

УДК 658

**Черниш Ольга Василівна**

*Старший викладач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки  
Київський національний університет технологій та дизайну  
м. Київ, Україна*

## **ЗАСТОСУВАННЯ BSC ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ**

Детерміноване інституційне середовище, що орієнтує вищі навчальні заклади (ВНЗ) на інноваційний шлях розвитку та нарощування стратегічних конкурентних переваг на ринку освітніх послуг, зумовило багатогранність та складність управлінських завдань, пошук нових методів управління та розробку адекватних їм облікових інструментів та методик.

Вищий навчальний заклад розглядається сьогодні як повноправний суб'єкт ринкових відносин, та використовує всі методи управління, характерні для будь-якої комерційної організації. В той же час є зрозумілим що і ВНЗ, і будь-яка комерційна організація не може використовувати для оцінки своєї діяльності лише фінансові показники. Недостатнє використання не фінансових показників, орієнтація в більшій мірі на короткострокові завдання взамін довгострокових призвели до того, що установами широко стали використовуватись різноманітні системи управління за показниками ефективності. Всі методи управління організацією, що сприяють підвищенню ефективності її діяльності, розподіляються на чотири групи:

- 1) методи, орієнтовані на показники фінансової діяльності;
- 2) методи, орієнтовані на внутрішнє середовище організації та внутрішні процеси;
- 3) методи, орієнтовані на зовнішнє середовище організації;
- 4) системні методи.

На сьогодні одним з провідних стратегічних обліково-аналітичних інструментів менеджменту ВНЗ повинна виступати система збалансованих показників (Balanced ScoreCard, BSC), що дає змогу розглядати їх місію та загальну стратегію через систему чітко поставлених цілей та завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення цих цілей [1, с. 24].

У світовій практиці є приклади застосування системи збалансованих показників (BSC) у вищих навчальних закладах: у Великобританії це Університет Единбурга (University of Edinburgh), Відкритий університет (Open University), Каледонський університет Глазго (Glasgow Caledonian University); в США Каліфорнійський університет (University of California), Державний університет Огайо (Ohio State University),

Purdue University; в Австралії Університет Ньюкасла (University of Newcastle). В Росії з 2004 р BSC застосовується у Владивостоцькому державному університеті економіки та сервісу (ВДУЕС) [2].

Принципові переваги BSC, що відрізняють даний метод з поміж інших системних методів полягають у наступному:

- можливість пов'язання стратегічних цілей з оперативними діями, що дають змогу реалізувати стратегію;
- використання для оцінки діяльності не фінансових показників (поряд з фінансовими показниками), пов'язаних з нематеріальними активами та інформацією, що сприяє комплексній оцінці та можливості їх обліку і моніторингу в якості об'єкту управлінського обліку;
- своєчасне реагування на зміни в бізнес-процесах, що не відповідають стратегії, за допомогою різниці між показниками що вимірюють досягнуті результати та показниками що відображають процеси по досягненню цих результатів.

BSC дозволяє скоординувати цілі та заходи що розробляються зі стратегічними пріоритетами та місією ВНЗ, допомагаючи вирішувати дві ключові проблеми: ефективно оцінювати результати діяльності ВНЗ; успішно реалізувати стратегію.

Важливою методологічною характеристикою BSC є можливість її адаптації до діяльності конкретного ВНЗ з урахуванням сучасних комбінацій його параметрів, розширенням перспективних проєкцій та корегування ієрархій, запропонованих Р. Капланом та Д. Нортоном.

Цілі, перспективи, показники даної системи формуються у відповідності до світоглядної позиції та стратегії кожного конкретного ВНЗ.

Варто зазначити, що для ВНЗ, що розглядає як довгострокову ціль підвищення якості та інноваційності освітньої діяльності, в структурі системи збалансованих показників варто виділити п'ять основних, взаємопов'язаних перспектив, що найбільш повно їх характеризують: вага в суспільстві; споживачі та інші зацікавлені сторони; внутрішні бізнес-процеси; інфраструктура та співробітники; фінанси [3, с. 125].

Показники варто розглядати як ланцюг взаємозалежних складових, що розміщені в ієрархічному порядку (з гори до низу), а не як набір незалежних параметрів ВНЗ.

Кожний показник BSC повинен відповідати наступним вимогам: адекватність меті; змістовність (повинен мати сенс і бути зрозумілим); вимірність (можливість виміряти значення); мінімальність (Повинен складатись з найменшого числа одиничних показників); повнота (повинен повно відображати мету та результати діяльності).

Показники перспективи «Вага в суспільстві» визначають, яким повинен бути ВНЗ, щоб відповідати вимогам та суспільним інтересам.

Показники перспективи «Споживачі та інші зацікавлені сторони» оцінюють ступінь задоволеності споживачів освітніх та науково-дослідних послуг, як джерело стійкого створення споживчої вартості, а також збереження та розширення їх кількості.

До цієї категорії можна віднести всю сукупність складових ділових, довгострокових та цілеспрямованих взаємовідносин ВНЗ у зовнішньому та внутрішньому середовищі, уся спільнота, що зацікавлена у ефективному функціонуванні ВНЗ: студентів, батьків, випускників, працевлаштувачів, державу, персонал ВНЗ, представників професійної спільноти та ринку освітніх послуг, представників органів влади тощо.

Показники перспективи «Внутрішні бізнес-процеси», тобто показники раціональної організації бізнес-процесів ВНЗ, відображають створення споживчої вартості освітніх послуг.

Показники перспективи «Інфраструктура та співробітники» описують нематеріальні активи ВНЗ та їх роль в реалізації стратегії, визначають, які співробітники (особливо професорсько-викладацький склад), знання, технології, ресурси необхідні для забезпечення ефективності основних процесів ВНЗ.

Показника перспективи «Фінанси» відображають, яких значень фінансових показників повинен досягнути ВНЗ, щоб забезпечити фінансову стійкість та благополуччя.

Для кожної мети варто розробити результативні та формуючі показники. Результативні показники характеризують ступінь досягнення цілі, дозволяють проводити підсумковий аналіз її досягнення. Формуючі показники відображають зусилля, спрямовані на досягнення мети, дозволяють здійснювати моніторинг та оперативний аналіз відхилень.

Таким чином, на основі системи збалансованих показників (BSC) ВНЗ, «керівник має змогу визначити, як організація працює над створенням вартості для сьогоднішніх та майбутніх клієнтів та що варто зробити для того, щоб розширити внутрішні можливості та збільшити інвестиції в персонал, бізнес системи та процедури, з метою удосконалення своєї діяльності в майбутньому» [4, с. 14].

Застосування системи збалансованих показників в стратегічному управлінні ВНЗ дозволить мінімізувати розрив між поточними (оперативними) результатами та кінцевими (стратегічними) цілями ВНЗ, а також проводити регулярний моніторинг та аналіз ступеня досягнення цілей.

### Література

1. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. М. Павловой. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. — 320 с.
2. Баранов И. Н. Оценка деятельности вуза: возможности использования Сбалансированной системы показателей // Анализ и совершенствование управления экономикой вузов: Материалы проекта. — СПб., 2004.
3. Егорова, Е. М. Концепция управленческого учета в вузах [Текст]: монография / Е. М. Егорова. — Волгоград: Волгоградская ГСХА, 2012. — 379 с.
4. Каплан, Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] // Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. — 512 с.: ил.