

12. Положення про винагороду за надання послуг з управління активами недержавного пенсійного фонду // Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 335 від 11 серпня 2004 року.

13. Положення про порядок складання та розкриття інформації компанією з управління активами про результати діяльності та розрахунок вартості чистих активів ін-тів спільного інвестування (пайових та корпоративних інвестиційних фондів) // Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 216 від 1 серпня 2002 року.

Рудой В.М. Оценка эффективности управления активами институциональных инвесторов

Установлено, что существующие в Украине методики оценки эффективности управления активами институциональных инвесторов не являются адекватными уровню развитию этого вида финансовых услуг и не дают возможности в полной мере получить качественные результаты. Определено, что привлекает внимание проблема недостаточного информационного обеспечения процесса определения эффективности, своеобразная информационная диффузия – распыление необходимой информации между разными источниками и объектами.

Ключевые слова: управление активами, инвестиции, прибыльность активов, чистые активы, институциональные инвесторы.

Rudoiy V.M. An estimation of a management efficiency actives institution investors

It is established, that techniques of an estimation of a management efficiency existing in Ukraine actives institution investors are not adequate equal to development of this kind of financial services and do not give an opportunity to the full to receive qualitative results. It is certain, that draws attention a problem of an insufficient supply with information of process of definition of efficiency, original information diffusion – dispersion of the necessary information between different sources and objects.

Keywords: management of actives, investments, profitableness of actives, pure actives, investors.

УДК 336.221

Аспір. Ю.В. Садовий¹ – Львівський НУ ім. Івана Франка

БЕНЧМАРКІНГ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

Концепція бенчмаркінгу належить до сучасних методик аналізу рівня конкурентоспроможності та вже адаптувалась в Україні. Використання бенчмаркінгу доцільно поширювати на організації та установи соціальної сфери, і зокрема в закладах освіти, де він частково знайшов застосування. Можливості впровадження бенчмаркінгу в закладах освіти цілком можна поширити і на заклади охорони здоров'я. Важливим рівнем застосування бенчмаркінгу є регіональний рівень. До бенчмаркінгових показників регіонального рівня доцільно віднести показник інвестицій у соціальну сферу, що сприятиме більшим можливостям в управлінні нею.

Процес реформування економіки України потребує вдосконалення існуючого масиву статистичних показників, створення та розроблення нової якісної системи показників-індикаторів економіки у всіх сферах соціальних перетворень. Така система показників має охоплювати всі основні процеси, що формують стан і тенденції соціально-економічного розвитку міст, регіонів та країни загалом. Особливо актуальною є проблема зі створення системи статистичних показників регіонального рівня, зокрема статистичних інди-

¹ Наук. керівник: проф. В.В. Яцура, д-р екон. наук – Львівський НУ ім. Івана Франка

каторів соціального розвитку, та рівня життя населення регіону. Науковий пошук ефективної системи індикаторів соціальної сфери передбачає також нові підходи й методики в аналітичному процесі. Одним із таких методик дослідження економічних структур є бенчмаркінг [1]. Буквально з англійської (benchmarking) перекладається як встановлення контрольної точки, тобто визначення параметрів певного рівня системи в якості еталону. В економічній літературі бенчмаркінг розглядають як перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

Поняття "бенчмаркінг" уперше з'явилося в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS [2]. Саме тоді було сформульовано основний принцип бенчмаркінгу, сутність якого полягає у тому, що для пошуку ефективного рішення в умовах конкуренції необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах. Першим практичним застосуванням бенчмаркінгу став проект компанії "Ксерокс" щодо порівняння якості виробленої нею продукції з найбільш успішними на той час японськими аналогами. В Україні бенчмаркінг офіційно набуває визнання від 29 січня 2007 р., коли у приміщенні Українського Дому відбулася конференція під гаслом "Український Індекс Бенчмаркінгу як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств". Конференцію своїм виступом відкрили Кен Накбар (Ken Nachbar), директор проекту розвитку приватного сектору (DFID) та Джон Стаппел (John Stappel), голова DFID в Україні. Вони ознайомили учасників з новою для більшості компаній концепцією Українського Індeksu Бенчмаркінгу (UBI) і розкрили методику застосування. Відтоді практика бенчмаркінгу поширюється в Україні у сфері виробництва і послуг. Бенчмаркінгу присвячено значну кількість наукових публікацій та досліджень українських економістів. Теоретичним і практичним питанням із використання бенчмаркінгу присвячено дослідження Г. Азоева, І. Ансоффа, О. Ареф'єва, О. Ареф'євої, І. Арєнкова, І. Арташиної, Г. Багієва, Л. Балабанової, І. Бланка, В. Брукхарда, Г. Ватсона, Р. Венетуччі, О. Віханського, А. Войчака, І. Герчікової, А. Градова, Л. Довгань, П. Зав'ялова, Р. Кемпа, Х. Клаузена, Ф. Котлера, М. Круглова, Ж. – Ж. Ламбена, Д. Лейдіна, А. Мазаракі, О. Михайлової, В. Оберемчук, Й. Охінати, О. Подсолонко, І. Піддубного, Л. Прус, К. Редченко, Ю. Соловйової, Н. Тарнавської, А. Томпсона, Т. Фаррі, Р. Фатхутдінова, З. Шершньової, Й. Шетті, В. Шинкаренка, А. Юданова та інших науковців. Однак, що стосується соціальної сфери, то тут, на нашу думку, не повністю використано можливості бенчмаркінгу [3].

