

УДК 658

І.М. КАДИКОВА, А.Л. АЛФЬОРОВА, І.В. ЧЕЛПАНОВА

*Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ»*

## ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ФАКУЛЬТЕТОМ ВНЗ

*Стратегія завжди ясно представляється керівництву підприємства, і не завжди ясно її представляють інші співробітники, а це призводить до зниження ефективності роботи. Збалансована система показників (ЗСП) допомагає погоджувати інтереси співробітників на різних рівнях усередині організації, направляючи увагу на один і той же набір показників. Підготовленість та зацікавленість співробітників, ефективність процесів та задоволеність клієнтів сприяє високій фінансовій ефективності у довгостроковій перспективі. У статті розглянута можливість застосування ЗСП у менеджменті некомерційної організації на прикладі факультету ВНЗ.*

**Ключові слова:** збалансована система показників (*Balanced Scorecard*), цілі, стратегічна карта.

### Вступ

Сьогодні все більше уваги вітчизняний бізнес приділяє сучасним технологіям менеджменту, зокрема такому підходу до стратегічного управління як *Balanced Scorecard* (BSC). Сучасні економічні словники дають дещо різний переклад назви цього методу. Найпоширенішою є назва «збалансована система показників», тобто ЗСП. Зустрічаються і такі: «збалансована система індикаторів ведення бізнесу», «збалансована карта показників діяльності», «збалансовані карти бальних оцінок» [1, 2]. Деякі вчені та практики саме із-за такого різноманіття формулювань вважають за краще використовувати цей термін у вихідному англосаксонському варіанті – *Balanced Scorecard* [3]. Визнаючи логіку такого підходу, ми, проте, оперуватимемо терміном «збалансована система показників».

Цей метод був розроблений на початку 90-х років професором бізнес-

школи при Гарвардському університеті Робертом Капланом і американським консультантом з питань управління Девідом Нортоном. Вони довели, що традиційні фінансові облікові показники давали незавершену і застарілу картину результатів діяльності бізнесу. Виявивши слабкі місця і недоліки у існуючих підходах менеджменту, автори запропонували новий підхід з чітким описом того, що потрібно вимірювати, аби збалансувати діяльність компанії.

ЗСП – це система управління, яка дозволяє організації чітко сформулювати плани на майбутнє і розробити стратегію їх реалізації. Вона забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами і зовнішніми показниками, необхідний для підвищення стратегічної ефективності і досягнення бажаних результатів. При повному впровадженні збалансована система показників поставить стратегію у центр всіх процесів менеджменту підприємства.

Каплан і Нортон запропонували доповнити фінансові показники даними, що відображають задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси і здатність компанії розвиватися і зростати. В системі збалансованих показників пропонується розглядати організацію з точки зору чотирьох перспектив, розробляти кількісні показники, збирати дані і аналізувати їх відповідно до кожної з цих перспектив: фінанси, клієнти, процеси, співробітники.

ЗСП здобула широкого застосування у всьому світі. Сьогодні робляться спроби адаптувати цю систему до специфіки некомерційних організацій, що не передбачалося авторами методики. Такі спроби показали ефективність ЗСП і в цьому секторі економіки. Це розкриває великі горизонти для досліджень.

### **Постановка завдання**

ВНЗ, як і інші суб'єкти ринкової економіки, в кожен момент часу мають вибрати для себе найкращу лінію діяльності в тій ситуації, в якій вони знаходяться. Стратегія ВНЗ найяскравіше демонструє спосіб адаптації вищого навчального закладу до умов зовнішнього середовища. Це твердження справедливе і для структурних підрозділів ВНЗ – факультетів.

Тому метою даної статті є розкриття можливості застосування збалансованої системи показників для стратегічного розвитку структурного підрозділу ВНЗ - факультету.

## Результати

Передумовою розробки системи управління стратегією є створення самої стратегії і чітке визначення її основних положень. Лише на цій міцній основі можна побудувати збалансовану систему показників, яка є інструментом управління стратегією.

Спочатку потрібно визначити склад команди проекту, скласти план роботи, встановити терміни, призначити відповідальних виконавців. Кожна стадія проекту має принести конкретні результати.

