

УДК 332.12(477)

Лещук Г.В.

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки та підприємництва,  
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського  
Міжрегіональної академії управління персоналом

### КОНЦЕПЦІЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІВ

*У статті досліджено теоретико-методологічні засади концепції бенчмаркінгу в системі інвестиційного розвитку інфраструктури регіонів. Запропоновано бенчмаркінг в системі інвестиційного розвитку інфраструктури регіонів трактувати як системне та комплексне вимірювання індикаторів інфраструктурного розвитку регіонів, кількості реалізованих інвестиційних проєктів, спостереження відповідності дотримання розробленим стратегічних регіональних програм та концепцій, що в підсумку сприятиме ефективному та оперативному регулюванню виявлених відхилень й прийняття відповідних рішень. Запропоновано методику поетапного використання бенчмаркінгу для пошуку, оцінки та впровадження результатів інвестиційної діяльності розвитку інфраструктури регіонів. Обґрунтовано, що проведення бенчмаркінгу забезпечує отримання унікальних конкурентних переваг та успішне функціонування інфраструктурного комплексу регіонів на засадах сталого інвестиційного забезпечення в довгостроковій перспективі.*

*Ключові слова:* бенчмаркінг, інфраструктура, інвестиційний розвиток, регіон.

### КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА В СИСТЕМЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНОВ

Лещук Г.В.

*У статье исследованы теоретико-методологические основы концепции бенчмаркинга в системе инвестиционного развития инфраструктуры регионов. Предложено бенчмаркинг в системе инвестиционного развития инфраструктуры регионов трактовать как системное и комплексное измерения индикаторов инфраструктурного развития регионов, количества реализованных инвестиционных проектов, наблюдения соответствия соблюдения разработанным стратегических региональных программ и концепций, в итоге будет способствовать эффективному и оперативному регулированию выявленных отклонений и принятия соответствующих решений. Предложена методика поэтапного использования бенчмаркинга для поиска, оценки и внедрения результатов инвестиционной деятельности развития инфраструктуры регионов. Установлено, что проведение бенчмаркинга обеспечивает получение уникальных конкурентных преимуществ и успешное функционирование инфраструктурного комплекса регионов в долгосрочной перспективе.*

*Ключевые слова:* бенчмаркинг, инфраструктура, инвестиционное развитие, регион.

### BENCHMARKING CONCEPT IN THE SYSTEM OF INVESTMENT PROVIDING FOR THE DEVELOPMENT OF REGIONAL INFRASTRUCTURE

Leshuk Halyna

*It is substantiated that the system of benchmarking of investment support for the development of the regional infrastructure should first of all be ensured: systematic comparative analysis of the indicators of infrastructure objects, trends in their changes and determination of the level of their functioning efficiency; identification of causes of inefficient functioning of infrastructure objects and ways of their elimination; analysis of the dynamics of the level of investment development of the regional infrastructure of the regions as a reflection of the effectiveness of management actions to increase the investment potential of the regions. The information gathered in the process of benchmarking should be the basis for further increase of the level of investment support for the development of regional infrastructure and used for effective plan investment in the development of the infrastructure complex, as well as control of the functioning of infrastructure facilities and the effectiveness of the management decisions made. The proposed benchmarking in the system of investment support for the development of regional infrastructure is interpreted as a systematic and integrated measurement of indicators of regional infrastructure development, number of implemented investment projects, monitoring of compliance with the developed strategic regional programs and concepts, which will ultimately help to effectively and efficiently regulate the detected deviations and make appropriate decisions. The main objective of the benchmarking analysis in the system of investment security of the infrastructure development of the regions is determined, which should consist in determining the regions with the best experience of functioning and development of the infrastructure complex on the basis of system investment and increasing the investment potential for future implementation in the practice of other regions. The method of phased application of the benchmarking concept for the search, evaluation and implementation of the results of investment activity of the regional infrastructure development is proposed. It is substantiated that carrying out of benchmarking provides the obtaining of unique competitive advantages and successful functioning of the infrastructure complex of regions on the basis of sustainable investment support in the long-term perspective.*