Метою роботи є дослідження бенчмаркінгу щодо можливостей його застосування у соціальній сфері.

Для з'ясування питання із застосування бенчмаркінгу в соціальній сфері та можливостей її покращення за допомогою цієї концепції потрібно детальніше розглянути сутність, моделі й етапність проведення бенчмаркінгу. Відомо, що бенчмаркінг – це насамперед процес пошуку еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з досліджуваним для переймання його найкращих методів роботи. Він пов'язаний

з постановкою цілей і виступає одним з компонентів планування. Дослідники поєднують його з так званим *циклом Демінга*, що охоплює чотири елементи: плануй, здійсни, перевіряй, дій. Окремі моделі бенчмаркінгу містять до 30 кроків, які необхідно пройти для досягнення остаточного результату. Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції. Наприклад у виробництві часто застосовують моделі бенчмаркінгу Р. Кемпа та Х. Вазірі [4]. У них виокремлено такі етапи: 1) планування (визначають об'єкт бенчмаркінгу, найкращі варіанти і методи збирання інформації); 2) аналіз (визначення слабких сторін досліджуваної компанії та проектування бажаного рівня); 3) інтегрування (визначення функціональних цілей та налагодження комунікаційних зв'язків); 4) дії (розроблення і реалізація планів впровадження та моніторинг); 5) зрілість (оцінка досягнення позицій лідера певної сфери).

Проект бенчмаркінгу К. Накбара, що був розроблений та адаптований до особливостей українського ринку, на нашу думку, виглядає більш переконливо. Адже ця методика пройшла перевірку в Україні і підтвердила про можливість її застосування в малих та великих фірмах [5-6]. Система дає змогу швидко оцінити рівень та якість управління компанією порівняно з найкращими світовими практиками. Головна перевага проведення бенчмаркінгу за методикою UBI (Українського Індексу Бенчмаркінгу) – відсутність необхідності відкривати конфіденційну інформацію компанії, яка становить її комерційну таємницю. Другою важливою перевагою цієї методики є 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.

Зміст головної процедури UBI-бенчмаркінгу передбачає заповнення спеціально складеної анкети, за результатами якої оцінюється загальний результат компанії. Анкета містить вісім основних розділів, за якими проводиться бенчмаркінг, а саме: 1) плани щодо бізнесу; 2) стосунки компанії з клієнтами; 3) робота з персоналом; 4) операційний менеджмент; 5) нові ринки; 6) інновації та вдосконалення товарів; 7) фінансовий менеджмент; 8) огляд бізнесу. Кожний розділ містить певну кількість запитань, відповіді на які передбачають 5-бальну шкалу оцінювання: від повної згоди до повного заперечення (таким чином, не має потреби вимагати від керівників фірми конфіденційної інформації). Зрозуміло, що така процедура бенчмаркінгу не може бути здійснена без участі акредитованого консультанта, який контролює і

спрямовує процес заповнення анкети. Внаслідок вказаних процедур визначаються сильні та слабкі місця компанії.

