позиції в узагальненому (агрегованому) рейтингу, однак розподіл їхніх агрегованих показників за складовими напевне буде різним.

Розукрупнення агрегованих показників та ранжирування за складовими дає можливість виявити сильні та слабкі місця областей і міст для розроблення стратегії підвищення їх ефективності. Порівняння розукрупнених показників за різні часові проміжки також може показати прогрес чи погіршення позицій області/міста та зробити висновки про результативність вжитих заходів.

§ 3.4. ПРЕДСТАВЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ БЕНЧМАРКІНГУ

Інформація, зібрана в процесі бенчмаркінгу, може бути основою для подальших рекомендацій щодо розроблення та впровадження стратегії та може використовуватися для економічного планування в місті або області. Але кожен дослідник, аналітик, державний службовець або посадова особа місцевого самоврядування, який буде формувати результати бенчмаркінгу для звітів або презентацій, повинен розуміти ту цільову аудиторію, для якої ці матеріали будуть представлені.

Фактично сучасні технічні та програмні засоби в комплексі зі всевітньою інформаційною мережею надають унікальні можливості представлення інформації та результатів. Особливо це стосується бенчмаркінгу. Представлення результатів бенчмаркінгу і є одним з основних результатів його проведення. Ці завдання неможливо вирішити без використання графіки та графічних

об'єктів. Хоча графіка не замінить собою текст, але, безумовно, зможе суттєво доповнити та проілюструвати його. Адже графіка іноді містить інформацію, яку неможливо передати словами. Використовуючи наочне представлення результатів, дослідник досягає цілі стосовно підвищення ефективності сприйняття рекомендацій.



Традиційно для представлення результатів бенчмаркінгу застосовують такі графічні форми:

- таблиці;
- діаграми;
- логічні схеми;
- динаміка в часі;
- двовимірні графіки;
- карти.

Кожна з цих форм має свої особливості і як технічний об'єкт, для створення якого необхідне відповідне програмне забезпечення, і як об'єкт сприйняття інформації. Особливо важливим є останнє. При виборі тієї чи іншої форми представлення інформації потрібно брати до уваги коректне сприйняття цільовою аудиторією, на яку розрахована інформація, та оцінювати саму інформацію з точки зору її найбільш ефективного представлення.

1. **Таблиці.** Є найпоширенішими та найпростішими формами демонстрації отриманих результатів, за цим показником з ними можна порівняти лише графіки. Мають високу наочність, але вимагають додаткової уваги до даних, що наповнюють таблицю. Можуть бути створені практично в будь-якому сучасному текстовому редакторі, наприклад, MS Word.

Елементи таблиці можуть бути по-різному згруповані, сегментовані або розташовані. Крім того, таблиця може містити метадані, анотації, заголовок, колонтитул та інше.

Інформація, що наведена в таблиці, може бути представлена іншим чином, якщо це необхідно досліднику або є більш доцільним для отримання зворотнього зв'язку з аудиторією. Наприклад, ті ж самі дані з таблиці 3.4, але проанжовані з використанням інструментів MS Excel і подані у таблиці 3.5, дають можливість простішого, ніж порівняння абсолютних показників, зіставлення регіонів.

Тобто, замість даних та цифр, які можуть викликати труднощі в їх сприйнятті аудиторією, можна навести фактично ті ж самі інформаційні складові, але вже у спрощеній формі і навіть з певними висновками: який регіон має кращий стан доходів, а в якому найбільш сприятлива екологічна ситуація.

Таблиця 3.4. Дані для порівняльного аналізу регіонів України³⁵

РЕГІОН УКРАЇНИ	Чистий дохід у розрахунку на 1 особу, грн	МОП рівень безробіття серед осіб віком 15–70 років, %	Індекс Джині (використовуючи видатки)	Середня очікувана тривалість життя при народженні, років	Частка осіб з вищою освітою серед економічно активного населення, %	Забруднення повітря, кг на 1 особу
Черкаська	19 898	9,0	0,294	68,6	50,2	79,3
Чернігівська	21 269	9,8	0,268	66,7	46,4	74,4
Чернівецька	16 727	8,0	0,264	70,5	51,1	36,1
АР Крим	19 418	5,8	0,256	67,9	50,8	62,3
Дніпропетровська	27 269	6,6	0,310	66,6	52,3	372,1
Донецька	27 542	8,0	0,274	66,7	50,8	413,7
Івано-Франківська	18 895	7,9	0,224	70,5	56,8	229,8
Харківська	23 731	6,8	0,277	69,0	56,3	115,3
Херсонська	19 167	8,7	0,335	66,9	51,8	57,8
Хмельницька	20 312	8,6	0,314	68,9	49,1	42,5
Кіровоградська	19 742	8,4	0,327	66,8	50,1	58,8
Київська	26 153	6,3	0,314	66,7	46,1	115,3
Луганська	22 897	6,4	0,260	67,1	49,7	269,2
Львівська	21 181	7,5	0,276	70,7	53,7	80,5
Миколаївська	21 998	7,9	0,320	66,9	51,7	56,9
Одеська	21 070	5,8	0,284	66,4	50,9	58,5
Полтавська	22 796	8,6	0,254	68,5	50,6	123,6
Рівненська	19 332	9,8	0,290	68,8	52,4	51,3
Сумська	21 032	8,6	0,243	68,1	50,1	64,2
Тернопільська	17 401	9,8	0,291	70,9	54,8	48,4
Вінницька	20 817	8,8	0,270	68,8	50,2	125,6
Волинська	18 257	8,1	0,264	68,4	49,6	54,7
Закарпатська	15 825	8,7	0,232	68,4	51,9	56,8
Запорізька	25 882	7,0	0,267	68,2	49,5	205,1
Житомирська	20 740	9,7	0,322	66,4	46,9	57,6

³⁵ За матеріалами Проекту РЕОП (www.ebed.org.ua).

Таблиця 3.5. Дані для порівняльного аналізу регіонів України з використанням ранжирування³⁶

РЕГІОН УКРАЇНИ	Чистий дохід на 1 особу	МОП рівень безробіття	Індекс Джині	Очікувана тривалість життя при народженні	Робоча сила з вищою освітою	Забруднення повітря
Черкаська	16	21	18	9	15	15
Чернігівська	9	23	10	20	24	14
Чернівецька	24	11	7	3	10	1
АР Крим	18	1	5	15	12	12
Дніпропетровська	2	5	19	23	6	24
Донецька	1	11	12	21	12	25
Івано-Франківська	21	9	1	4	1	22
Харківська	5	6	14	5	2	17
Херсонська	20	18	25	17	8	9
Хмельницька	15	15	20	6	22	2
Кіровоградська	17	14	24	19	17	11
Київська	3	3	20	22	25	18
Луганська	6	4	6	16	19	23
Львівська	10	8	13	2	4	16
Миколаївська	8	9	22	18	9	7
Одеська	11	1	15	25	11	10
Полтавська	7	15	4	10	14	19
Рівненська	19	23	16	7	5	4
Сумська	12	15	3	14	17	13
Тернопільська	23	23	17	1	3	3
Вінницька	13	20	11	8	15	20
Волинська	22	13	7	12	20	5
Закарпатська	25	18	2	11	7	6
Запорізька	4	7	9	13	21	21
Житомирська	14	22	23	24	23	8

2. **Діаграми.** Мають загальне значення і наочно відображають кількісну залежність різних явищ, процесів тощо (рис. 3.1).

Діаграма займає друге місце за розповсюдженням після таблиці, але потребує програмного забезпечення (спеціальні модулі в текстових редакторах або спеціальне програмне забезпечення). Відрізняється від таблиць ще більшою наочністю. Але має аспект візуальної прихованості даних, оскільки ауди-

³⁶ За матеріалами Проекту РЕОП (www.ebed.org.ua).

торія зосереджує увагу саме на наочності. Інколи доцільно використовувати як додаток до таблиць.

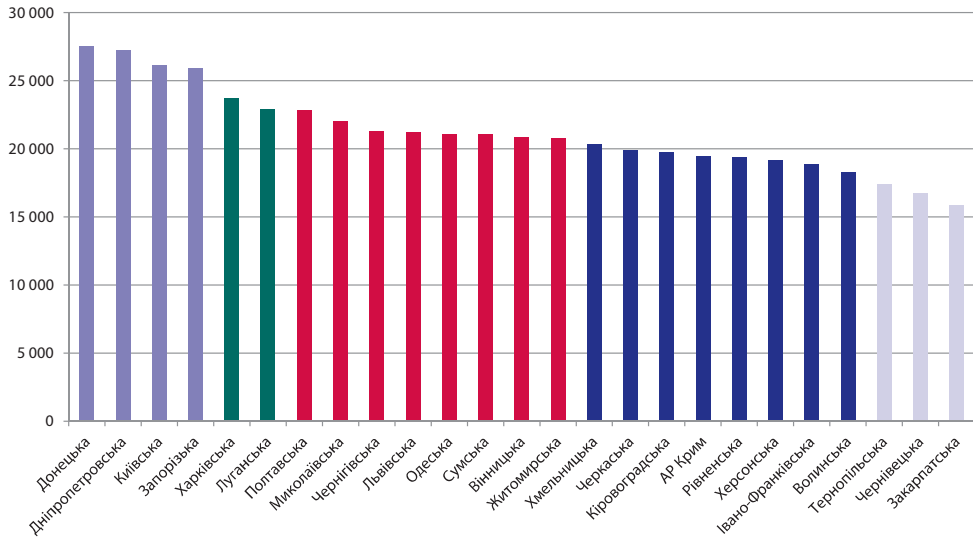


Рис. 3.1. Діаграма з ранжируванням регіонів за чистим доходом на 1 особу за порядком та категоріями (відмінно/добре/середньо/погано/найгірше)³⁷

Розглядаючи діаграму (рис. 3.1), можна констатувати, що завдяки застосуванню різних кольорів чітко помітна різниця в рангах кожного регіону відповідно до обраного критерію. Але точної інформації щодо конкретних даних про дохід на 1 особу не наведено — лише приблизні дані на осі ординат. На рисунку представлено дані з використанням стандартної стовпчикової діаграми. Це найпростіша діаграма, яку можна створити засобами програми MS Excel. Але інколи доцільно представити аудиторії більш яскраву з точки зору емоційного впливу картинку, наприклад, пелюсткову діаграму на рис. 3.2.

3. **Логічні схеми** як ще один інструмент демонстрації результатів бенчмаркінгу (рис. 3.3). Це такий набір схем (елементів), за допомогою яких можна реалізувати будь-яку логічну функцію, послідовно показавши або динаміку стану об'єкта, або зміни зовнішнього середовища відносно об'єкта. Таким чином, можна стверджувати, що використання графічної форми для представлення інформації та результатів бенчмаркінгу залежить від цілей звіту або презентації та з урахуванням технічних, емоційних та політичних мотивів презентанта.

4. **Динаміка в часі** — це класичний вид графічної демонстрації зміни декількох показників за певний обраний період часу (рис. 3.4).

На цьому прикладі бачимо динаміку кількості торговельних точок, що обслуговуються компанією в різних містах. Порівняння здійснюється за такими напрямками: регіон та сегмент ринку за 2012–2013 рр.

³⁷ За матеріалами Проекту РЕОП (www.ebed.org.ua).

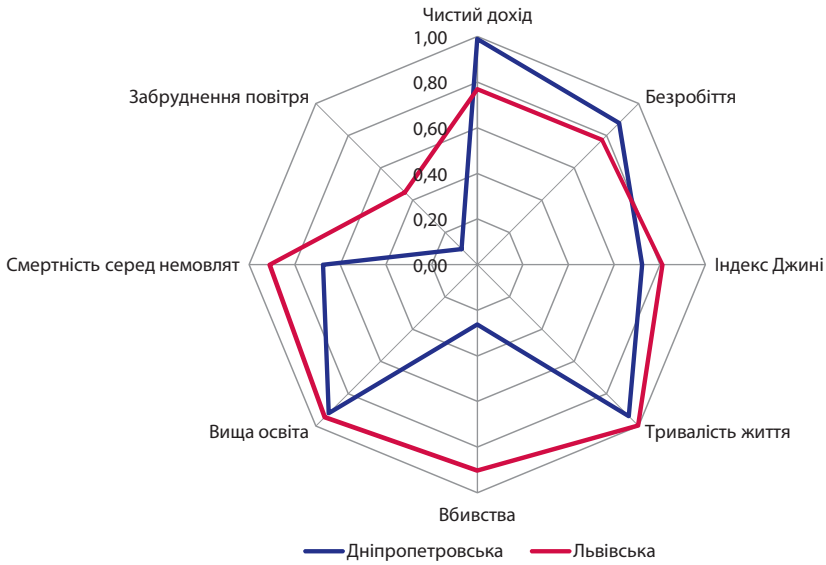


Рис. 3.2. Пелюсткова діаграма з порівнянням Львівської та Дніпропетровської областей за 8 показниками³⁸

Кількість наукових публікацій в Google Scholar

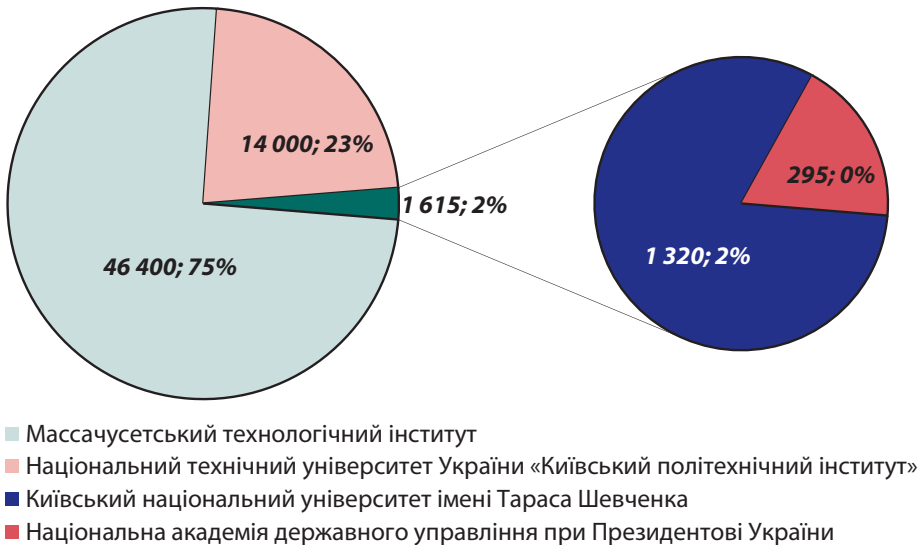


Рис. 3.3. Порівняння кількості наукових публікацій в Google Scholar провідних ВНЗ України з лідерами України та США³⁹

³⁸ Складено за матеріалами Проекту РЕОП (www.ebed.org.ua).