*Keywords:* benchmarking, infrastructure, investment development, region.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах методологія бенчмаркінгу в регіональному розрізі ґрунтується на статистичному апараті, що дозволяє виявити сильні та слабкі позиції регіону. Враховуючи важливість ринкової інфраструктури для належного функціонування всіх інших складових господарських систем актуальним є здійснення бенчмаркінгу в регіональному розрізі та визначення рівня його розвитку. Регіональний бенчмаркінг дає можливість об'єктивно оцінювати результати соціально-економічного розвитку регіонів, їх конкурентну позицію, виявити досягнення та недоліки, коригувати пріоритети. Окрім цього, в умовах глобалізації бенчмаркінг регіонів стає більш актуальним у зв'язку з посиленням конкуренції на національному та світовому ринках, від так, проблеми залучення інвестицій в розвиток інфраструктурного комплексу регіонів є центральними на регіональному рівні.

Узагальнено бенчмаркінг (англ. bench – місце, marking – відмітити) трактується як спосіб вивчення діяльності господарюючих суб'єктів (конкурентів) з метою використання їх досягнень у власній роботі; управлінська технологія, яка допомагає підвищити ефективність регіонального та місцевого управління. Регіональний бенчмаркінг – це порівняльний аналіз показників розвитку, що дає можливість ідентифікувати та запозичити стандарти і методи роботи найбільш успішних організацій, міст, регіонів і країн.

Слід зазначити про відсутність комплексних показників оцінки розвитку та функціонування інфраструктурного комплексу регіонів на засадах системного інвестиційного забезпечення, які б відрізняли один регіон від іншого як за зовнішніми параметрами, так і за внутрішніми. Тому актуалізуються питання пошуку підходів та розробки методів оцінювання рівня ефективності розвитку та функціонування інфраструктурного комплексу регіонів на засадах системного інвестиційного забезпечення, які б забезпечували можливість комплексного урахування всіх аспектів проблеми дослідження інвестування розвитку інфраструктури регіонів та сприяли виявленню причин їх неефективного управління. Аналіз ефективності розвитку та функціонування інфраструктурного комплексу регіонів на засадах системного інвестиційного забезпечення є можливим за умови використання процедур саме порівняльного аналізу – концепції бенчмаркінгу, тобто оцінювання та порівняння.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток концепції бенчмаркінгу в процесі прийняття управлінських рішень здійснили вітчизняні науковці: К. М. Бліщук, І.В. Бутирська, А. С. Крупник, Є. Г. Матвішин та ін. Серед зарубіжних вчених, які зробили значний внесок у розвиток теорії і практики цієї проблематики, слід відзначити таких дослідників, як: Р. Кемп, С. Міллер, Дж. Прескотт, Х.Дж. Харрінгтон. Необхідно відмітити, що значна кількість наукових досліджень щодо впровадження концепції бенчмаркінгу ґрунтується на теоретичних засадах бенчмаркінгу, методах опрацювання даних, оцінюванню й представленню результатів бенчмаркінгу, оцінюванню бізнес-процесів суб'єктів підприємницької діяльності та їх проблемах, при цьому незначна увага приділяється імплементації даної концепції саме на регіональному рівні загалом та зокрема інвестиційному забезпеченню розвитку інфраструктурного комплексу регіонів.

Зокрема, досліджуючи бенчмаркінг регіональної інноваційної інфраструктури Растворцева С. Н. та інші [1] з метою виявлення найбільш оптимальних заходів інноваційної політики в регіонах пропонують такий інструмент, як бенчмаркінг, розкриваючи поняття бенчмаркінгової процедури та алгоритм її проведення. На основі трьох баз даних розвитку регіонів Росії автори проаналізували інноваційну інфраструктуру для регіонів Центрального федерального округу РФ та сформулювали алгоритм проведення бенчмаркінгової процедури регіонального інноваційного розвитку.