Розробка ЗСП - це колективна робота. Якщо її виконає одна людина, то результат не матиме цінності. Необхідно сформуванати команду, призначити керівника проекту, адміністратора і архітектора системи [4]. Керівник відповідає за результати проекту, має в своєму розпорядженні всі необхідні ресурси для його виконання, приймає всі ключові рішення в ході проекту. Адміністратор проекту виконує технічні управлінські функції: інформування членів команди, забезпечення комунікацій, ведення документації, контроль виконання прийнятих рішень і ін. Архітектором системи необхідно вибрати члена команди, який краще за інших знайомий з методологією ЗСП, володіє аналітичними здібностями, уміє управляти дискусією. Архітектор направляє зусилля команди впродовж всього проекту, формулює питання для обговорення, оформляє результати кожного етапу.

На організаційному етапі необхідно також визначити графік роботи команди - встановити дні, в які вона збиратиметься для колективної роботи. Як засвідчують фахівці, оптимальний варіант - проведення робочих сесій тривалістю чотири години один раз в два тижні [5, 6]. Ущільнити графік зазвичай не виходить унаслідок високої зайнятості керівників, а тривалі паузи між сесіями наводять до втрати енергії, пролонгації термінів проекту. Мається на увазі, що між сесіями йде активне виконання домашніх завдань кожним учасником проектної команди.

Перше, що має вирішити проектна команда, це визначити стратегічні цілі для включення в ЗСП. Цілі групуються до чотирьох проєкцій:

- 1) фінанси;
- 2) клієнти;
- 3) співробітники;
- 4) процеси.

Сенс угруповання стратегічних цілей в розрізі проєкцій полягає в тому, щоб виділити всі стратегічно важливі аспекти діяльності факультету і в кожному з них встановити цілі.

Так, проєкція «Фінанси» відображає інтереси факультету з точки зору його доходів, збільшення кількості абітурієнтів. Фінансових цілей можна добитися лише за умови досягнення успіхів на ринку. Проєкція «Клієнти» містить цілі щодо підвищення задоволеності клієнтів (студентів, їх батьків, партнерів – представників бізнесу). До проєкції «Процеси» відносяться цілі вдосконалення процесів структурних підрозділів факультету, за рахунок чого досягаються успіхи в роботі з клієнтами і у завоюванні ринку. У проєкції «Співробітники» зосереджені цілі факультету, пов'язані з розвитком ключових ресурсів – людських. Цілі даної проєкції забезпечують базис для досягнення успіху за всіма напрямками.

У кожному конкретному випадку розробки ЗСП кампанія може обрати чи інший перелік проєкцій в залежності від специфіки її діяльності. Особливо це стосується некомерційних організацій.

Вирішивши питання щодо кількості проєкцій і їх назв, можна приступати до етапу розробки цілей. Доцільно організувати цю роботу таким чином:

- на зборах членів команди архітектор системи пояснює учасникам, як потрібно формулювати цілі, в якому вигляді представляти результати;
- отримавши домашнє завдання, члени команди готують свої пропозиції і передають їх адміністратору проєкту;
- адміністратор готує матеріали для групової роботи, записуючи сформульовані цілі;
- команда проєкту збирається для обговорення стратегічних цілей факультету.

Таким чином, створюється основа для подальшої роботи з відбору і уточненню стратегічних цілей. Виконання цього етапу проілюструємо на прикладі структурного підрозділу ВНЗ – факультету. Запропонований перелік проєкцій та цілей факультету наведено на рис. 1.