³⁹ <http://www.webometrics.info/en/world>

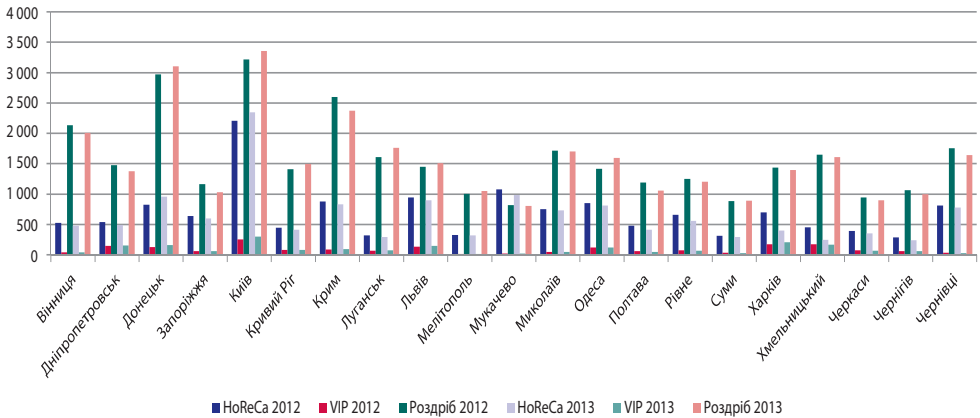


Рис. 3.4. Кількість торговельних точок у різних містах і регіонах України, що обслуговуються компанією⁴⁰

5. **Двовимірні графіки** дають можливість продемонструвати зв'язки між різними показниками та одночасно застосувати їх до, наприклад, досліджуваних регіонів. Інструмент двовимірних графіків у програмі MS Excel є вбудованим у стандартне меню, але для якісної і візуалізованої форми потребує ручного налаштування (рис. 3.5).

Двовимірний графік на основі даних, нормалізованих за методом «Мінімум-Максимум»

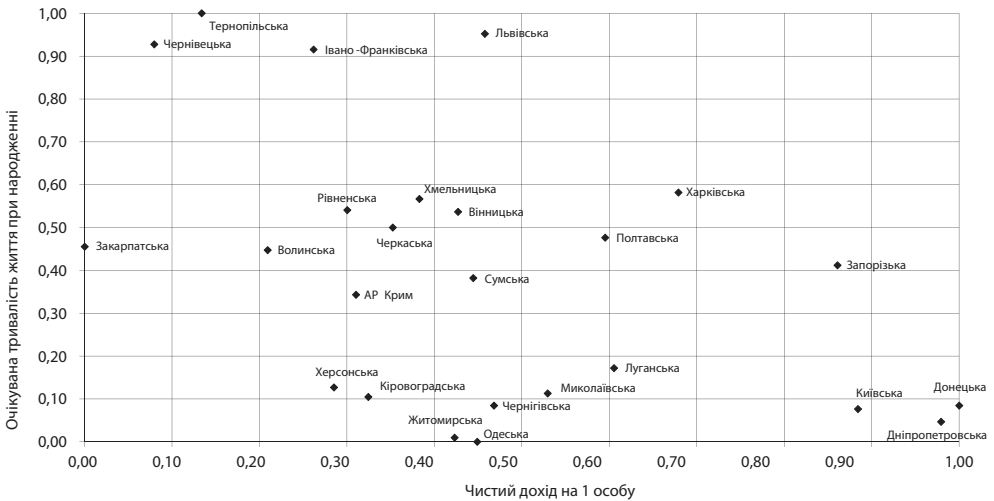


Рис. 3.5. Двовимірний графік з використанням показників чистого доходу та очікуваної тривалості життя⁴¹

⁴⁰ Розроблено С. Лукіним та К. Молчановою.

⁴¹ Побудовано С. Лукіним за матеріалами Проекту РЕОП (www.ebed.org.ua).

Для аналітичної роботи та представлення результатів бенчмаркінгу ця форма візуалізації дуже вдала. Вона показує рівень, кількість та взаємозв'язок між об'єктами, що аналізуються або порівнюються.

6. **Карти** є типовим способом представлення даних (рис. 3.6).

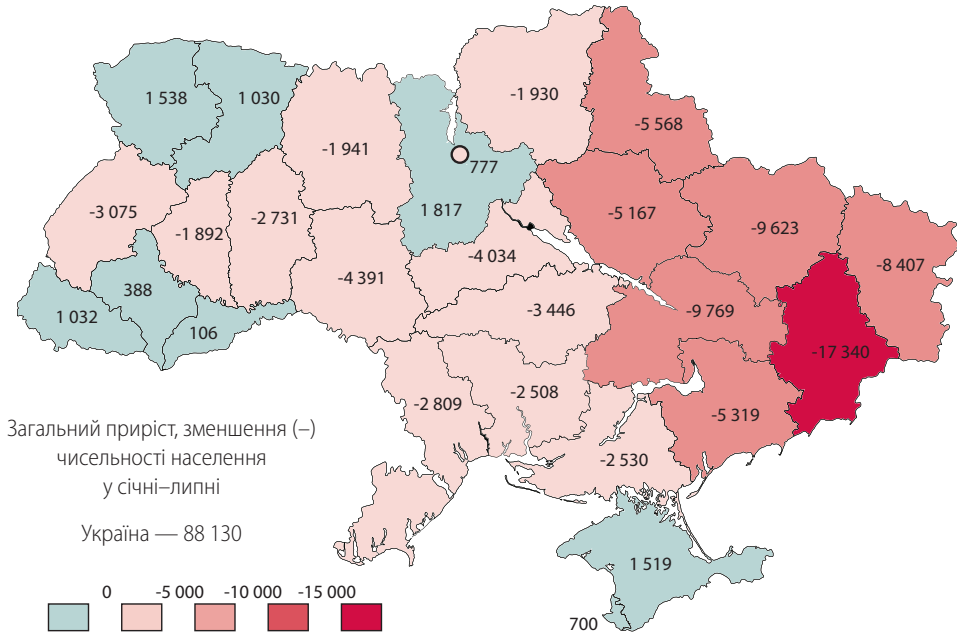


Рис. 3.6. Демографічні процеси в регіонах України, січень-липень 2013 р.⁴²

Простір, час або характеристики регіону можуть бути відображені через інструмент використання карт. Доцільним є застосування під час зображення карт ліній різної ширини та кольорів для кодування даних. Існують фонові карти, які кодують дані через колір та географічний регіон. Градуйовані символічні карти є іншим методом відображення даних, а також є альтернативою фоновим картам і використовують символи, такі як секторні діаграми для кожного регіону на карті. Ця карта дає можливість збільшити інформативність за допомогою різних фігур, розмірів і кольорів.

Картограми, з іншого боку, повністю спотворюють обриси регіону і безпосередньо кодують кольори для представлення даних. Замість використання географічних карт, регіони зображені пропорційно до даних. Наприклад, кожен регіон може бути представлений колом, і розмір/колір прямо пропорційні іншим відомостям, наприклад, чисельності населення.

Використання географічних карт різних видів є дуже вдалим рішенням для представлення результатів бенчмаркінгу певних регіонів, або навіть частин світу.

⁴² За матеріалами Державної служби статистики. Експрес-випуск. 15.04.2014 № 86/0/10.2 вн.-14. Демографічна ситуація в Україні у січні-лютому 2014 року.

§ 3.5. ДОПОВІДІ З БЕНЧМАРКІНГУ: СТРУКТУРА І ЗМІСТ

Результати бенчмаркінгового дослідження потенційні користувачі отримують у вигляді спеціально створених доповідей. Цільовою аудиторією для доповідей з бенчмаркінгу можуть бути:

- регіональні органи влади — для оцінювання стану міст і аналізу ефективності муніципального управління;
- центральні органи влади — для оцінювання стану регіонів і міст та аналізу ефективності регіонального і міського управління;
- керівники і спеціалісти адміністрацій областей і міст — для аналізу ситуації в області (місті) та розроблення програм їхнього розвитку;
- представники великих бізнес-структур, що планують розміщення в областях (містах) своїх виробництв, офісів, торговельних комплексів тощо;
- громади областей і міст — для оцінювання стану розвитку області (міста), прийняття рішень про вибір місця проживання, навчання, роботи тощо;
- експерти, науковці, які займаються теоретичними і практичними питаннями регіональної та місцевої політики, територіального розвитку і місцевого самоврядування.

Представлення результатів бенчмаркінгу в доповідях зазвичай залежить від цільової аудиторії, серед якої вони поширюватимуться. Якщо доповіді створені органами управління області чи міста і будуть публічно оприлюднені, то в них, як правило, підкреслюються переваги області (міста) перед іншими юрисдикціями, з якими вони порівнювалися. Слабкі позиції часто інтерпретують як результат дії незалежних чинників, на які місцева влада не може впливати або її вплив є незначним. Мета таких доповідей — підвищити рівень привабливості території для потенційних інвесторів чи мешканців.

Якщо доповіді призначені для внутрішнього використання в органах управління, то в них більше уваги приділяється висвітленню відставання області (міста) від конкурентів чи інших територій, з якими проводилося порівняння. Мета цих доповідей — виявити відставання в ефективності та стати підґрунтям для прийняття управлінських рішень, спрямованих на подолання цих відставань. Такі доповіді доповнюють описом кращих практик, що дали можливість іншим територіям посісти вищі позиції в узагальненому рейтингу чи за окремими складовими агрегованих показників.

У випадку, коли доповіді з бенчмаркінгу проводяться за спільної ініціативи суб'єктів дослідження, їх зміст попередньо узгоджується з учасниками такої ініціативи. Мова цих доповідей — максимально нейтральна, представлена інформація — тільки кількісно та якісно обґрунтована.



Прикладом такої спільної ініціативи з проведення бенчмаркінгових досліджень є Ініціатива з муніципального бенчмаркінгу Онтаріо, Канада (англ. The Ontario Municipal Benchmarking Initiative). Ініціатива об'єднує 15 муніципалітетів, що репрезентують близько 72 % чисельності населення провінції Онтаріо. Метою Ініціативи є спільна діяльність муніципалітетів щодо виявлення та поширення статистичних даних про результати роботи та ідентифікації кращих практик. Для забезпечення послідовності у використанні та застосуванні результатів бенчмаркінгу в межах Ініціативи розроблено спеціальний протокол з поширення даних. У цьому протоколі визначено, що мають на увазі під публічною доповіддю (звітом) та яким може бути зміст публічних доповідей. Так, у протоколі зазначається, що доповіді з бенчмаркінгу муніципалітетів, які оприлюднюються публічно, не повинні містити жодних оцінних суджень щодо результатів бенчмаркінгу інших муніципалітетів. Якщо в доповідях є певні посилання на інші муніципалітети, то такі посилання можуть стосуватися тільки контексту інформації про ці юрисдикції.

Детальніше про Ініціативу з муніципального бенчмаркінгу Онтаріо, Канада можна дізнатися на сайті: <http://www.ombi.ca>.

Загалом публікація органами управління доповідей з бенчмаркінгу в сучасних умовах є ознакою належного врядування. Це підвищує рівень сприйняття влади громадськістю, формує в її очах образ влади, що дотримується принципів постійного покращення своєї діяльності. Оприлюднення доповідей з бенчмаркінгу сприяє формуванню в громадян пріоритетів щодо бюджетної політики, попиту на суспільні послуги. Відкритість органів управління в питаннях бенчмаркінгу демонструє їхню прозорість, підзвітність та намагання працювати ефективно.

Зміст доповідей з бенчмаркінгу зазвичай зумовлений його цілями. Водночас у багатьох з них представляють такі елементи змісту:

1) **резюме** з представленням основних результатів бенчмаркінгу. Резюме — це стисла версія повної доповіді для швидкого й ефективного інформування цільової аудиторії. У цій частині зазвичай не використовують графічні методи зображення даних, а представляють текстовий опис основних результатів проведеного аналізу. Тут називають як лідерів узагальненого рейтингу, так і вказують на фактори, що сприяли зайняттю лідерських позицій областю чи містом. У стислій формі тут також можуть наводитися результати аналізу зв'язків між агрегованими показниками та вихідними даними;



При підготовці цієї частини доповіді важливо перейматися питанням: «Що, на нашу думку, мають запам'ятати чи зробити представники цільової аудиторії після прочитання доповіді з бенчмаркінгу?» Незважаючи на всю важливість доповідей з бенчмаркінгу, особи, відповідальні за прийняття управлінських рішень, зазвичай можуть ознайомитися тільки з резюме доповіді. Тому наслідком оприлюднення цих документів з бенчмаркінгу можуть бути позитивні зміни та вплив на осіб, що приймають управлінські рішення, якщо вони розумітимуть основну ідею доповіді бенчмаркінгу, представлену в резюме.