Аналізуючи бенчмаркінг регіонів Fitzenberger В. та інші [2] запропонували новий метод порівняльного аналізу для регіонів ринку праці при використанні непараметричних технологій відповідності для обліку спостережуваних характеристик ринку праці та просторової близькості, що дозволило виміряти як ранг (відносну продуктивність), так і абсолютну продуктивність на основі фактичного результату для регіону.

Светлов А.А. [3] у своєму науковому дослідженні провів бенчмаркінг регіональних інтеграційних стратегій, які реалізуються нині в інтеграційних блоках ЄС, АСЕАН, КОМЕСА, НАФТА та МЕРКОСУР, та оцінив результативність їх реалізації у форматі таких моніторингових показників, як валовий внутрішній продукт країн-учасниць, рівень їх подушових ВВП, обсяги зовнішньої торгівлі та прямих іноземних інвестицій, індекс людського розвитку, кількість країн-інтегрантів, рівень асиметричності їх соціально-економічного розвитку, превалюючі форми та сфери інтеграції, рівень розвитку наднаціональних структур управління інтеграційними процесами.

Методологічні засади використання технології бенчмаркінгу в стратегічному аналізі й прогнозуванні розвитку регіонів Бобровська О.Ю. [4] представляє крізь призму особливостей застосування в практиці управління розвитком складних соціально-економічних систем методу бенчмаркінг як сучасного високоефективного способу аналізу стану, рівня розвитку й прогнозування можливих результатів дії господарських суб'єктів у майбутньому за умов використання найкращих практик господарювання.

Ясенецький В. досліджуючи бенчмаркінг розвитку ринкової інфраструктури на регіональному рівні [5] розробив методологію бенчмаркінгового дослідження рівня розвитку ринкової інфраструктури в Україні в регіональному розрізі. В якості показників для порівняння обрано кількість активних підприємств у секторах, що становлять ринкову інфраструктуру. Автор обґрунтував доцільність стандартизації вихідних даних за методом стандартного відхилення від середнього (Z-показник), що дозволило виявити регіоні-лідери за рівнем розвитку ринкової інфраструктури та регіони, які найменш нею забезпечені.

Певні спроби щодо теоретичного обґрунтування застосування концепції бенчмаркінгу у сфері інвестування було здійснено Малюгою Л.М. та іншими [6, с. 102], зокрема, автори акцентують, що у сфері державного управління інвестиційними процесами туристичної сфери система бенчмаркінгу, з її високою ефективністю, може допомогти органам влади України обмінюватися інформацією про досвід у поліпшенні інвестиційного клімату та підвищенні інвестиційної привабливості туристичної сфери в різних регіонах;

оцінювати і проводити порівняльний аналіз показників ефективності інвестиційної діяльності туристичної сфери з показниками найбільш інвестиційно привабливих туристичних комплексів.

На думку Бутирської І. В. основними перевагами застосування бенчмаркінгу для вдосконалення інфраструктурного забезпечення розвитку регіонів є [7]: успішне використання у різних сферах діяльності як одного з найпоширеніших методів управління; використання бенчмаркінгу може заощадити ресурси для розвитку інфраструктури шляхом знаходження готових рішень або ж їх «напівфабрикатів»; ефективність бенчмаркінгу залежить від обґрунтування вибору об'єктів, необхідних для порівняння, і детального аналізу окремих складових процесу управління розвитком інфраструктури; підвищення ефективності застосування бенчмаркінгу можливе за умови розширення інформаційної бази.

Т. С. Трубнік досліджуючи бенчмаркінг конкурентних переваг регіональних господарств м. Києва та Київської області [8] запропонував розширити практичні можливості бенчмаркінгу (як порівняльного аналізу регіонів) за рахунок застосування методу «shift-share», що дозволило встановити вплив національних факторів (National Share), ефектів пропорції (MIX-ефект галузевих факторів) та ефектів внутрішньої конкуренції (DIF-ефект диференційованого зрушення) на загальну динаміку показників розвитку регіонів.