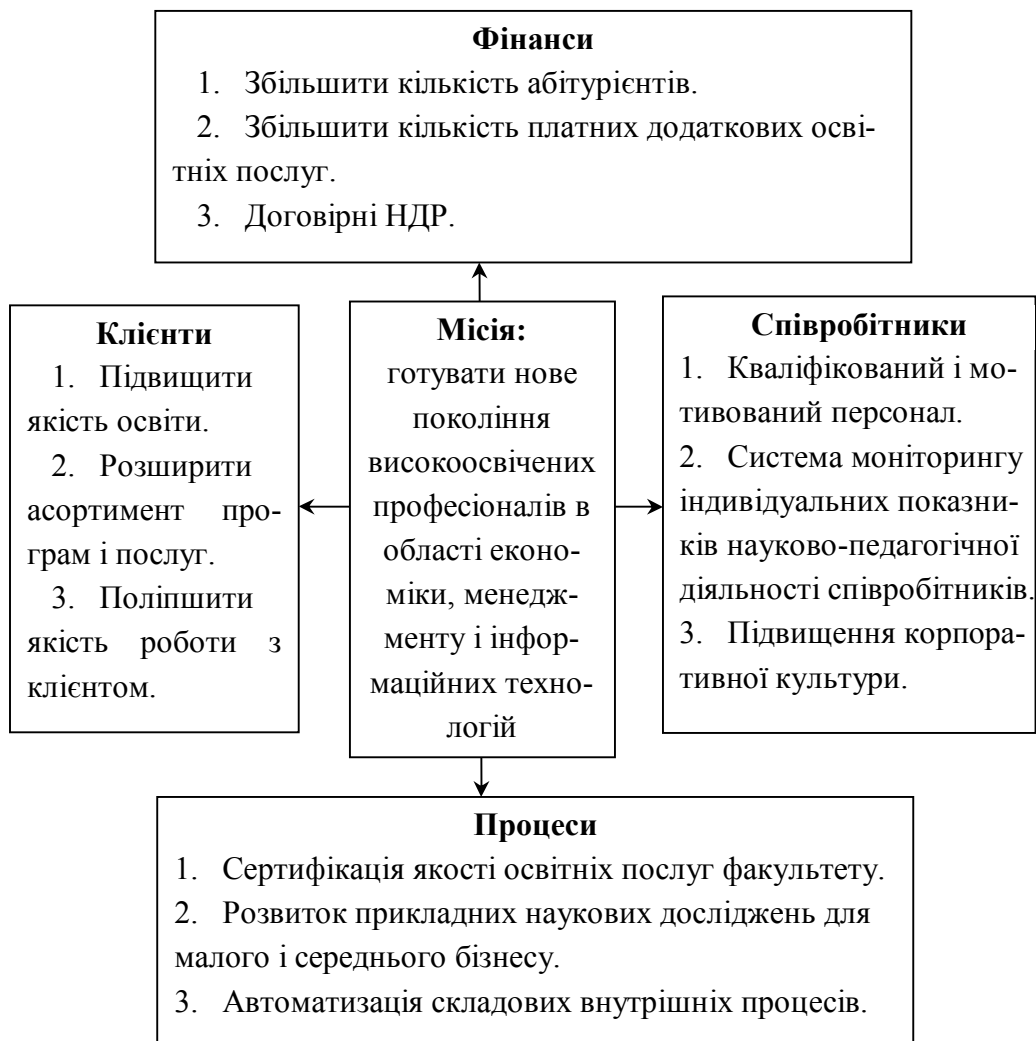


Рис. 1. Запропонований перелік проєкцій та цілей факультету для розробки ЗСП

### Розробка стратегічної карти

Стратегічні показники можна розглядати як ланцюг взаємозалежних цілей чотирьох складових збалансованої системи показників, побудований на причинно-наслідкових зв'язках. Нортон і Каплан представили загальну взаємодію цих зв'язків у вигляді стратегічної карти. На найнижчому рівні карти знаходиться проєкція «Співробітники», бо саме вони є ключовими факторами у досягненні цілей другої проєкції – «Процеси». Якість на рівні співробітників і внутрішніх процесів формує ставленні клієнтів до органі-

зації. Тому наступними на стратегічній карті зображуються цілі проєкції «Клієнти». А вже сукупність всіх трьох проєкцій формує фінансові результати діяльності. Тому на найвищому рівні на стратегічній карті розташована проєкція «Фінанси».

Стратегічна карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку і роблячи чіткішим фокус на основні напрями. Це відсутній до цих пір зв'язок між формулюванням стратегії і її втіленням.

Побудова карти стратегії є першим результатом в процесі створення ЗСП, що має самостійну цінність. Для того, щоб дана карта перетворилася на інструмент управління реалізацією стратегії, необхідно:

- розробити показники, за допомогою яких можна виміряти «відстань» до цілей;
- встановити цільові значення показників;
- розробити комплекс стратегічних заходів, проєктів, що забезпечать досягнення цілей;
- впровадити збалансовану систему показників, організувавши регулярне надходження даних для моніторингу цільових показників, формування звітності.