2) огляд *методології бенчмаркінгу*, що застосовується. Тут вказується кількість об'єктів порівняння, кількість вихідних показників. Описуються застосовані методи нормалізації та агрегування даних, зважування нормалізованих даних для отримання агрегованих показників. Термінологія, контекст та обмеження даних мають бути описані в цій частині доповіді з метою мінімізації можливостей помилкової інтерпретації результатів бенчмаркінгу. Тут також доцільно коротко представити результати попередньо виконаного аналізу чутливості та невизначеності;



Ті, на кого розраховані доповіді з бенчмаркінгу, повинні мати змогу зрозуміти, яким чином були зібрані та оброблені дані. Водночас детальний опис застосованих методів може представляти незначний інтерес для основного кола зацікавлених осіб. Тому доцільно в основній частині доповіді з бенчмаркінгу коротко описати методи, а за потреби надати більш детальне пояснення в додатку.

3) *основні дані* з розподілом за вибраними територіями. У цій частині з використанням текстового опису та графічних засобів висвітлюються найбільш важливі результати бенчмаркінгу з розподілом за вибраними територіями. Як правило, найбільша увага приділяється тим територіям, які суттєво покращили/погіршили свої позиції в загальному рейтингу порівняно з попереднім періодом. Наводяться результати аналізу чинників, що вплинули на зміни позицій у рейтингу;



У доповідях з бенчмаркінгу територій також часто наводять додаткову загальну інформацію про міста, області, що порівнювалися. Така інформація може стосуватися відомостей про географічне положення території, її кількісні показники (наприклад, кількість адміністративно-територіальних одиниць у її складі, чисельність населення), галузеву спеціалізацію, наявність корисних копалин, забезпеченість водними, лісовими ресурсами тощо. Вибір такої інформації для представлення зумовлений цілями бенчмаркінгового дослідження.

Така інформація не обов'язково використовується для порівняння та формування загального рейтингу територій, а швидше надає тим, на кого розрахована доповідь, додаткову інформацію для того, щоб у них сформувалося цілісне уявлення про об'єкти порівняння. Наприклад, у «Рейтингу інвестиційної привабливості регіонів», розробленому у 2013 р. в Україні, така додаткова інформація містить дані про площу регіону, кількість районів, чисельність населення, частку регіону у ВВП України, великі міста регіону, основні галузі промисловості, туристичні об'єкти.

4) якщо бенчмаркінг проводився щодо великої кількості об'єктів (наприклад, усіх областей України чи міст обласного значення), доцільно у доповіді представити *результати за територіальним розподілом*. Зокрема, варто згрупувати окремі території за певною спільною ознакою, наприклад, географічним положенням чи належністю до певного економічного району. У цій частині варто описати виявлені розбіжності між групами територій, об'єднаних такою спільною ознакою;

Інтерес представляють результати бенчмаркінгу регіонів за показником сталого розвитку. Результати представлені Світовим центром даних з геоінформатики та сталого розвитку (діє на базі Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут»).



Сервіс відкриває зручний та широкий доступ до даних зі сталого розвитку. Користувач отримує відомості про вибрані регіони України та можливість їх порівняння з результатами інших адміністративних одиниць у табличній та графічній формах. Посилання, за яким можна порівнювати регіони України: <http://wdc.org.ua/uk/services/ukraine-sd>.

Для порівняння країн — таке посилання: <http://wdc.org.ua/uk/services/country-profiles-visualization>.

5) **результати** бенчмаркінгу з розподілом **за окремими складовими**. Тут представляються деталізовані дані та рейтинги за окремими складовими загального (агрегованого) показника. Як правило, ця інформація подається в табличному вигляді і може містити як позиції в поточному рейтингу, так і їх зміну порівняно з минулим періодом;

6) у **додатках** наводяться деталізовані кількісні показники, а також даються посилання на використані джерела даних для бенчмаркінгу та на джерела додаткової інформації.

У мережі Інтернет є велика кількість різноманітних доповідей (звітів) з бенчмаркінгу територій. Наприклад, такі:

- **«Рейтинг інвестиційної привабливості регіонів»** (розроблений у 2013 р. Київським міжнародним інститутом соціології у партнерстві з Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій на замовлення Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами). У звіті аналізуються офіційні статистичні показники, що характеризують різні аспекти інвестиційного клімату областей України, Автономної Республіки Крим, міст Києва та Севастополя. У звіті також охарактеризовано ті регіональні фактори, які впливають на прийняття інвестиційних рішень та визначають якість середовища, в якому діють підприємства — суб'єкти інвестування. Звіт доступний за посиланням: http://www.ukrproject.gov.ua/sites/default/files/upload/zvit_pro_investiciynu_privablivist_regioniv_povna_versiya.pdf;
- **«Огляд цін та заробітних плат»** (англ. «Price and Earnings Survey») — звіт готується кожні три роки, починаючи від 1970 р., глобальною фінансовою корпорацією UBS. У звіті порівнюються ціни на товари та послуги, а також заробітні плати та години робочого часу за 14 професіями у 73 містах країн світу. Місто Нью-Йорк використовується як еталон для порівняння. Звіт за 2012 р. можна знайти на Інтернет-сторінці: http://www.ubs.com/global/en/wealth_management/wealth_management_research/prices_earnings.html;
- **«Гарячі точки 2025. Бенчмаркінг майбутньої конкурентоспроможності міст»** (англ. «Hot Spots 2025 Benchmarking the future competitiveness of cities») — укладений корпорацією «The Economist Intelligence Unit» на замовлення фінансової компанії «Citigroup». У звіті прогнозується конкурентоспроможність 120 міст світу у 2025 р., базуючись на їх прогнозованій спроможності залучати капітал, бізнес, таланти та туристів. Звіт доступний за посиланням: <http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/hotspots2025.pdf>;





- *«Глобальний звіт з умов життя»* (англ. «Global liveability report») — готується корпорацією «The Economist Intelligence Unit». У звіті оцінюються виклики, з якими стикається людина у своєму житті, в 140 містах світу. Кожне місто оцінюється за 30 якісними і 40 кількісними факторами, об'єднаними в 5 категорій: стабільність, охорона здоров'я, культура і довкілля, освіта, інфраструктура. Звіт доступний на Інтернет-сторінці: http://www.eiu.com/site_info.asp?info_name=The_Global_Liveability_Report;
- *«Індекс ризиків для людини»* (англ. «People Risk Index») — готується «AON Consulting» — провідною компанією, що спеціалізується на наданні послуг у сфері управління ризиками, страховому та перестраховому посередництві і консультуванні з питань управління людськими ресурсами. У звіті представлено дослідження джерел ризику для людини в 90 містах світу. Звіт можна знайти за посиланням: <https://aonpeoplerisk.com/2013-Update/Rating-and-Ranking-Update>;
- *«Стан міст світу 2012/2013»* (англ. «State of the World's Cities 2012/2013») — укладений в межах програми Організації Об'єднаних Націй HABITAT. У звіті представлений Індекс процвітання міст, що об'єднує 5 вимірів процвітання: продуктивність, розвиток інфраструктури, якість життя, рівність та соціальне включення, екологічна сталість. Звіт можна знайти за посиланням: <http://www.unhabitat.org/pmss/getElectronicVersion.aspx?nr=3387&alt=1>.

Після оприлюднення результатів бенчмаркінгу, що стосуються певного періоду, можливе надходження додаткової інформації, що потребує внесення коректив у представлені раніше дані. Ця інформація може бути результатом уточнених даних, отриманих від респондентів, більш досконалих процесів оброблення даних або уточнених результатів аналізу даних. За будь-якої системи бенчмаркінгу доцільно визначити часовий проміжок між проведенням бенчмаркінгових досліджень і публікацією їх результатів, а також переглядом і уточненням даних.

§ 3.6. БЕНЧМАРКІНГ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Упровадження бенчмаркінгу в систему регіонального та місцевого управління в Україні є надзвичайно важливим для підвищення якості управлінських рішень, спрямованих на покращення ситуації в різних сферах життєдіяльності області (міста). Використання цього інструменту допомагає виявити проблемні моменти та відставання як у результатах діяльності області (міста), так і в процесах, що забезпечують цю діяльність. Подальший ретельний і глибокий аналіз виявленої проблеми дає можливість зрозуміти її масштаб, природу, глибинні причини та запропонувати відповідне управлінське рішення.

Міжнародний досвід дає підстави стверджувати, що використання бенчмаркінгу сприяє прийняттю важливих управлінських рішень. У багатьох країнах світу урядовці всіх рівнів шукають способи зменшення витрат при одночасному підвищенні ефективності управління, аналізують, як збільшити ефект від вкладених бюджетних коштів, покращити якість послуг, що надаються гро-

мадянам. Задля цього ретельно вивчається наявний досвід і впроваджуються прийоми та методи управління організаціями як суспільного, так і приватного сектору, які найбільш успішно діють у тій чи іншій сфері. Бенчмаркінг є тим інструментом, що сприяє адаптації передового управлінського досвіду до потреб конкретних органів управління.



Проведення бенчмаркінгу області, міста не є самоціллю — це лише управлінська технологія, яка допомагає підвищити ефективність регіонального та місцевого управління загалом. Інформація, яка зібрана в процесі бенчмаркінгу, створює основу для розроблення подальших рекомендацій щодо спрямування управлінських дій і використовується в процесі планування соціально-економічного розвитку області, міста.



Для місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування цікавим є приклад діяльності аудиторської комісії у Великобританії, яка здійснює постійний моніторинг якості менеджменту місцевих органів влади, а також організацій громадського сектору, які діють на місцевому рівні. При цьому моніторинг базується на системі бенчмаркінгових показників, яка містить багато детальних показників діяльності закладів охорони здоров'я, поліції, місцевих органів влади та інших організацій. Бенчмаркінг спрямований на виявлення розбіжностей в ефективності використання бюджетних коштів, витрачених на ті чи інші потреби. На основі результатів бенчмаркінгу аудиторська комісія визначає державну установу, яка є кращою з точки зору показників ефективності використання бюджетних коштів (нею може виявитися найкраща школа, краща лікарня, краща пожежна команда тощо). Співробітники аудиторської комісії вивчають кращий досвід, виявляють ті практичні кроки, які дали можливість отримати кращі результати, описують і тиражують. Таким чином, контроль, який здійснює аудиторська комісія, своєю кінцевою метою має підвищення ефективності роботи багатьох державних установ і в підсумку підвищення ефективності кожного бюджетного фунта стерлінгів⁴³. Крім того, у Великобританії розповсюдженою практикою є проведення міждержавних порівняльних досліджень ефективності функціонування податкових служб, служб охорони здоров'я і соціального забезпечення, забезпечення правопорядку, пенсійних служб тощо, які проводяться найчастіше в порівнянні з іншими найбільш розвиненими країнами Заходу.

Застосування бенчмаркінгу в державних структурах США розпочалося в Міністерстві оборони. Нині використання бенчмаркінгу як управлінської технології здійснюється і в інших державних структурах США. У ряді державних структур США проводиться порівняння їх діяльності з успішним досвідом організацій приватного сектору в аналогічних сферах. Для організації такої роботи сформовані групи для оцінювання ефективності діяльності органів державної влади, до яких входять працівники різних державних структур. Приклади проблемних ситуацій/кейси та кращі рішення зберігаються у відповідних базах даних і доступні фахівцям для вирішення проблем, що виникають, за допомогою бенчмаркінгу. Прикладом може слугувати Центр найкращих практик

⁴³ Гапоненко А. Л. Теория управления [учебник] / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. — М. : Изд-во РАГС, 2003. — 558 с. management-uchebnik/teoriya-upravleniya.html

промислового виробництва військово-морського флоту США (US Navy Best Manufacturing Practices Center of Excellence). Однією з цілей діяльності Центру є підвищення якості продукції, продуктивності та ефективності діяльності фірм-постачальників товарів та послуг для армії і флоту США, що в результаті дає можливість підвищити ефективність державних витрат. Визнані кращі практики зберігаються в базі даних і можуть бути використані організаціями-членами Центру для економії часу на вироблення власних варіантів вирішення проблем і відкидання явно неефективних, вже випробуваних іншими, варіантів рішення. Використання зазначених формальних заходів дало можливість виявити, документувати і поширити значну кількість раніше невідомих кращих практик, створити систему їх моніторингу та фіксації. Дуже часто з'ясовується, що в державному секторі розробляються успішні практики, які згодом втілюються в приватному секторі⁴⁴.