Панчишин Т.В. визначає бенчмаркінг як комплекс дій з порівняльного аналізу індикаторів розвитку територій, встановлення та оцінювання основних чинників, що впливають на ефективність управлінських рішень, з метою виявлення резервів підвищення рівня економічного та соціального розвитку територій [9, с. 91]. Отже, питання розвитку та застосування концепції бенчмаркінгу потребують постійного дослідження не лише на рівні суб'єктів господарювання, але й на рівні регіональної економіки загалом та рівні інфраструктурного комплексу зокрема.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад концепції бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів та обґрунтування ефективної методики щодо його імплементації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів чи інших регіонів. Технологія бенчмаркінгу охоплює в єдину систему розроблення стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів (регіонів). Практика показує, що грамотне використання досвіду конкурентів (регіонів) дозволяє скоротити витрати, підвищити соціально-економічне становище і оптимізувати вибір стратегії управління, що дуже важливо особливо для депресивних регіонів. Від так адаптація практики порівняння успішних регіонів може сприяти ефективному інвестиційному забезпеченні та належному їх інфраструктурному розвитку.

Необхідно відмітити, що проведення бенчмаркінгу для вітчизняних суб'єктів господарювання успішно імплементується за допомогою методики UBI (Українського Індексу Бенчмаркінгу), зокрема основними перевагами при цьому є: [10]: відсутність необхідності відкривати конфіденційну інформацію компанії, яка становить її комер-

ційну таємницю; швидкість проведення такої процедури, тобто повний її цикл займає близько шести годин. Методика процесу UBI бенчмаркінгу складається із декількох етапів: 1) ознайомлення акредитованого консультанта керівництвом з керівництвом і лідером компанії; 2) ознайомлення з компанією та її виробництвом і послугами; 3) безпосередня реалізація процедури бенчмаркінгу (у цій процедурі беруть участь 5-7 топ-менеджерів компанії); 4) занесення отриманих результатів у комп'ютерну модель; 5) презентації отриманих результатів.

Щодо бенчмаркінгу в розрізі регіонів слід відмітити програму «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України», яка впроваджувалася Конференційною радою Канади за фінансової підтримки Уряду Канади. Метою Проекту РЕОП було 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, зокрема бенчмаркінгу. Пілотними територіями Проекту РЕОП були Дніпропетровська та Львівська області, а також шість міст України (Львів, Червоноград, Дрогобич, Нікополь, Кривий Ріг та Дніпро). Комплексний аналіз соціально-економічного розвитку на основі результатів демографічного, економічного і бюджетного прогнозування, кластерного аналізу економіки та бенчмаркінгу (порівняльного аналізу), який виконували в межах Проекту РЕОП, дав можливість визначити обґрунтовані пріоритети та скласти реалістичні плани економічного розвитку зазначених вище міст та областей України, що, зрештою, сприяло підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Завдяки напрацюванням Проекту місцева влада мала можливість 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 [8].

Бенчмаркінг – багатоцільовий процес, що спрямовується на виявлення незбалансованості фактичних результатів і ресурсів у системній діяльності суб'єктів господарювання з їх практичними можливостями визначення наслідків і причин відхилень. Тому з позиції функціональності економічних систем господарювання й вибору способів їх спрямування на досягнення поставлених цілей бенчмаркінг може розглядатись у складі важливих чинників їх розвитку. Процес бенчмаркінгу можна розглядати у двох станах: статичному й динамічному. Статичний стан характеризує сукупність однакової інформації одного сектору чи одного конкретного джерела, які утворюють елементарні процеси (потоки) інформації. Кожен із них має кількісні та якісні характеристики, які не перебувають у русі. Їх порівняння й аналіз також відображають статику цього елементарного процесу. Ця сама інформація, що аналізується в стані руху за низкою часових періодів, аналізується з позиції інтенсивності й тенденцій зміни, характеризує динаміку цього процесу.