Практика бенчмаркінгу приносить вагомі результати як для покращення якості продукції так і для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств та організацій соціальної сфери. Використання цього підходу, разом із щоденним процесом планування в організаціях соціальної сфери, надає менеджерам додаткову можливість ефективніше рухатися на шляху до досягнення кращих позицій на ринку соціальних послуг. Яскравим прикладом цьому є надання освітніх послуг. Так, Людмила Прус у своїй дисертації "Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу" вперше в Україні розробила концепцію управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу [1]. Це дослідження відкрило нове бачення процесу цілеспрямованого системного впливу на формування і розвиток конкурентних переваг на основі ідеології порівняння вищих навчальних закладів з еталонами, виявленими шляхом моніторингу ринку освітніх послуг. Це дозволило здійснити перегляд змістових характеристик об'єктів управління в освіті, безперервно самовдосконалюватися і перейти від методів ситуаційного управління конкурентоспроможністю до управління тенденціями. Внаслідок виконаного дослідження побудовано модель організаційно-економічного забезпечення імплементації бенчмаркінгу в управління вищими навчальними закладами. Основою цієї моделі є сукупність згрупованих за сформованими критеріями, взаємопов'язаних модулів (інформаційного, організаційного, соціально-психологічного, фінансового та аналітичного), які передбачають формування нового змістового наповнення процесів, функцій і методів управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів в Україні. Такі можливості застосування бенчмаркінгу дали змогу наблизити українські освітні заклади вищого рівня до реалізації Болонського процесу. Зауважимо також, що особливої уваги приділено питанню класифікації видів конкурентоспроможності вищих навчальних закладів.

З огляду на це, виокремлено додаткову ознаку "вид ринку" як основу чотирьох видів конкурентоспроможності вищих навчальних закладів, а саме: 1) на ринках освітніх продуктів; 2) на ринках робочої сили; 3) на ринку інтелектуальної власності, інформації, інжинірингових та консалтингових послуг; 4) на ринку міжнародних освітніх продуктів. Водночас, у впровадженні бенчмаркінгу в закладах освіти існують окремі перешкоди. Серед таких перешкод є нормативно-правова регламентація щодо обов'язкової індексації оплати навчання через інфляцію. Адже в умовах "демографічної ями" і фінансової кризи державні заклади освіти з вищими якісними показниками стають недоступними для абітурієнтів. Як наслідок, на послуги таких навчальних закладів зменшується попит, що в результаті зменшує рейтинг вищого навчального закладу.

Окрім рівня суб'єктів господарювання (підприємств, установ і організацій), бенчмаркінг застосовується на регіональному рівні. Серед показників моніторингу стратегічного розвитку окремих областей визначено сім найважливіших (бенчмаркінгових), рівень яких необхідно досягти у 2010 і 2015 рр., а саме: 1) валовий регіональний продукт; 2) інвестиції (капітальні інвестиції

та прямі іноземні інвестиції); 3) рівень безробіття населення; 4) рівень бідності; 5) середньомісячна заробітна плата; 6) обсяг зовнішньої торгівлі; 7) кількість осіб, що навчаються.

Як видно з наведеного переліку, застосування бенчмаркінгової концепції особливо стосується показників розвитку соціальної сфери (показники: 3-5 і 7). Рівень безробіття населення розраховується за методикою Міжнародної організації праці – це відношення кількості безробітних до економічно активного населення (15-70 років). Причому до таких осіб відносять як зареєстрованих, так і незареєстрованих у державній службі зайнятості, котрі відповідають таким умовам: 1) не мали роботи (прибуткового заняття); 2) активно шукали роботу (намагались організувати власну справу); 3) були готові приступити до роботи у найближчий час. Наприклад, рівень безробіття у Львівській області за 2008 р. становив 7,6 %, а в 2009 р. – 8,5 % [3]. Водночас, підвищення цього показника пояснюється зростанням частки зареєстрованої кількості безробітних. Показник середньомісячної зарплати розраховують на регіональному рівні за найманими працівниками. Наприклад, середньомісячна номінальна заробітна плата одного працівника по Львівській області становила 1667, 26 грн у 2009 р., що на 6,1 % більше порівняно з 2008 р. (1570,8 грн). Водночас показник реальної заробітної плати у 2009 році зменшився до 90,1 % від 2008 р. Порівняно новим бенчмаркінговим показником є показник рівня бідності, який визначає частку населення, у якого рівень споживання (доходів) на одну особу є нижчим від визначеної межі бідності. У Львівській області рівень бідності у 2009 р. становив 31,4 %, що більше ніж 2008 р. (19,2 %). Ще одним із бенчмаркінгових показників регіонального рівня є кількість осіб, що навчаються. Цей показник у Львівській області у 2008 р. становив 88,8 %, а в 2009 р. – 89,2 %, причому досягнутий рівень є вищим від прогнозованого на 2010 р. (89,0 %). Таким чином, незважаючи на попередньо наведені показники соціального розвитку регіону на прикладі Львівщини, які показують доволі негативну тенденцію погіршення життя населення, українці інвестують у людський капітал з вірою на краще майбутнє.