У Канаді досить широкої популярності набула система бенчмаркінгу муніципальних послуг провінції Онтаріо (Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative), у межах якої аналізувалося надання цілого ряду послуг: від соціального обслуговування вдома до збирання сміття⁴⁵. У 16 муніципалітетах з провінцій Онтаріо, Альберта і Манітоба, в яких проживає 10,4 млн осіб, партнерами ініціативи було розроблено спільні підходи до оцінювання ефективності надання конкретних послуг. Оцінювання охоплювало чотири напрями⁴⁶:

- рівень обслуговування — тип або обсяг послуг, що надаються споживачам в муніципалітетах. Наприклад, кількість кілометрів доріг або кількість бібліотечних матеріалів, що є у вільному доступі;
- ефективність — наскільки добре муніципалітети використовують свої ресурси. Наприклад, вартість перевезення пасажирів або вартість очищення стічних вод;
- якість обслуговування громадян. Наприклад, відсоток доріг, якість яких оцінюється як добра або дуже добра;
- вплив на громаду. Наприклад, відсоток сміття, що перестали скидати на сміттєзвалища, зменшення рівня злочинності.

Аналіз результатів бенчмаркінгу допомагає муніципалітетам визначити, зрозуміти та адаптувати використовувані нині успішні практики з інших муніципалітетів до власних потреб.



Можна зробити висновок, що бенчмаркінг є робочим інструментом державного контролю та управління в публічному секторі більшості розвинених країн світу, який допомагає приймати виважені та ефективні управлінські рішення.

⁴⁴ Гусева Н. М., Медведев Г. Б. Перспективы внедрения бенчмаркинга в государственном управлении / Н. М. Гусева, Г. Б. Медведев // Финансы и бизнес. — 2011. — №2. — С. 92–102.

⁴⁵ Елисеенко В. Ф. Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти / Елисеенко В. Ф., Головщинский К. И. // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2008. — № 2. — С. 118–130.

⁴⁶ Ontario Municipal Benchmarking Initiative [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://ottawa.ca/en/city-hall/accountability-and-transparency/corporate-planning-and-performance-management/ontario-1>

Важливо зазначити, що результати бенчмаркінгу можуть стати основою для прийняття альтернативних управлінських рішень. Так, доволі часто завдання підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, зокрема в частині надання державних і муніципальних послуг, намагаються вирішити шляхом кардинального перегляду політики або за допомогою широкомасштабних реформ. При цьому поза увагою залишаються ті можливості, які стосуються організації кращого управління системою надання послуг, що вже існує. За результатами бенчмаркінгу може бути виявлена можливість точкової оптимізації, впровадження якої в деяких випадках може майже повністю вирішити проблему неефективності надання певної послуги. При цьому витрати на здійснення такої оптимізації, безумовно, будуть суттєво меншими, ніж у випадку з широкомасштабною реформою.

Інформація, отримана за результатами проведення бенчмаркінгу, є важливою не лише для визначення напрямів поліпшення діяльності органу влади, у тому числі управлінських процедур, що застосовуються всередині установи, а й для організації надання нею послуг. Вона може використовуватися набагато ширше. Наприклад, у випадку передачі недержавним структурам права надання певної послуги в контрактних зобов'язаннях може бути обумовлено й показник якості послуг, що був визначений за результатами проведення бенчмаркінгу. За цим показником територіальні органи управління і надалі можуть проводити бенчмаркінгові дослідження, виявляючи таким чином підвищення ефективності надання даної послуги. Такий підхід дає можливість сформувати систему постійного вдосконалення послуг і процесів.

Саме задля створення такої системи постійного вдосконалення послуг багато фахівців і дослідників вважають, що визначальною умовою ефективності бенчмаркінгу є пряма залежність управлінських рішень від його результатів. Бенчмаркінг, на їхню думку, повинен стимулювати не лише разову ідентифікацію і повсюдне впровадження кращої практики, а й постійний пошук проблем і напрямів удосконалення способів надання державних і муніципальних послуг⁴⁷.

В Україні бенчмаркінгові підходи ще не набули широкого розповсюдження у державному управлінні та місцевому самоврядуванні. Водночас окремі складові та технології бенчмаркінгу використовуються вже тривалий час. Найбільш розповсюдженим є рейтингування як країни загалом, так і її окремих регіонів і територій за різними показниками залежно від сфери, що стає об'єктом бенчмаркінгу. Так, в аналітичному дослідженні, проведеному Фондом «Ефективне управління» за підтримки Всесвітнього економічного форуму, «Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2012» представлені основні результати оцінювання конкурентоспроможності регіонів України, про що вже згадувалося в § 1.1. Проаналізовано конкурентні переваги та недоліки регіонів країни загалом, виявлено подібності та відмінності в індивідуальних оцінках, а також проведено зіставлення з результатами глобальної вибірки 144 країн

⁴⁷ Елисеенко В. Ф. Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти / Елисеенко В. Ф., Головшинский К. И. // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2008. — № 2. — С. 118–130.

світу. У документі подається стислий опис позицій кожного з 27 регіонів у національному рейтингу⁴⁸. На рис. 3.7 наведено узагальнені дані про індекс конкурентоспроможності регіонів України у 2012 р.



Рис. 3.7. Узагальнені дані про індекс конкурентоспроможності регіонів України у 2012 р.

Результати дослідження, в якому використано бенчмаркінгові підходи, стали основою для підготовки рекомендацій уряду України щодо підвищення національної конкурентоспроможності та конкурентоспроможності окремих регіонів. Крім того, ці результати розглядалися обласними державними адміністраціями з метою вироблення відповідних заходів для підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Прикладом використання бенчмаркінгу в Україні може слугувати проведення оцінювання результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, яке здійснюється у відповідності до постанови Кабінету Міні-

⁴⁸ Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2012 [Електронний ресурс] — Режим доступу : www.feg.org.ua

стрів України від 9 червня 2011 року № 650 (зі змінами), про що згадувалося в § 1.1 та § 1.2.

У цьому випадку показники згруповані за такими напрямками: економічний розвиток; інвестиційна, наукова та інноваційна діяльність; державні фінанси; підтримка бізнесу; споживчий ринок; населення та ринок праці; житлово-комунальне господарство; освіта та охорона здоров'я; рівень злочинності; екологія⁴⁹. У таблиці 3.6 наведено результати даного дослідження, проведеного у 2013 р.

Таблиця 3.6. Загальне місце регіонів за усіма напрямками розвитку

Регіон України	Січень–березень 2013 р.	Січень–червень 2013 р.
АР Крим	3	3
Вінницька	6	17
Волинська	15	25
Дніпропетровська	10	11
Донецька	7	21
Житомирська	23	16
Закарпатська	20	23
Запорізька	12	15
Івано-Франківська	26	22
Київська	14	5
Кіровоградська	22	14
Луганська	5	20
Львівська	21	26
Миколаївська	11	6
Одеська	4	7
Полтавська	8	10
Рівненська	9	4
Сумська	27	27
Тернопільська	18	9
Харківська	16	19
Херсонська	25	24
Хмельницька	17	18
Черкаська	13	13
Чернівецька	24	8
Чернігівська	19	12
м. Київ	1	1
м. Севастополь	2	2

⁴⁹ Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій: постанова Кабінету Міністрів України від 09 червня 2011 року № 650 [Електронний ресурс], Ст. 26. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/650-2011-n>.

Оцінювання результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій проводиться з метою виявлення проблем та підвищення ефективності виконання управлінських рішень Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій із забезпечення здійснення своїх повноважень та виконання пріоритетних завдань⁵⁰.

Використання інших, відмінних від рейтингування, різновидів бенчмаркінгу, в управлінській практиці державних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в Україні зустрічається нечасто. До таких небагатьох, однак дуже цікавих прикладів можна віднести створення мережі підвищення ефективності надання послуг у містах Одеської області (Арциз, Березівка, Білгород-Дністровський, Ізмаїл, Теплодар, Южне) та Миколаївської області (Баштанка, Вознесенськ, Нова Одеса, Первомайськ, Южноукраїнськ). Основною метою функціонування даних мереж стало порівняння результатів і якості надання публічних послуг у сферах охорони здоров'я та управління житлом (утримання багатоквартирних житлових будинків), що сприяло взаємному навчанню та обміну досвідом. Мережі стали територією спілкування представників міст і дослідників, що мало на меті виявлення причин відмінностей у якості послуг у зазначених містах⁵¹.

Принцип функціонування мереж полягав в обміні даними щодо результатів діяльності у визначених сферах. Ці дані характеризували як економічну ефективність (співвідношення внеску (ресурсів) та отриманих результатів), так і результативність (співвідношення витрат і результатів з досягненням поставлених цілей) надання послуг. Джерелами інформації стали статистичні дані, результати опитування споживачів послуг, обговорення та обмін досвідом учасників мережі.

У результаті зіставлення та порівняння даних кожне місто отримало детальну та ґрунтовну інформацію про результати надання послуг, напрямів роботи для підвищення їхньої якості та можливих реформ, які потенційно підтримають територіальні громади. За цими результатами в кожному місті було розроблено пропозиції щодо розвитку та удосконалення секторів охорони здоров'я та управління житлом. Серед таких пропозиції — застосування кращих організаційних та інституційних рішень, що практикуються в інших містах, або зміни, що планувалися раніше, але були переглянуті та уточнені відповідно до отриманих знань та за результатами обговорень⁵².

Наведені вище приклади дають можливість зробити висновки, що недостатньо лише констатувати, у чому країна (область, місто) кращі, а в чому — гірші. Потрібно знайти причини різниці в ефективності управлінської діяль-

⁵⁰ Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій: постанова Кабінету Міністрів України від 09 червня 2011 року № 650 [Електронний ресурс], Ст. 26. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/650-2011-p>.

⁵¹ Шевляков І. Норвезько-український проект співпраці у сфері місцевого розвитку : Мережі підвищення ефективності надання послуг / І. Шевляков, О. Осланд. — К. : МЦПД, 2012. — 32 с.

⁵² Там само.

ності та шляхи її покращення, виявити і зрозуміти заходи, стратегії, управлінські практики, завдяки яким кращі країни (області, міста) досягли успіху.

Проведення такої роботи вимагає багато зусиль, оскільки для оцінювання варто встановити причинну залежність факторів. Потрібно порівняти стратегії, процедури та практики, запроваджені в країнах (областях, містах), які порівнюються.

Упровадження результатів є кінцевим, надзвичайно важливим етапом здійснення бенчмаркінгу, що передбачає проведення консультацій з усіма зацікавленими сторонами та відповіді на такі питання:

1. Наскільки треба зменшити відставання?
2. Мета полягає в тому, щоб досягти невеликого чи значного покращення або стати кращим у своїй сфері?
3. Яка вартість цього та як треба буде перерозподілити зусилля і ресурси?
4. Яким відставанням в ефективності слід приділити найбільше уваги?
5. Які інституції та люди мають бути залучені до подолання відставання в ефективності?
6. Які з переліку представлених територій є кращими?
7. Чому вони є кращими?
8. Наскільки вони кращі (фактичні значення показників розвитку за окремими сферами: економіка, якість життя, екологія)?
9. Які сучасні управлінські технології застосовуються на цих територіях?
10. Які кращі практики були запозичені з інших територій?

У подальшому результати проведених консультацій мають стати основою для прийняття відповідних управлінських рішень стосовно розвитку території.



ВИСНОВКИ

1. Вихідні дані, що використовуються для цілей бенчмаркінгу, досить різноманітні, вони можуть бути представлені в різних одиницях виміру, характеризуватися значним діапазоном значень, що зумовлює потребу в їх нормалізації (стандартизації). Нормалізація даних дає можливість привести вихідні дані до порівняльного вигляду та отримати агреговані показники, що характеризують узагальнену ефективність областей чи міст.

2. У процесі бенчмаркінгу можуть застосовуватися різні методи нормалізації (стандартизації) та агрегування даних. Для отримання обґрунтованих результатів бенчмаркінгу доцільно аналізувати вплив застосування того чи іншого методу на узагальнений (кінцевий) рейтинг, оскільки кожен з них відображає розбіжності між об'єктами бенчмаркінгу в ефективності, враховує чи нівелює значні розбіжності в даних.

3. Для того, щоб бенчмаркінгові дослідження у процесі формування політики принесли очікуваний ефект, результати порівняння та агрегування даних мають бути належним чином оцінені, у тому числі з точки зору чутливості і невизначеності, та відповідно інтерпретовані.

4. Представлення результатів бенчмаркінгу в доповідях залежить від мети дослідження, цільової аудиторії, серед якої вони поширюватимуться, визначеного формату представлення даних.