Система бенчмаркінгу інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів повинна насамперед забезпечувати:

1. Систематичний порівняльний аналіз показників інфраструктурних об'єктів, тенденцій їх зміни та визначення рівня ефективності їх функціонування.

2. Виявлення причин неефективного функціонування інфраструктурних об'єктів та способів їх усунення.

3. Аналіз динаміки рівня інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів як відображення результативності управлінських дій щодо підвищення інвестиційного потенціалу регіонів.

Інформація, зібрана в процесі бенчмаркінгу, повинна стати основою для подальшого підвищення рівня інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів та використовуватися для планування ефективної інвестиційної стратегії розвитку інфраструктури регіонів, а також контролювання функціонування інфраструктурних об'єктів та результативності прийнятих управлінських рішень. Впровадження бенчмаркінгу дозволяє зменшити витрати на процеси вдосконалення, оскільки вивчається і оцінюється кращий досвід управління (соціально-економічної сфери, інвестиційного забезпечення тощо) іншими територіями з метою використання здобутих знань у діяльності місцевих органів влади.

На нашу думку, бенчмаркінг в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів – це комплексне порівняння показників (типології регіонів: наявність природних ресурсів; рівень економічного і соціального розвитку; структура господарства; екологічний стан регіону; ступінь розвитку виробничої і соціальної інфраструктури; демографічна ситуація та інвестиційна діяльність на регіональному рівні: обсяги та темпи інвестицій у основний капітал, обсяги іноземних інвестицій, темпи та якість здійснення, галузева структура інвестицій) одного регіону з показниками інших регіонів: проблемні, розвинені, високорозвинені, лідери тощо, а також, вивчення й застосування успішного досвіду інших у себе в регіоні.

Бенчмаркінг в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів – це навчання на прикладах, що лежать поза звичайною «системою координат» інфраструктурного комплексу регіону; важливість здійснення цього навчання структурованим та формалізованим чином; порівняння практики роботи самого регіону з кращими регіонами на постійній основі; аналіз інвестиційної політики регіонів; корисність отриманої інформації для початку дій з поліпшення роботи. Реальні поліпшення в результаті бенчмаркінгу виникають з аналізу та розгляду швидше процесів, ніж вихідних характеристик.

Основна ціль аналізу бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів повинна полягати у визначенні регіонів з кращим досвідом функціонування інфраструктурного комплексу на засадах системного інвестування й підвищення інвестиційного потенціалу для майбутньої імплементації у практику інших регіонів.

Методику проведення бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів пропонується здійснювати наступним чином (рис.):

1. Визначення об'єктів інфраструктурного комплексу регіону, які потребують аналізу й поліпшення, а також оцінювання інвестиційного потенціалу регіону.

2. Встановлення еталонного (високорозвиненого) інфраструктурного комплексу регіону, з яким порівнюватимуть показники. Аналіз потенційних інвестиційних можливостей регіону.

3. Порівняння результатів власних процесів із результатами аналізованих регіонів. Виявлення від-

хилень між еталонними показниками та наявними. Визначення способів досягнення еталонним регіоном високого рівня ефективності.

4. Встановлення стандартів ефективності для ключових аспектів діяльності регіону, що перевершують рівень ефективності еталонного регіону. Виявлення того, що повинно бути зроблено для доведення показників роботи регіону до оптимального або еталонного рівня.

5. Розробка та виконання плану реалізації одержаних ідей із метою приведення регіону у відповідність із стандартами й отримання переваги над ними.