Стратегічна карта дозволяє нам збудувати логічний причинно-наслідковий зв'язок між цілями. Але, аби зрозуміти, що ми чогось досягли, необхідно розробити відповідні показники, на основі яких можна судити про наближення до мети. Для факультету ВНЗ нами обрано цілі відповідно до проєкцій та показники (рис. 2). Наступним етапом є встановлення еталонних значень цих показників. При цьому може скластися ситуація, коли на даному етапі неможливо встановити еталонне значення деяких обраних показників, бо на підприємстві відсутня сьогодні система, яка б могла надати необхідну інформацію (наприклад, не створена система моніторингу індивідуальних показників роботи викладачів, не проводилося анкетування та ін.). Тобто матиметься на увазі, що спочатку потрібно створити таку систему, а потім, виходячи з отриманих результатів, з'явиться можливість становити поточні та еталонні значення таких показників та вести моніторинг. Зауважимо, що об'єктом дослідження у межах статті є гіпотетичний факультет гіпотетичного ВНЗ. Деякі показники обрано з урахуванням стану справ на факультеті, де працюють автори, інші – ні.

Проекції		Цілі	Показники
Фінанси	Збільшити кількість абітурієнтів		Кількість студентів
	Збільшити кількість платних додаткових освітніх послуг		Обсяг платних освітніх послуг
	Договірні НДР		Обсяг договірних НДР
Клієнти	Підвищити якість освіти		Кандидати та доктори наук у ПВС
			Лекційні курси з мультимедіа
			Відповідність галузевому стандарту
			Сучасні ІТ-технології у навчальному процесі (з них з можливістю здобуття міжнародних сертифікатів)
	Розширити асортимент програм і послуг		Кількість додаткових програм і послуг
Поліпшити якість роботи з клієнтом		Частка позитивних відгуків при анкетуванні студентів, їх батьків, представників бізнесу	
Процеси	Сертифікація якості освітніх послуг факультету		Спеціальності факультету, що мають міжнародні сертифікати на освітні послуги
	Розвиток прикладних наукових досліджень для малого і середнього бізнесу		Обсяг договірних НДР для малого та середнього бізнесу
	Автоматизація складових внутрішніх процесів		Співробітники, які автоматизують свою професійну діяльність
Співробітники	Кваліфікований і мотивований персонал		Кандидати та доктори наук у ПВС
			Середній вік ПВС
			Частка замотивованих до ефективної роботи
	Система моніторингу показників діяльності співробітників		Індекси внутрішнього рейтингу
Підвищення корпоративної культури		Кількість заходів з формування корпоративного духу	

Рис. 2. Запропонована стратегічна карта факультету

Далі більш детально розглянемо кожен з чотирьох проєкцій.

Встановлення еталонних значень показників **проєкції «Фінанси»** наведено на рис. 3:

1. Збільшення кількості абітурієнтів забезпечують збільшення фінансових надходжень до університету. Кількість студентів повинна відповідати ліцензованому рівню. Досягнення цієї мети передбачає систематичне проведення днів відкритих дверей, співпрацю зі школами, ліцеями, коледжами.

2. Збільшення кількості платних додаткових освітніх послуг: курси підвищення кваліфікації на платній основі для інших установ, тренінги для корпорацій; консалтинг.

3. Договірні НДР: в умовах кризи доречні наукові розробки в галузі економіки, у тому числі для малого і середнього бізнесу.

Цілі	Показники	Еталон
Збільшити кількість абітурієнтів	Відношення кількості студентів до ліцензійного рівня, %	100
Збільшити кількість платних додаткових освітніх послуг	Обсяг платних освітніх послуг, грн./рік	10000
Договірні НДР	Обсяг договірних НДР, грн./рік	100000

Рис. 3. Обрані еталонні значення показників проєкції «Фінанси»

Встановлення еталонних значень показників **проєкції «Клієнти»** наведено на рис. 4:

1. Підвищити якість освіти, а саме щодо якості проведення занять - грамотні викладачі, викладачі-практики, сучасні методи подачі матеріалу (мультимедіа та т.п.); щодо якості наповнення - ефективна структура курсу; щодо якості асортименту - наявність комплексу сучасних освітніх популярних програмних засобів. Необхідно мати в розпорядженні сучасні інноваційні освітні курси і програми, педагогічні технології. Також для досягнення даної мети планується почати процес здобуття міжнародних сертифікатів на освітні програми.



2. Розширити асортимент програм і послуг. Вимогою сьогодення є необхідність розробок і впровадження нових програм і дисциплін. Наприклад, можна створити можливість для студентів старших курсів отримання другої освіти паралельно із основною.

3. Поліпшити якість роботи з клієнтом (абітурієнтом, студентом, представництвом бізнесу). Досягнення даної мети планується здійснювати по двох напрямках: за рахунок ввічливого і уважного відношення до потреб кожного клієнта і за рахунок зорієнтованої на клієнта організації процесу (поліпшення матеріально-технічної бази, умов навчання, мешкання в гуртожитку і так далі).