5. Проведення бенчмаркінгу регіону (міста) розглядається як управлінська технологія, яка допомагає підвищити ефективність регіонального та місцевого управління загалом, оскільки інформація, зібрана в процесі бенчмаркінгу, створює основу для формулювання виважених управлінських рішень.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

1. Для чого потрібна нормалізація (стандартизація) даних у бенчмаркінгу?
2. Схарактеризуйте методи нормалізації даних, поясніть їх переваги та недоліки.
3. Наведіть приклади застосування ранжирування та методу «Мінімум-Максимум».
4. Наведіть методи агрегування даних. У чому полягають їх переваги та недоліки?
5. За яких умов доцільно застосовувати метод додавання при агрегації нормалізованих змінних в узагальнений показник?
6. Чому середню трактують як типовий рівень ознаки в сукупності? Які види середніх найчастіше використовують у бенчмаркінгу? Що є критерієм вибору виду середньої?
7. Що є визначальною ознакою середньої арифметичної? Коли використовують середню арифметичну просту, а коли — середню арифметичну зважену?
8. Опишіть методи визначення ваги складової узагальненого показника. За яких умов використовується експертна оцінка?
9. За яких умов доцільно застосовувати метод ранжирування при оцінюванні ефективності міст, за яких — метод групування?
10. Яким чином формують узагальнені (кінцеві) рейтинги областей (міст) за агрегованими показниками?
11. Схарактеризуйте методи формування узагальнених (агрегованих) рейтингів областей (міст).
12. Чим зумовлюється потреба в проведенні аналізу чутливості і невизначеності результатів бенчмаркінгу?
13. Як основні завдання бенчмаркінгу виконуються в процесі розукрупнення (деагрегування) зведеного показника?
14. Яким є орієнтовний зміст доповідей з бенчмаркінгу? Розкрийте зміст основних складових доповідей з бенчмаркінгу.
15. Які чинники впливають на зміст доповідей з бенчмаркінгу? Які основні вимоги висуваються до змісту доповідей з бенчмаркінгу, що оприлюднюються?
16. Визначте, для прийняття яких управлінських рішень та в яких сферах суспільного життя застосовують дані бенчмаркінгу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бахрушин В. Є. Методи аналізу даних : навчальний посібник для студентів / В. Є. Бахрушин. — Запоріжжя : КПУ, 2011. — 268 с.
2. Лафлер Бренд. Бенчмаркінг: ефективність українських міст і областей : посібник. — Липень 2013. // Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (Проект РЕОП). — К., 2012. — 44 с.
3. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг : метод. реком. для слухач. / [уклад. Ю. Б. Молодожен, А. С. Крупник] ; за заг. наук. ред. М. М. Білинської. — К. : К.І.С., 2014. — 36 с.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Айвазян С. А. Прикладная статистика: Классификация и снижение размерности / С. А. Айвазян, В. М. Бухштабер, И. С. Енюков, Л. Д. Мешалкин. — М. : Финансы и статистика, 1989.
2. Аналітична довідка щодо державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.drsm.gov.ua/show/1649>
3. Арефьева Е. В. Бенчмаркинг : учеб. пособие / Е. В. Арефьев, О. В. Арефьева. — К. : Изд-во Европейского ун-та, 2003. — 250 с.
4. Ашуев А. М. Бенчмаркінг та інформаційне забезпечення процесу нововведень / Ашуев А. М. // Зб. наук. праць Донецького держ. ун-ту. Сер. : Економіка. — 2004. — Т. 5; Вип. 34 : Економіка та маркетинг підприємства і території. — С. 140–146.
5. Бровкова О. Г. Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством / О. Г. Бровкова, О. І. Манакова // Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. — 2010. — С. 243–247.
6. Бублик М. І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М. І. Бублик, М. М. Хім'як, М. В. Лібер // Наук. вісн. НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.5. — С. 136–139.
7. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учеб. для студентов ВУЗов / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — 3-е изд., стер. — М. : Омега-Л, 2008. — 464 с.

8. Гапоненко А. Л. Теория управления : учебник / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. — М. : Изд-во РАГС, 2003. — 558 с.
9. Гладун О. М. Нормування як складова аналізу даних / О. М. Гладун, Л. В. Лущик // Прикладна статистика : проблеми теорії та практики : Зб. наук. пр. Вип. 6 / Держ. служба статистики України, Нац. акад. статистики, обліку та аудиту; Ред. кол. : І.І. Пилипенко (гол. ред.) та ін. — К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство». — 2010. — С. 36–46.
10. Гусева Н. М. Перспективы внедрения бенчмаркинга в государственном управлении / Н. М. Гусева, Г. Б. Медведев // Финансы и бизнес. — 2011. — № 2. — С. 92–102.
11. Данилов И. П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И. П. Данилов. — М. : Стандарты и качество, 2005. — 70 с.
12. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник, 2-ге вид. / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 440 с.
13. ДСТУ-П ІWA 4:2010 : Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування. — На заміну ДСТУ-П ІWA 4:2006 ; надано чинності 2010-04-01. — К. : Держспоживстандарт України, 2010. — XII, 47 с.
14. Елисеенко В. Ф. Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти / В. Ф. Елисеенко, К. И. Головшинский // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2008. — № 2. — С. 118–130.
15. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2012: Назустріч економічному зростанню та процвітання [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.feg.org.ua/docs/FEG_report_2012_body_ru_20.11.2012.pdf
16. Кирич Н. Б. Дослідження моделей бенчмаркінгу [Електронний ресурс] / Н. Кирич, Н. Шведа // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 1 (8). — С. 286–296. — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>
17. Коваленко О. В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О. В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. — 2009. — №3, Т. 1. — С. 140–145.
18. Ковальчук С. Бенчмаркинг як універсальний інструмент оцінювання стратегічної діяльності підприємства / С. Ковальчук // Маркетинг в Україні. — 2010. — № 3. — С. 20–31.
19. Козак Н. Бенчмаркинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії / Козак Н. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>
20. Концептуальні основи статистичного моніторингу / Д. Д. Айстраханов, М. В. Пугачова, В. С. Степашко та ін. ; за ред. М. В. Пугачової. — К. : ІВЦ Держкомстату України. — 2003. — 343 с.

21. Кэмп Р. С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процесов: технологи поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Р. С. Кэмп ; пер. с англ. О. В. Теплих ; под ред. О. Б. Максимовой. — Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. — 416 с.
22. Опис Проекту РЕОП [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ebed.org.ua>
23. Опря А. Т. Статистика (модульний варіант з програмованою формою контролю знань) : навч. посіб. / А. Т. Опря. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 448 с.
24. Офіційний сайт Європейського Фонду управління якістю [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.efqm.org/en>
25. Перани Дж. Бенчмаркинг инновационной деятельности европейских стран / Дж. Перани, С. Сирилли. // Форсайт. — 2008. — № 1 (5) [Электронный ресурс]. — Режим доступа : www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2009/05/29/0000330388/benchmarking.pdf
26. Подсолонко О. А. Основи бенчмаркінгу в менеджменті / О. А. Подсолонко // Менеджмент : теорія і практика. — К. : ЦУЛ, 2003. — С. 231–285.
27. Потенціал України та його реалізація : Спільний аналітичний звіт Міністерства економіки, Міністерства фінансів і Національного банку України. — К. : МЦПД, 2009. — 60 с.
28. Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 черв. 2011 р. № 650 // Офіц. вісн. України. — 2011. — № 46. — Ст. 1885.
29. Про затвердження Методологічних положень щодо організації статистичного спостереження за змінами цін (тарифів) на споживчі товари (послуги) і розрахунку індексу споживчих цін : Наказ Державного комітету статистики від 14 листоп. 2006 р. № 519 [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://uazakon.com/document/fpart08/idx08007.htm>
30. Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 листоп. 2011 р. № 1186 [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://uazakon.com>
31. Протасов Д. В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации : монография / Д. В. Протасов. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. — 80 с.
32. Прус Л. Р. Типологія бенчмаркінгу / Прус Л. Р. // Сталій розвиток економіки : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. — 2011. — № 4. — С. 265–268.
33. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу : Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Л. Р. Прус. — Тернопіль, 2008. — 20 с.

34. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь ; 5-е изд., перераб. и доп. / Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 495 с. — (Б-ка словарей «ИНФРА-М»).
35. Регіони України 2012 : Статистичний збірник / За ред. О. Г. Осауленка. — Частина II. — К. : Держстат України, 2012. — 802 с.
36. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. / Редченко К. І. — Львів : Вид-во «Новий Світ-2000», 2003. — 272 с.
37. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер ; пер. с англ. А. Л. Раскина ; под науч. ред. Т. В. Даниловой. — М. : РИА Стандарты и Качество. — 248 с.
38. Садовий Ю. В. Бенчмаркінг в управлінні розвитком соціальної сфери / Ю. В. Садовий // Наук. вісн. НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.3. — С. 245–250.
39. Самостійність місцевих влад та розподіл повноважень між ними: організація місцевого самоврядування відповідно до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування : матеріали міжнар. конф., м. Київ, 11–12 черв. 2002 р. / Упоряд. : В. Кравченко, М. Пухтинський. — К. : Логос, 2002. — 253 с.
40. Сидорова Е. Е. Особенности функционирования институциональных субъектов бенчмаркинга на макроуровне / Е. Е. Сидорова // Вестник ИНЖЭКОНа. — Серия «Экономика». — 2010. — Выпуск 7 (42). — С. 92–97.
41. Соломенко О. Є. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент вдосконалення бізнес-процесів / О. Є. Соломенко, О. А. Виноградов // Вісн. економіки транспорту і промисловості. — 2011. — № 35. — С. 230–234.
42. Стариков В. В. Бенчмаркинг — путь к совершенству / Стариков В. В. // Маркетинг в России и за рубежом (рус.). — 2006. — № 4. — С.12–19.
43. Статистика. Средняя арифметическая, ее свойства и способы исчисления [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://allstats.ru/?p=108>
44. Таран О. М. Бенчмаркінг як інструмент конкурентного аналізу підприємства / Таран О. М. // Таврійський держ. агротехнол. ун-т : Зб. наук. пр. (економічні науки). — 2010. — № 9. — С. 333–337.
45. Теорія статистики : навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / П. Г. Вашків та ін. — К. : Либідь, 2001. — 320 с.
46. ТОП-100. Лучшие города и регионы Украины. Совместный проект Украинской Инвестиционной газеты и Рейтингового агентства «Кредит-Рейтинг» ; под ред. И. Ляшенко. — К. : Новый друк, 2010. — Октябрь. — № 2. — 114 с.
47. Топ-20 городов. Рейтинг инвестиционной привлекательности / Офіційний сайт MPP Consulting [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://www.mppconsulting.com.ua/ukrrating/20gorodov2010.pdf>
48. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова та ін. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. — Д. : ДРІДУ НАДУ. — 2012. — 148 с.

49. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркінг в лучшем виде! / Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. ; пер. с англ. под ред. Б. Резниченко. — СПб. : Питер, 2004. — 176 с.
50. Шрьодер П. Нове публічне адміністрування або як досягти ефективного врядування? / Пітер Шрьодер. — К. : Фонд Ф. Наумана «За свободу», 2008. — 76 с.
51. Alsteat A. Managing Problems — How To Overcome? / Alsteat A. — *Manag. Science.* — 1997. — V. 7, Nr. 7.
52. Beadle I. An investigation into the use of benchmarking within quality programmes / Beadle I., Sierstone K. // *Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress*, Chapman & Hall, London, 1995. — P. 509–512.
53. Camp Robert C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance / Camp Robert C. — ASQC Quality Press, 1989.
54. Damelio R. The Basics of Benchmarking / R. Damelio. — New York : Quality Resources, 2007. — 74 p.
55. Dawson R. Democratic Government in Canada / Dawson R. MacGregor, Dawson W. F. ; Revised by Norman Ward. — University of Toronto Press, 1998. — 152 p.
56. Fong S. W. Benchmarking: general reading for management practitioners, Management Decision / Fong S. W., Cheng E., Ho D. — 1998. — P. 407–418.
57. Kleine B. Benchmarking for continuous performance improvement: tactics for success / B. Kleine // *Total Quality Environmental Management.* — 2004. — Spring. — P. 283–295.
58. Lignoleaux F. S. Marketing and Its Ways Of Doing Business. / F. S. Lignoleaux // *Materials of the Management Conference 1998 in Limage, France.* — Limage, 1998. — 61 p.
59. Mooni D. If I were a Top-Manager and Met Benchmarking — What Should I Do?» / D. Mooni // *Materials of the Management Conference 1998 in Traille, France.* — Traille, 1998. — 43 p.
60. Pervaiz K. Ahmed. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq. // *Benchmarking for Quality Management & Technology.* — 1998. — Vol. 5, Iss: 3. — P. 225–242.
61. Rao A. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective / A. Rao, L. P. Carr, I. Dambolena, R. J. Kopp, J. Martin, F. Rafii, and P. F. Schlesinger. — John Wiley & Sons, NewYork NY, 1996. — 656 p.
62. The Benchmarking Code of Conduct [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.benchmarking.gov.uk/content/documents/codeofconduct.doc>
63. The Global Competitiveness Index 2011–2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www3.weforum.org/docs/GCR2011-12/4.GCR2011-2012Chapter1.IGCI.pdf>
64. The smart city model [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.smart-cities.eu/model.html>

65. Tintelnot Claus M. Benchmarking in Forschung und Entwicklung. TU Dresden, Professur fur Innovations management und Technologie bewertun. / Claus M. Tintelnot // Konferenz materialien «Benchmarking'99». — TU DD, 1999. — 674 p.
66. Watson G. H. Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best / Watson G. H. — New York : John Wiley, 1993.

ГЛОСАРІЙ

Агрегування — об'єднання, укрупнення показників за певною ознакою. Агреговані показники являють собою узагальнені, синтетичні вимірювачі, які поєднують в одному узагальнюючому показнику ряд змінних.

Асоціативний бенчмаркінг проводиться суб'єктами бенчмаркінгу, які є членами тимчасових або постійних бенчмаркінгових альянсів, які створюються з метою обміну бенчмаркінговою інформацією для покращення своєї діяльності.

Атрибутивна ознака — ознака, що характеризує властивість, якість явищ і не має кількісного вираження.

Бенчмаркінг — це систематичний пошук, оцінювання, навчання на кращих прикладах функціонування регіонів (міст), незалежно від їхнього розміру і географічного положення, адаптація отриманого досвіду до своєї специфіки та його застосування.

Бенчмаркінг співробітництва міст (collaborative) характеризується взаємодією між містами-учасниками бенчмаркінгу, які реалізують спільні бенчмаркінгові проекти.

Бенчмаркінг у публічному управлінні — комплекс дій щодо порівняльного аналізу показників розвитку територій, встановлення та оцінювання основних факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень, з метою виявлення резервів підвищення рівня економічного і соціального розвитку територій.