Отже, можна зробити такі висновки:

1. Концепція бенчмаркінгу належить до сучасних методик аналізу рівня конкурентоспроможності та вже адаптувалась в Україні.

2. Використання бенчмаркінгу доцільно поширювати на організації та установи соціальної сфери, і зокрема в закладах освіти, де частково він частково знайшов застосування. Можливості впровадження бенчмаркінгу в закладах освіти цілком можна поширити і на заклади охорони здоров'я. Це питання залишається у перспективі досліджень.

3. Важливим рівнем застосування бенчмаркінгу є регіональний рівень. Часткове впровадження бенчмаркінгових показників за міжнародними методами вже здійснено. Водночас, немає, як контрольних параметрів, показників соціального розвитку кращих регіонів України, а також кращого міжнародного досвіду. Для окреслення найкращих показників можна обрати показники країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [7]. Ця організація є своєрідним клубом багатих країн, оскільки країни, які

виробляють близько 75 % світових матеріальних цінностей і послуг. Згідно з класифікацією Всесвітнього економічного форуму, переважна більшість цих країн входить до групи країн, що рухаються завдяки інноваціям. У 2009 р. та на початку 2010-го рейтинг за індексом глобальної конкурентоспроможності ВЕФ очолили Швейцарія, США, Сінгапур, Швеція й Данія. З огляду на це, до бенчмаркінгових показників регіонального рівня доцільно віднести показник інвестицій у соціальну сферу, що сприятиме більшим можливостям в управлінні нею.

Література

1. **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.
2. **Хачатурян, Х.В.** Євроінтеграційні детермінанти інноваційних трансформацій державного управління в Україні / Х.В. Хачатурян // Державне управління: теорія та практика: електрон. наук. фах. вид. / Нац. акад. держ. упр. – 2006. – № 1. – С. 1-7.
3. **Стратегія розвитку** Львівської області до 2015 року / моніторинг за 2009. – Вип. 9. – Львів : Гол. упр-ня статистики у Львів. обл., 2010. – С. 253-266.
4. **The Global Competitiveness Report 2009-2010** / World Economic Forum, 2009. – [S. l.: s. n.]. – 479 p. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html>.
5. **Human Development Report 2007/2008: Fighting climate change: Human solidarity in a divided world** / United Nations Development Programme. – New-York, 2007. – 384 p. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_EN_Complete.pdf.
6. **Organisation for Economic Cooperation and Development.** [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.oecd.org>.
7. **Ильченко, И.** Инновационное развитие и сфера технического регулирования / Ирина Ильченко // Стандарты и качество. – 2009. – № 5. – С. 28-33.

Садовий Ю.В. Бенчмаркінг в управленні розвитком соціальної сфери в Україні

Концепція бенчмаркінга належить до сучасних методик аналізу рівня конкурентозможності і вже пройшла адаптацію в Україні. Використання бенчмаркінга цілесообразно розповсюджувати на організації і установи соціальної сфери, і в частині в закладах освіти, де він частково знайшов застосування. Можливості впровадження бенчмаркінга в закладах освіти повністю можна розповсюдити і на заклади охорони здоров'я. Важливим рівнем застосування бенчмаркінга є регіональний рівень. До бенчмаркінгових показників регіонального рівня цілесообразно віднести показник інвестицій в соціальну сферу, яка буде сприяти більшим можливостям в управлінні нею.

Sadovyy Yu.V. Benchmarking in a management development of social sphere in Ukraine

Conception of benchmarking belongs to the modern methods of analysis of level of concurrently and already passed adaptation in Ukraine. It is expedient to diffuse the use of benchmarking on organizations and establishments of social sphere, and in particular in establishments of education where partly he found application partly. Possibility of introduction of benchmarking in establishments of education fully can spread and on establishments of health protection. The important level of application of benchmarking is a regional level. To the benchmarking indexes of regional level it is expedient to select the index of investments in a social sphere which will be instrumental in greater possibilities in a management by it.