Інформаційна структура бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів становить: вхідну інформацію, технології її систематизації, обробки, перетворення, зіставлення, обґрунтування висновків і розробки пропозицій. Зв'язуючими елементами цього процесу є також інформація, яка з'являється в результаті поєднання її потоків та інтеграції джерел.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, запропоновано бенчмаркінг в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів трактувати як системне та комплексне вимірювання індикаторів інфраструктурного розвитку регіонів, кількості реалізованих інвестиційних проектів, спостереження відповідності дотримання розробленим стратегічних регіональних програм та концепцій, що в підсумку сприятиме ефективному та оперативному регулюванню виявлених відхилень й прийняття відповідних рішень.

Як соціально-економічний розвиток регіонів, так й і розвиток інфраструктурного комплексу повинен ґрунтуватись саме на стратегічному бенчмаркінгу, який може виступати інструментом стратегічного планування для забезпечення цілеспрямованого та стабільного розвитку регіонів. Застосування бенчмаркінгу в процесі стратегічного планування інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктурного комплексу регіонів забезпечує ефективність та достовірність такого планування. У процесі розробки стратегії важливим є погляд ззовні, оскільки він встановлює стратегічний напрям розвитку та сприяє розподілу обмежених ресурсів. Знання про методи роботи високорозвинених регіонів та потреби територіальних громад, отримані в процесі стратегічного бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку регіону, забезпечення підвищення його конкурентоспроможності та розвитку інфраструктурного комплексу на засадах системного інвестиційного забезпечення.

Отже, інвестиційне забезпечення розвитку інфраструктури регіонів на основі принципів бенчмаркінгу повинно ґрунтуватись на: підвищенні ефективності регіональних програм розвитку та раціональності процесів; підвищення продуктивності та якості послуг; підвищення конкурентоспроможності інфраструктурного комплексу регіону; поліпшення використання ресурсів регіону; підвищення якості підтримки управління; більш швидке й оптимальне прийняття рішень. Від так, концепція бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів спрямована на вдосконалення бізнес-процесів, особливістю якого є орієнтація на досягнення регіонів-лідерів, що дозволяє отримати конкурентні переваги шляхом використання кращого досвіду.



Рис. Концепція бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів

1. Растворцева С.Н., Ларионова М.В. Бенчмаркінг регіональної інноваційної інфраструктури // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2015. № 22 (307). С. 13–27.

2. Fitzenberger B., Furdas M. *Benchmarking regions: Estimating the counterfactual distribution of labor market outcomes*, IZA Discussion Papers, No. 6465, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201208065478>

3. Світлов А.А. *Континентальна інтеграційна стратегія США в умовах глобалізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.02*. Київ, 2014. 22 с.

4. Бобровська О. Ю. *Методологічні засади використання технології бенчмаркінгу в стратегічному аналізі й прогнозуванні розвитку регіонів* / О. Ю. Бобровська // *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. – 2013. – Вип. 5. – С. 7-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt\\_pet\\_2013\\_5\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2013_5_3).

5. Ясенецький В. С. *Бенчмаркінг розвитку ринкової інфраструктури: регіональний аспект* / В. С. Ясенецький. // *Демократичне врядування*. – 2015. – Вип. 15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2015\\_15\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2015_15_25).

6. Малюга Л.М. Застосування бенчмаркінгових засад для розвитку туристичної сфери [Електронний ресурс] Малюга Л.М., Кожухівська Р.Б. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – Вип. 4 (15) – С. 90-94. URL: <http://easterneurope-ebm.in.ua>
7. Бутирська І. В. Організаційно-економічні засади інфраструктурного забезпечення регіонального розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.10.01. Львів, 2005. 20 с.
8. Трубнік Т. С. Бенчмаркінг конкурентних переваг регіональних господарств м. Києва та Київської області / Т. С. Трубнік // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 21. – С. 68-73.
9. Панчишин Т. В. Регіональний бенчмаркінг як інструмент муніципального та державного управління. Наукові записки [Українська академія друкарства]. – 2017. – № 2. – С. 84-92.
10. Organisation for Economic Cooperation and Development. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.oecd.org>.

E-mail: [galynaleshuk@gmail.com](mailto:galynaleshuk@gmail.com)