Вибірковий (груповий) бенчмаркінг — порівняння кількох обраних об'єктів бенчмаркінгу (їх групи).

Вимірювання — це спостереження, яке фіксує якісні та/або кількісні характеристики об'єктів і явищ.

Відмінність від еталону — метод за яким лідеру/цілі присвоюється значення 100, а всі інші ранжируються відповідно до відсоткових пунктів, що відділяють їх від лідера/цілі. Даний метод ґрунтується на визначенні ступеня близькості об'єктів, які вивчаються, до об'єкта, що виступає в ролі еталона.

Внутрішній бенчмаркінг передбачає порівняння різних об'єктів бенчмаркінгу між собою у межах одного суб'єкта бенчмаркінгу.

Еталонний бенчмаркінг передбачає вибір еталона (найкращого зразка-аналога у певній сфері діяльності), з яким далі порівнюються інші об'єкти бенчмаркінгу з метою пошуку резервів власного розвитку.

Зважування — це судження щодо значимості показників, метод індексних обчислень з метою отримання зведених показників з індивідуальних елементів, кожному з яких присвоюється визначене значення, або вага у загальній їх сукупності.

Зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння за обраними об'єктами бенчмаркінгу між різними суб'єктами бенчмаркінгу.

Інтегрований бенчмаркінг передбачає порівняння об'єктів бенчмаркінгу загалом (на рівні суб'єктів бенчмаркінгу) або їх цілісних структурних частин, що функціонують відносно самостійно.

Конкурентний (competitive) бенчмаркінг міст характеризується тим, що міста-учасники не мають домовленостей про співробітництво і взаємодопомогу.

Метод «Мінімум-Максимум» — метод нормалізації даних у діапазоні від 0 (найгіршого) до 1 (найкращого).

Метод стандартного відхилення від середнього, або Z-показник, — метод визначення того, на скільки середньоквадратичних відхилень змінна в ряду даних вища або нижча за середнє. Це приводить показники до стандартного нормального розподілу (тобто середнє 0 і стандартне відхилення 1).

Міжнародний бенчмаркінг — для порівняння використовуються дані зарубіжних аналогів.

Національний бенчмаркінг — порівняння здійснюється без залучення даних зарубіжних аналогів.

Нормалізація даних — процес узгодження форматів, представлення та структури змінних для подальшого їх використання при створенні узагальнених показників.

Об'єкт бенчмаркінгу території — адміністративно визначена (або обмежена певним чином згідно з цілями бенчмаркінгу) територія, органи влади й управління на території, підприємства, установи, інші організації території, їхні структурні частини й системні елементи, показники функціонування і результатів діяльності яких можуть бути використані для порівняння.

Операційний бенчмаркінг території спрямований на забезпечення найкращих можливостей досягнення встановлених стратегічних цілей з використанням успішного досвіду розв'язання стратегічних проблем на аналогічних територіях через виявлення конструктивних, зокрема інноваційних шляхів, методів, інструментів, кращих практик реалізації стратегічних ініціатив розвитку територій-аналогів.

Первинні дані — це дані, отримані в результаті спеціально проведених досліджень, вторинні дані — це такі, які були зібрані раніше іншими дослідниками.

Процес бенчмаркінгу — цілеспрямована діяльність щодо системного вивчення, виміру та оцінювання результатів функціонування складних соціально-економічних систем та їх порівняння з результатами діяльності лідерів в соціально-економічному і технологічному просторі їх існування з метою отримання корисної інформації для покращення діяльності за умови впровадження кращих практик і сучасних ділових методів.

Процес — стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією перетворює «входи» на «виходи».

Процесний бенчмаркінг передбачає порівняння умов і рівня організації та технології виконання аналогічних процесів управлінсько-виробничої діяльності.

Ранг — порядковий номер, що присвоюється певній величині в ряді даних.

Ранжирування — розміщення величин у певному порядку за ступенем важливості, значущості.

Рейтинговий (іміджевий) бенчмаркінг здійснюється шляхом порівняння з кращим аналогом у групі з метою визначення порівняльного рівня розвитку (рейтингової позиції) об'єкта бенчмаркінгу.

Середнє арифметичне — один з найбільш поширених показників, що є сумою всіх спостережених значень, поділеною на їх кількість.

Середня величина — узагальнений показник, який характеризує типовий рівень варіаційної ознаки в розрахунку на одиницю однорідної сукупності.

Система бенчмаркінгу — це організована структура елементів процесу бенчмаркінгу, основними з яких є визначена мета, сфери, підсфери та показники, що якісно та кількісно характеризують їх і відображають зв'язки й відношення між ними.

Стратегічний бенчмаркінг території фокусується на забезпеченні відповідності стратегії розвитку території визначальним факторам успіху в конкурентних умовах діяльності, спрямований на підтримку довготривалої конкурентоспроможності території, базується на використанні її конкурентних переваг та інноваційних можливостей взаємодії з зовнішнім середовищем.

Суб'єкт бенчмаркінгу території — організація, що здійснює процес бенчмаркінгу індивідуально або в кооперації (за згодою) з іншими організаціями, проводить бенчмаркінг за власною ініціативою чи є учасником процесу бенчмаркінгу, ініційованого організацією вищого рівня управління.

Суцільний бенчмаркінг передбачає участь у процесі порівняння всіх суб'єктів бенчмаркінгу відповідної території, що, зокрема, може здійснюватися на засадах обов'язкової участі.

Функції процесу бенчмаркінгу — відокремлені види діяльності (трудові процеси), які забезпечують управлінський вплив на окремі складові й параметри процесу, конкретизують дії виконавців і параметри процесу, визначають змістовні характеристики способів управління учасниками процесу.

Функціональний (аспектний) бенчмаркінг має на меті порівняння умов та рівня виконання аналогічних функцій, реалізації окремих аспектів управлінсько-виробничої діяльності.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

А

Агрегування, 57–58, 65.
Асоціативний бенчмаркінг, 23.
Атрибутивна ознака, 66–67.

Б

Бенчмаркінг, 6, 10–12, 28, 30, 38, 43.
Бенчмаркінг співробітництва міст
(collaborative), 23.
Бенчмаркінг у публічному
управлінні, 13, 16, 23, 26, 27, 28,
30, 70, 78–79, 82–85.

В

Вибірковий (груповий)
бенчмаркінг, 18, 21.
Вимірювання, 31.
Відмінність від еталону, 56–57.
Внутрішній бенчмаркінг, 18–19.

Е

Еталонний бенчмаркінг, 18, 22.
Експертні методи, 64–65.

З

Зважування, 62–63.
Зовнішній бенчмаркінг, 18–19.

І

Інтегрований бенчмаркінг, 18, 20.

К

Конкурентний (competitive)
бенчмаркінг міст, 18, 23.

М

Метод «Мінімум-Максимум», 55–56.
Метод стандартного відхилення
від середнього або Z-показник,
54–55.
Міжнародний бенчмаркінг, 18.

Н

Національний бенчмаркінг, 18, 22.
Нормалізація даних, 51, 52.

О

Об'єкт бенчмаркінгу території, 18,
24, 26, 35, 36, 44.
Операційний бенчмаркінг
території, 18, 20.

П

Первинні дані, 45–48.
Процес бенчмаркінгу, 23, 24, 26 .
Процес, 23.
Процесний бенчмаркінг, 18, 20.

Р

Ранг, 53, 66, 100.
Ранжирування, 26, 52–53.
Рейтинговий (іміджевий)
бенчмаркінг, 18, 22.

С

Середнє арифметичне, 59–60.
Середнє геометричне, 61–62.
Середня величина, 60–61.
Система бенчмаркінгу, 30–33, 35, 38.
Стратегічний бенчмаркінг
території, 18, 19, 20.

Суб'єкт бенчмаркінгу території, 19,
20.

Суцільний бенчмаркінг, 18, 21, 22.

Φ

Функції процесу бенчмаркінгу, 100.

Функціональний (аспектний)
бенчмаркінг, 18, 20.

ДОДАТКИ

Додаток А

ОСНОВНІ МОДЕЛІ БЕНЧМАРКІНГУ

Модель бенчмаркінгу	Стислий опис елементів моделі бенчмаркінгу
Модель компанії «Херох» (шаблон бенчмаркінгу)	Схематично представлена у вигляді матриці (з елементами «Ми», «Вони», «Критичні фактори успіху», «Використовувані методи»), в якій зазначено стандартний набір питань, які потрібно поставити і на які потрібно відповісти у кожному з квадратів [59].
Модель R. Camp	Передбачає чотири етапи: планування, аналіз, інтеграція, дії [21].
Модель R. Reider	Передбачає 6 етапів: виявлення основних проблем, які потребують вирішення, і сфер діяльності, які потребують удосконалення; детальне вивчення виробничого циклу і його етапів; визначення необхідності виконання певних функцій, дій/робіт; збір даних; аналіз і інтерпретація отриманої інформації; впровадження передового досвіду [37].
Модель «колесо бенчмаркінгу»	Побудована І. П. Даниловим як сукупність згрупованих періодів, кожний з яких характеризується проведенням 5 певних послідовних дій (етапів): планування (визначення критичних факторів успіху, вибір, документування, розроблення показників); пошук (вибір партнерів); спостереження (розуміння і документування процесу партнера за показниками і на практиці); аналіз (ідентифікація невідповідностей у показниках і пошук їхніх глибинних причин); адаптація (вибір найкращої практики процесу, пристосування його до умов роботи підприємства, запровадження змін) [11].
Модель SchrottGlaswerke	Розроблена у 1993 р. німецькою компанією з виробництва скла, передбачає шість етапів: вибір продукту, послуги або процесу для порівняння; визначення основних критеріїв оцінювання; вибір компанії або внутрішньої сфери для порівняння; збір інформації; аналіз показників і визначення можливостей використання отриманих результатів; адаптація і застосування кращих практик, постановка завдань, використання досвіду [60].

Модель бенчмаркінгу	Стислий опис елементів моделі бенчмаркінгу
Модель С. Tintelnot (Німеччина)	Передбачає такі етапи: визначення об'єкта аналізу переваги; пошук партнерів для аналізу переваг; збір інформації; аналіз інформації; цілеспрямоване втілення в життя отриманих результатів; контроль за процесом і повторення аналізу [64].
Модель компанії IBM	Передбачає п'ятнадцять етапів: визначення покупців і продукції; визначення показників оцінювання роботи; перегляд продукту або процесу; вибір пріоритетного об'єкта; вибір партнера для порівняння; визначення рівня збору інформації; збір інформації; визначення розбіжностей; оцінювання можливого рівня у майбутньому; подання результатів порівняння; встановлення цілей і розроблення плану дій; впровадження плану дій; перегляд поточного процесу; оцінювання прогресу в досягненні поставлених цілей; перегляд цілей і повернення до першого кроку [58].
Модель А. Alsteat	Базується на тому, що кожен проект бенчмаркінгу є циклом із п'яти кроків: планування дослідження; вибір партнера з бенчмаркінгу; збір даних за запланованими раніше параметрами; аналіз даних; впровадження отриманих рішень [51].
Модель М. Brighton («General Motors»)	Представляє бенчмаркінг як процес з чотирьох послідовних дій: розуміння деталей внутрішніх процесів; аналіз процесів інших компаній; порівняння результатів власних процесів з результатами компаній, що аналізуються; впровадження необхідних змін для зменшення різниці [60].
Модель компанії «ICI fibres»	Передбачає сім етапів: визначення функцій, які варто аналізувати з позицій бенчмаркінгу; визначення факторів, які будуть аналізуватися; відбір лідерів в галузі і поза нею; збір і оцінювання показників лідерів; порівняння показників лідерів з показниками своєї діяльності; розроблення програми дій для зменшення відставань; впровадження і моніторинг [57].

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА СКЛАДОВИМИ ІНДЕКСУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У 2012 РОЦІ

Індекс конкурентоспроможності регіону України	М. Київ		Дніпропетровська		Донецька		Київська		Одеська		Запорізька		М. Севастополь		Львівська		Волинська		Рівненська		Сумська		Миколаївська		Вінницька		Черкаська		АР Крим		Луганська		Івано-Франківська		Хмельницька		Тернопільська		Чернівецька		Житомирська		Кіровоградська		Херсонська				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
БАЗОВІ ВИМОГИ	1	5	14	7	2	4	8	3	12	23	10	13	18	15	16	6	9	20	11	19	22	21	24	17	27	26	25																						
Складова 1: Інституції	27	25	19	13	12	26	15	22	9	24	1	4	5	18	8	2	3	17	23	20	16	7	10	11	14	6	21																						
Складова 2: Інфраструктура	1	3	9	5	7	2	8	4	12	17	21	20	16	10	15	18	22	14	6	13	23	26	27	11	24	25	19																						
Складова 3: Макроекономічне середовище	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																						
Складова 4: Довіра заробів та початкова освіта	12	13	23	20	2	10	17	7	14	4	8	11	25	26	16	1	3	15	19	18	6	9	5	22	24	27	21																						
ПІДСУМОВІ ЕФЕКТИВНОСТІ	1	3	2	4	6	5	7	19	9	8	10	11	12	15	13	24	18	14	22	20	16	17	23	25	21	26	27																						
Складова 5: Вища освіта та професійна підготовка	2	1	6	12	17	5	4	3	11	7	20	8	9	16	22	15	26	14	25	13	18	19	10	24	21	27	23																						
Складова 6: Ефективність ринку товарів	9	14	6	11	1	12	8	21	16	19	2	7	17	15	4	5	3	25	24	13	16	10	23	26	22	20	27																						
Складова 7: Ефективність ринку праці	10	16	5	17	12	24	11	25	18	23	9	2	20	19	6	4	22	8	26	21	15	3	13	1	7	14	27																						
Складова 8: Рівень розвитку фінансового ринку	20	9	6	2	7	23	3	10	5	11	1	4	15	24	16	8	18	17	25	19	14	13	12	21	22	26	27																						
Складова 9: Технологічна готовність	1	2	4	5	7	3	15	6	14	9	13	23	11	8	12	20	16	10	18	24	21	22	26	27	17	25	19																						
Складова 10: Розмір ринку	1	4	2	3	5	6	8	27	9	7	17	22	16	13	14	26	12	15	10	18	11	19	25	21	26	23	24																						
ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	7	2	3	1	14	18	6	4	12	19	16	10	5	9	11	17	25	21	20	8	15	23	22	27	26	13	24																						
Складова 11: Рівень розвитку бізнесу	11	3	2	1	14	16	4	12	10	23	15	7	5	20	13	21	26	17	8	6	19	18	22	27	24	9	25																						
Складова 12: Інновації	6	1	4	3	17	20	9	2	14	15	13	10	7	5	11	13	22	23	25	8	12	24	19	27	26	16	21																						

ІНДЕКС ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ 2013 РОКУ⁵³

Місце	Регіон України	Бал
1	Харківська область	1,519270
2	Львівська область	1,482541
3	Донецька область	1,470753
4	м. Київ	1,459080
5	Дніпропетровська область	1,449991
6	АР Крим	1,433978
7	Київська область	1,411819
8	Рівненська область	1,401647
9	Луганська область	1,396795
10	Закарпатська область	1,379580
11	Одеська область	1,377490
12	Черкаська область	1,372945
13	Вінницька область	1,367725
14	Сумська область	1,364563
15	Івано-Франківська область	1,348067
16	Миколаївська область	1,344425
17	Тернопільська область	1,334144
18	Житомирська область	1,328964
19	Волинська область	1,323298
20	Херсонська область	1,322790
21	Чернігівська область	1,318310
22	Хмельницька область	1,318155
23	Полтавська область	1,290666
24	Кіровоградська область	1,290058
25	Запорізька область	1,270278
26	м. Севастополь	1,246546
27	Чернівецька область	1,225868

⁵³ Розроблено Київським міжнародним інститутом соціології у партнерстві з Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій на замовлення Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України.

**СТРУКТУРА ПОКАЗНИКІВ, ЯКИМИ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬСЯ
СКЛАДОВІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ
УКРАЇНИ, ПРОВЕДЕНОГО ФОНДОМ
«ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ» ЗА МЕТОДИКОЮ
ВСЕСВІТЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО ФОРУМУ⁵⁴**

Складова 1: Інституції	25 %
А. Державні інституції.....	75 %
Право власності.....	20 %
1.01 Право власності	
1.02 Охорона інтелектуальної власності 1/2	
Етика і корупція	20 %
1.03 Нецільове використання бюджетних коштів	
1.04 Довіра громадськості до політиків	
1.05 Хабарі та неформальні платежі	
Зловживання впливом.....	20 %
1.06 Незалежність судової системи	
1.07 Фаворитизм при прийнятті рішень держслужбовцями	
Ефективність уряду	20 %
1.08 Необґрунтованість державних витрат	
1.09 Тягар адміністративного регулювання	
1.10 Ефективність правової системи у врегулюванні суперечок	
1.11 Ефективність правової системи в оскаржуванні регуляторних актів	
1.12 Прозорість політики державних органів	
1.13 Державні послуги на підтримку бізнесу	
Безпека	20 %
1.14 Втрати бізнесу від загрози тероризму	
1.15 Втрати бізнесу від злочинності та насильства	
1.16 Організована злочинність	
1.17 Надійність роботи правоохоронних органів	
В. Приватні інституції.....	25 %
Корпоративна етика	50 %
1.18 Корпоративна етика	

⁵⁴ Змінні, джерелом яких не є опитування керівників підприємств, позначені в структурі індексу символом «*». Ті змінні, після яких слідує символ «1/2», враховують у двох складових індексу глобальної конкурентоспроможності. Для того, щоб уникнути подвійного обліку, у кожному випадку їм присвоюється половина їх питомої ваги.

Звітність	50 %
1.19 Рівень стандартів аудиту та звітності	
1.20 Ефективність корпоративного керівництва	
1.21 Захист інтересів міноритарних акціонерів	
1.22 Надійність захисту інтересів інвестора (1–10, 10 — кращий показник) *	
Складова 2: Інфраструктура.....	25 %
А. Транспортна інфраструктура	50 %
2.01 Якість інфраструктури загалом	
2.02 Якість доріг	
2.03 Якість залізничної інфраструктури	
2.04 Якість портової інфраструктури	
2.05 Якість інфраструктури повітряних перевезень	
2.06 Пасажирообіг авіаційного транспорту (на тиждень, млн місць/км) *	
В. Енергетична та телекомунікаційна інфраструктура.....	50 %
2.07 Якість електропостачання	
2.08 Кількість абонентів мобільного зв'язку (на 100 осіб) * 1/2	
2.09 Кількість телефонних ліній (на 100 мешканців) * 1/2	
Складова 3: Макроекономічне середовище	25 %
3.01 Сальдо держбюджету (% ВВП) *	
3.02 Норма внутрішніх заощаджень (% ВВП) *	
3.03 Інфляція (%) *	
3.04 Державний борг (% ВВП) *	
3.05 Кредитний рейтинг країни *	
Складова 4: Охорона здоров'я та початкова освіта.....	25 %
А. Охорона здоров'я.....	50 %
4.01 Вплив малярії на ведення бізнесу	
4.02 Захворюваність на малярію *	
4.03 Вплив туберкульозу на ведення бізнесу	
4.04 Захворюваність на туберкульоз (випадків на 100 000 мешканців) *	
4.05 Вплив ВІЛ/СНІД на ведення бізнесу	
4.06 Поширеність ВІЛ (% дорослого населення) *	
4.07 Дитяча смертність (смертей на 1 000 немовлят) *	
4.08 Середня очікувана тривалість життя при народженні, років *	
В. Початкова освіта.....	50 %
4.09 Якість початкової освіти	
4.10 Охоплення початковою освітою (%) *	
 ПІДСИЛЮВАЧІ ЕФЕКТИВНОСТІ	
Складова 5: Вища освіта та професійна підготовка	17 %
А. Охоплення освітою.....	33 %
5.01 Охоплення середньою освітою (%) *	

5.02 Охоплення вищою освітою (%) *	
В. Якість освіти.....	33 %
5.03 Якість системи освіти	
5.04 Якість викладання математики та природничих наук	
5.05 Якість шкіл менеджменту	
5.06 Доступ до Інтернету в школах	
С. Навчання на робочому місці.....	33 %
5.07 Доступність дослідницьких та освітніх послуг	
5.08 Підвищення кваліфікації персоналу	
Складова 6: Ефективність ринку товарів.....	17 %
А. Конкуренція	67 %
Внутрішня конкуренція	75 %
6.01 Інтенсивність конкуренції на внутрішньому ринку	
6.02 Ступінь монополізації ринку	
6.03 Ефективність антимонопольної політики	
6.04 Вплив оподаткування 1/2	
6.05 Сукупна податкова ставка (% прибутку) *	
6.06 Кількість процедур, необхідних для відкриття бізнесу *	
6.07 Час, необхідний для відкриття бізнесу (днів) *	
6.08 Витрати на проведення аграрної політики	
Зовнішня конкуренція.....	25 %
6.09 Переважання торговельних бар'єрів	
6.10 Митні тарифи *	
6.11 Частка іноземної власності	
6.12 Вплив регулювання на ПП	
6.13 Труднощі митних процедур	
6.14 Співвідношення вартості продукції, що імпортується, до ВРП *	
В. Якість умов попиту	33 %
6.15 Ступінь орієнтованості на клієнта	
6.16 Вибагливість покупця	
Складова 7: Ефективність ринку праці.....	17 %
А. Гнучкість	50 %
7.01 Співпраця у відносинах працівник-працедавець	
7.02 Гнучкість при встановленні заробітної плати	
7.03 Практика наймання і звільнення	
7.04 Витрати, пов'язані зі звільненням (тижнів заробітної плати) *	
6.04 Вплив оподаткування 1/2	
В. Ефективність використання кваліфікованих співробітників	50 %
7.05 Оплата праці та продуктивність	
7.06 Ставка на професійне управління 1/2	
7.07 Відтік мізків	

7.08 Частка жінок у робочій силі (% участі чоловіків) *

Складова 8: Рівень розвитку фінансового ринку17 %

A. Ефективність.....50 %

8.01 Наявність фінансових послуг

8.02 Доступність фінансових послуг

8.03 Отримання фінансування на внутрішньому фондовому ринку

8.04 Легкість отримання кредитів

8.05 Доступність венчурного капіталу

B. Надійність та впевненість50 %

8.06 Надійність банків

8.07 Регулювання діяльності фондового ринку

8.08 Індекс надійності юридичних прав

(1–10, 10 — кращий показник) *

Складова 9: Технологічна готовність.....17 %

A. Використання технологій.....50 %

9.01 Доступність новітніх технологій

9.02 Впровадження технологій на рівні компаній

9.03 Прямі іноземні інвестиції і передача технологій

B. Використання ІКТ50 %

9.04 Користувачі Інтернету на 100 осіб *

9.05 Кількість абонентів широкосмугового доступу до Інтернету (на 100 осіб) *

9.06 Пропускна здатність Інтернету (кб/с на 1 особу) *

9.07 Кількість абонентів широкосмугового доступу до мобільного Інтернету (на 100 осіб) *

2.08 Кількість абонентів мобільного зв'язку (на 100 осіб) * 1/2

2.09 Кількість телефонних ліній (на 100 жителів) 1/2

Складова 10: Розмір ринку.....17 %

A. Розмір внутрішнього ринку75 %

10.01 Індекс розміру внутрішнього ринку *

B. Розмір зовнішнього ринку25 %

10.02 Індекс розміру зовнішнього ринку *

ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Складова 11: Рівень розвитку бізнесу50 %

11.01 Кількість місцевих постачальників

11.02 Якість місцевих постачальників

11.03 Рівень розвитку бізнес-кластерів

11.04 Природа конкурентної переваги

11.05 Ширина ланцюжка доданої вартості

11.06 Контроль міжнародної дистрибуції

11.07 Рівень розвитку процесу виробництва

11.08 Рівень маркетингу

11.09 Готовність делегувати повноваження

7.06 Ставка на професійне управління 1/2

Складова 12: Інновації.....50 %

12.01 Здатність до інновацій

12.02 Якість науково-дослідних закладів

12.03 Витрати компаній на НДДКР

12.04 Співпраця університетів і бізнесу в НДДКР

12.05 Держзакупівлі високотехнологічної продукції

12.06 Наявність наукових та інженерних кадрів

12.07 Патенти на винаходи (на млн осіб) *

1.02 Охорона інтелектуальної власності 1/2

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ (РУМУНІЯ)

Показники ефективності надання послуги з водопостачання

№ з/п	Визначення показника	Формула обчислення
1.	Ga — доступність послуг з водопостачання для населення	$Ga = Na/Nt$, де Na — кількість людей, які мають доступ до послуг з водопостачання за контрактом; Nt — загальна чисельність населення
2.	Gpotab — рівень відповідності вимогам до питної води, прописаним у Законі 458/2002 «Про якість питної води» (Директива 98/83/CE)	$Gpotab = Npc/Npa$, де Npc — кількість проб, що відповідають вимогам; Npa — загальна кількість проб
3.	Gf — рівень забезпечення безперервного надання послуг	$Gf = Df/T$, де Df — щоденні часові проміжки, в які надається послуга, годин; T — тривалість дня, годин
4.	Vm — середній вік системи транспортування та розподілу питної води	$Vm = \sum(Lt \cdot Vt)/Lr$, де Lt — протяжність мережі, км Vt — вік сегмента, років; Lr — загальна довжина системи транспортування та розподілу, км
5.	Pg — загальна втрата води у системі водопостачання (вода, за яку не виставлено рахунки)	$Pg = (Qp - Qf)/Qp$, де Qp — загальний обсяг виробленої води (води, що надійшла в систему), м ³ /рік; Qf — загальна кількість води, за яку виставлені рахунки, м ³ /рік
6.	Gr — рівень забезпеченості лічильниками	$Gr = Qfc/Qf$, де Qfc — загальна кількість кубометрів води, за яку виставлено рахунки за показниками лічильника (кількість питної води, виміряна лічильником), м ³ /рік; Qf — загальна кількість води, за яку виставлені рахунки, м ³ /рік
7.	Gsatisf — задоволеність користувачів наданням послуг	$Gsatisf = Nrecl/Nt$, де Nrecl — загальна кількість скарг, зареєстрованих за рік; Nt — загальна чисельність населення

Показники ефективності надання послуг з водовідведення

№ з/п	Визначення показника	Формула обчислення
1.	Ga — рівень доступу громадськості до послуги з водовідведення	$Ga = Nc/Nt$, де Nc — кількість людей, які мають доступ до послуг з водовідведення за контрактом; Nt — загальна чисельність населення
2.	Guz — рівень відповідності вимогам до викидів очищених стічних вод у водне середовище, описаним у Н.Г. № 188/2002 (Директива 91/271/СЄЕ)	$Guz = Npc/Npa$, де Npc — кількість зразків викидів у середовище (реципієнт), що відповідають вимогам; Npa — загальна кількість проаналізованих зразків викидів у середовище (реципієнт)
3.	Gb — ступінь відповідності вимогам щодо рівня збирання міських стічних вод через систему водовідведення	$Gb = Qb/Qt$, де Qb — кількість речовин, які біологічно розкладаються, зібраних системою водовідведення; Qt — загальний обсяг речовин, що піддаються біологічному розкладенню
4.	Ge — рівень територіального покриття / мережеве обладнання для збирання стічної води	$Ge = Lc/Ls$, де Lc — довжина вулиць, оснащених системою збирання дощової води, км; Ls — довжина доріг, км

Показники ефективності послуг зі збирання та утилізації відходів

№ з/п	Визначення показника	Формула обчислення
1.	Ga — рівень доступу громадськості до послуги з прибирання відходів	$Ga = Na/Nt$, де Nc — кількість людей, які мають доступ до послуги з прибирання відходів за контрактом; Nt — загальна чисельність населення
2.	Gc — рівень збирання відходів у місті	$Gc = Qc/Qg$, де Qc — кількість відходів, зібраних у місті, тонн; Qg — загальна кількість відходів, зібраних в адміністративно-територіальній одиниці, приблизна кількість, тонн

Продовження додатку Д

№ з/п	Визначення показника	Формула обчислення
3.	Gcs — рівень доступу користувачів до інфраструктури роздільного збирання відходів	$Gcs = Ncs/Nc$, де Ncs — кількість контрактів на роздільне збирання відходів, укладених з користувачами; Nc — загальна кількість контрактів, укладених з користувачами
4.	Gselect — рівень роздільного збирання відходів у місті, тип матеріалів: папір, картон, пластик, скло, метал (показник обчислюватиметься для кожної категорії)	$Gselect = Qselect/Qc$, де Qselect — кількість роздільно зібраних міських відходів за контрактом, метричних тонн; Qc — загальна кількість відходів, зібраних у місті, метричних тонн
5.	Gss — рівень санітарної очистки в місті	$Gss = Nss/Ns$, де Ns — кількість вулиць, де збираються відходи; Nts — загальна кількість вулиць
6.	Rp — потенційний рівень збирання відходів, що підлягають переробленню	$Rp = Qrecyclable/Qg$, де Qrecyclable — загальна кількість перероблених відходів, тонн; Qg — загальна кількість відходів, зібраних в адміністративно-територіальній одиниці, приблизна кількість, тонн
7.	Grec — утилізація роздільно зібраних у місті відходів, що підлягають переробленню, категорії матеріалів: папір, картон, пластик, скло, метал (показник обчислюється для кожної категорії)	$Grec = Qreciclate/Qrecyclable$, де Qreciclate — реальна кількість перероблених відходів, тонн; Qrecyclable — загальна кількість відходів, що підлягають переробленню, тонн
8.	Gdepozit — ступінь зменшення кількості накопичених відходів в місті	$Gdepozit = Cdef/Ccontr$, де Cdef — фактична кількість відходів, що зберігаються у СМІД, тонн; Ccontr — кількість відходів, на збереження якої було укладено контракт з оператором СМІД, тонн
9.	Gtransfer — рівень переміщення міських відходів до СМІД (коефіцієнт переміщення)	$Gtransfer = Cct/Cet$, де Cct — відходи, зібрані для переміщення до СМІД, тонн; Cet — реальна кількість відходів, переміщених до СМІД, тонн
10.	Gsatisf — задоволеність послугою, наданою користувачам	$Gsatisf = Nrecl/Nt$, де Nrecl — загальна кількість скарг, зареєстрованих за рік; Nt — загальна чисельність населення

**Показники ефективності надання послуг
з вуличного освітлення**

№ з/п	Визначення показника	Формула обчислення
1.	Ga — рівень доступу громадськості до послуги з вуличного освітлення	$G_a = L_i / L_t$, де L_i — довжина вулиць/доріг/алей, оснащених вуличним освітленням, км; L_t — загальна довжина вулиць/доріг/алей, км
2.	Sf — безпека роботи системи вуличного освітлення	$S_f = \sum N_{in} \cdot L_{in} / L_t$, де N_{in} — загальна кількість незапланованих відключень, зареєстрованих протягом року; L_{in} — довжина вулиць/доріг/алей, де були незаплановані відключення, км; L_t — загальна довжина вулиць/доріг/алей, км
3.	Gr — забезпечення безперервності надання послуги з вуличного освітлення	$G_r = D_p / T$, де D_p — загальна тривалість періодів, коли надавалася послуга, днів; T — тривалість року, днів
4.	Dm — середня тривалість незапланованих відключень вуличного освітлення	$D_m = D_{in} / N_{in}$, де D_{in} — загальна тривалість незапланованих відключень, зареєстрованих за рік, годин; N_{in} — загальна кількість незапланованих відключень, зареєстрованих за рік
5.	Gfunct — функціональність послуги з вуличного освітлення	$G_{funct} = C_{ln} / C_{lt}$, де C_{ln} — кількість несправних ліхтарів; C_{lt} — кількість усіх ліхтарів
6.	Eg — загальна енергоефективність вуличного освітлення	$E_g = F_l / E_n$, де F_l — загальний світловий потік, лм (люменів); E_n — загальне споживання електроенергії, МВт-г
7.	Gsatisf — задоволеність бенефіціарів наданою послугою з вуличного освітлення	$G_{satisf} = N_{recl} / N_t$, де N_{recl} — загальна кількість скарг, зареєстрованих протягом року; N_t — загальна чисельність населення

Показники ефективності надання послуг з теплопостачання

№ з/п	Визначення показника	Формула обчислення
1.	Ga — рівень доступу до послуги з теплопостачання	$G_a = N_a / N_t$, де Na — кількість домогосподарств/загальна кількість приміщень, підключених до послуги з теплопостачання за контрактом; Nt — загальна кількість домогосподарств / загальна кількість приміщень
2.	Guz — використання теплової енергії мережею	$G_{uz} = N_{uz} / L_{rd}$, де Nu — кількість користувачів системи теплопостачання; Lrd — загальна довжина теплової мережі, км
3.	Pg — загальна втрата тепла в системі постачання та розподілу тепла	$P_g = (Q_p - Q_f) / Q_p$, де Qp — загальна кількість виробленого тепла (на вході в систему), МВт-г; Qf — загальна кількість тепла, за яке виставлені рахунки, МВт-г
4.	Gp — забруднення від системи теплопостачання	$G_p = Q_{em} / Q_p$, де Qem — кількість викидів, тCO ₂ ; Qp — кількість виробленого тепла (на вході в систему), МВт-г

РЕЕСТРАЦІЙНІ ДАНІ ЩОДО СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ СТАНОМ НА 01.01.2013

№ з/п	Регион України	Кількість зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності		Кількість суб'єктів господарської діяльності, підприємницьку діяльність яких припинено		Кількість не припинених суб'єктів господарської діяльності		Темп приросту (зниження) за період, %	Кількість суб'єктів господарської діяльності на 10 000 осіб		Темп приросту (зниження) за період, %	Кількість населення в регіоні, тис. осіб
		на 01.01.12	на 01.01.13	на 01.01.12	на 01.01.13	на 01.01.12	на 01.01.13		на 01.01.12	на 01.01.13		
1.	АР Крим	302 257	311 684	116 434	124 915	185 823	186 769	0,10	946	951	0,51	1 963,5
2.	Вінницька	192 935	199 668	66 992	74 962	125 943	124 706	-0,98	767	760	-0,98	164,2
3.	Волинська	111 189	115 071	44 574	48 347	66 615	66 724	0,16	642	643	0,16	1 037,2
4.	Дніпропетровська	469 343	482 627	173 070	185 832	296 273	296 795	0,18	888	890	0,18	3 336,5
5.	Донецька	573 875	590 402	261 927	281 096	311 948	309 306	-0,85	704	693	0,85	4 433,0
6.	Житомирська	147 496	152 258	54 915	59 372	92 581	92 886	0,33	724	726	0,33	1 279,0
7.	Закарпатська	131 276	135 623	56 428	61 018	74 848	74 605	-0,32	600	598	-0,32	1 247,4
8.	Запорізька	286 371	293 948	117 926	127 714	168 445	166 234	-1,31	935	923	-1,31	1 801,3
9.	Івано-Франківська	178 590	183 801	82 853	90 624	95 737	93 177	-2,67	694	675	-2,67	1 379,8
10.	Київська	263 164	278 164	105 567	112 793	162 597	165 371	1,71	947	963	1,71	1 717,6
11.	Кіровоградська	115 475	119 457	47 137	51 421	68 338	68 036	-0,44	677	674	-0,44	1 010,0
12.	Луганська	338 415	347 241	143 284	153 065	195 131	194 176	-0,49	852	847	0,49	22 291,3
13.	Львівська	316 477	325 954	70 362	78 346	246 115	247 608	0,61	967	973	0,61	2 544,7
14.	Миколаївська	212 473	218 346	97 657	105 371	114 816	112 975	-1,60	970	955	-1,60	1 183,3
15.	Одеська	419 324	431 997	156 014	167 760	263 310	264 237	0,35	1 102	1 106	0,35	2 388,7
16.	Полтавська	187 231	193 263	75 345	83 265	111 886	109 998	-1,69	752	739	-1,69	1 487,8
17.	Рівненська	127 696	131 550	59 938	64 839	67 758	66 661	-1,62	588	578	-1,62	1 152,5
18.	Сумська	142 198	146 340	56 619	62 539	85 579	83 801	-2,08	737	721	2,08	1 161,5
19.	Тернопільська	119 422	123 153	48 878	52 644	70 544	70 509	-0,05	651	650	-0,05	1 084,1
20.	Харківська	440 008	452 596	160 847	170 658	279 161	281 938	0,99	1 013	1 023	0,99	2 755,1
21.	Херсонська	162 940	167 736	63 913	70 115	99 027	97 621	-1,42	910	897	-1,42	1 088,2
22.	Хмельницька	175 821	181 723	85 141	93 786	90 680	87 937	-3,02	683	663	3,02	1 326,9
23.	Черкаська	150 885	156 550	73 795	80 482	77 090	76 068	-1,33	600	592	-1,33	1 285,4
24.	Чернівецька	138 568	142 445	51 539	55 932	87 029	86 513	-0,59	962	957	-0,59	904,3
25.	Чернігівська	124 831	129 594	59 590	65 074	65 241	64 520	-1,11	594	588	-1,11	1 098,2
26.	м. Київ	588 309	612 266	93 147	103 738	495 162	508 528	2,70	1 769	1 817	2,70	2 799,2
27.	м. Севастополь	78 401	81 031	30 761	32 460	47 640	48 571	1,95	1 251	1 275	1,95	380,8
	Усього	6 499 970	6 704 488	2 454 653	2 658 218	4 045 317	4 046 270	0,02	884	884	0,02	45 778,5

Джерело: Аналітична довідка щодо державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб–підприємців, <http://www.drso.gov.ua/show/149>.

Навчальне видання

Прогнозування розвитку територій БЕНЧМАРКІНГ

навчальний посібник
додаток: компакт-диск

Підписано до друку 25.07.2014. Формат 70х100 1/16.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Умов. друк. арк. 9,51.

Видавництво «К.І.С.»
04080 Київ–80, а/с 1, тел. (044) 462 52 69,
<http://books.dovidka.com.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК, №677 від 19.11.2001 р.

Надруковано ТОВ «Дорато-Друк»
09000, м. Сквиря, вул. Щорса, 7
(044) 501–75–69
www.doradoalliance.com

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 2600 від 01.09.2006 р.

Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (Проект РЕОП, www.ebed.org.ua) розрахований на п'ять років (2010–2015 рр.) та впроваджується Конференційною радою Канади (www.conferenceboard.ca) за фінансової підтримки Уряду Канади.

Метою Проекту РЕОП є сприяння стійкому розвитку областей і міст України шляхом розбудови спроможності місцевої влади до планування соціально-економічного розвитку територій із використанням інструментів кількісного аналізу та прогнозування.

Пілотними територіями Проекту РЕОП є Дніпропетровська та Львівська області, а також шість міст України (Львів, Червоноград, Дрогобич, Нікополь, Кривий Ріг та Дніпропетровськ). Комплексний аналіз соціально-економічного розвитку, на основі результатів демографічного, економічного та бюджетного прогнозування, кластерного аналізу економіки та бенчмаркінгу (порівняльного аналізу), що виконується в межах Проекту РЕОП, дає можливість визначити обґрунтовані пріоритети та скласти реалістичні плани економічного розвитку вищезазначених міст та областей України, що, зрештою, сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

У межах Проекту РЕОП представники органів місцевого самоврядування та місцевих органів державної виконавчої влади вивчають кращий досвід Канади щодо місцевого та регіонального розвитку. Завдяки напрацюванням Проекту місцева влада може обґрунтовано відстоювати інтереси територіальних громад перед Урядом України та підвищувати ефективність їхньої роботи із залучення інвестицій, кредитів та ресурсів міжнародної технічної допомоги для забезпечення сталого розвитку областей та міст України.



Canada



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Видання цього посібника здійснено в межах Проекту міжнародної технічної допомоги «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України», що впроваджується Конференційною радою Канади за фінансової підтримки Уряду Канади. Зміст цього документа є виключно думкою його авторів та необов'язково виражає офіційну позицію Уряду Канади.