Цілі	Показники	Еталон
Підвищити якість освіти	Кандидати та доктори наук у ПВС, %	85
	Лекційні курси з мультимедіа, %	100
	Відповідність структури курсу галузевому стандарту, %	100
	Кількість сучасних програмних продуктів, використуваних у навчальному процесі, шт	20
	З них з можливістю здобуття міжнародних сертифікатів на програмні продукти, %	10
Розширити асортимент програм і послуг	Кількість додаткових програм і послуг, шт	5
Поліпшити якість роботи з клієнтом	Частка позитивних відгуків випускників, %	100
	Частка позитивних відгуків студентів, %	100
	Частка позитивних відгуків батьків студентів, %	100
	Частка позитивних відгуків партнерів-представників бізнесу, %	100

Рис. 4. Обрані еталонні значення показників проєкції «Клієнти»

Встановлення еталонних значень показників **проекції «Процеси»** наведено на рис. 5:

1. Сертифікація якості освітніх послуг факультету дозволить підвищити якість учбових програм, по яких ведеться навчання. Досягнення даної мети передбачає підвищення якості освіти до світового рівня.

2. Розвиток прикладних наукових досліджень для малого і середнього бізнесу. Необхідно заохочувати виникнення і розвиток наукових досліджень, що мають попит на ринку, а також аналізувати регіональний ринок і власні можливості з метою пошуку тем наукових досліджень і замовлень на такі дослідження.

3. Автоматизація складових внутрішніх процесів. Необхідно проводити планомірну роботу по впровадженню інформаційних технологій у всі внутрішні процеси факультету так, щоб це давало можливість зниження трудовитрат, можливість швидкого й зручного доступу до необхідної інформації і можливість автоматизувати первинний аналіз даних із складанням звітів. Роботи у цьому напрямку ведуться, та оскільки галузь інформаційних технологій швидко розвивається, то нема межі досконалості: необхідно постійно розвиватися у цьому напрямі.

Цілі	Показники	Еталон
Сертифікація якості освітніх послуг факультету	Кількість спеціальностей факультету, отримавши міжнародні сертифікати на освітні послуги, шт	10
Розвиток прикладних наукових досліджень для малого і середнього бізнесу	Обсяг договірних НДР для малого та середнього бізнесу, грн./рік	20000
Автоматизація складових внутрішніх процесів	Співробітники, які автоматизують свою діяльність самостійно, або користуються стандартними програмними рішеннями у своїй професійній діяльності, %	100

Рис. 5. Обрані еталонні значення показників проекції «Процеси»

Встановлення еталонних значень показників проекції «Співробітники» наведено на рис. 6:

1. Кваліфікований і мотивований персонал. Мотивувати до підвищення результативності діяльності можливістю отримувати заохочення, переведення на іншу посаду, висунення кандидатур на конкурси. Систематичне підвищення кваліфікації співробітників необхідне для підтримки певного професійного рівня і подальшого зростання.

2. Система моніторингу індивідуальних показників учбово-наукової діяльності співробітників. Для вирішення вищестоящих цілей необхідно проводити аналіз індивідуальної діяльності співробітників і діяльності учбового або наукового підрозділу в цілому.

3. Підвищення корпоративної культури. Розробити заходи, спрямовані на командну роботу.

Цілі	Показники	Еталон
Кваліфікований і мотивований персонал	Кандидати та доктори наук у ПВС, %	85
	Середній вік ПВС, років	50
	Частка замотивованих до ефективної роботи, %	100
Система моніторингу показників діяльності співробітників	Внутрівузівський рейтинг кафедр	не визначено
	Внутрівузівський рейтинг факультету	
Підвищення корпоративної культури	Кількість заходів з формування корпоративного духу, шт/рік	10

Рис. 6. Обрані еталонні значення показників проекції «Співробітники»

Забезпечивши моніторинг за цими показниками, керівництво матиме вичерпну інформацію про стан виконання стратегії в організації. Та при великій кількості обраних показників досить складно уявити всю картину, яка до того ж змінюватиметься з плином часу. Тут потрібно вирішувати проблему наочності даних, що отримані в ході моніторингу. Таким інструментом може бути візуалізація побудованої системи індикаторів комп'ютеризованими засобами, наприклад, Microsoft Excel (рис. 7).

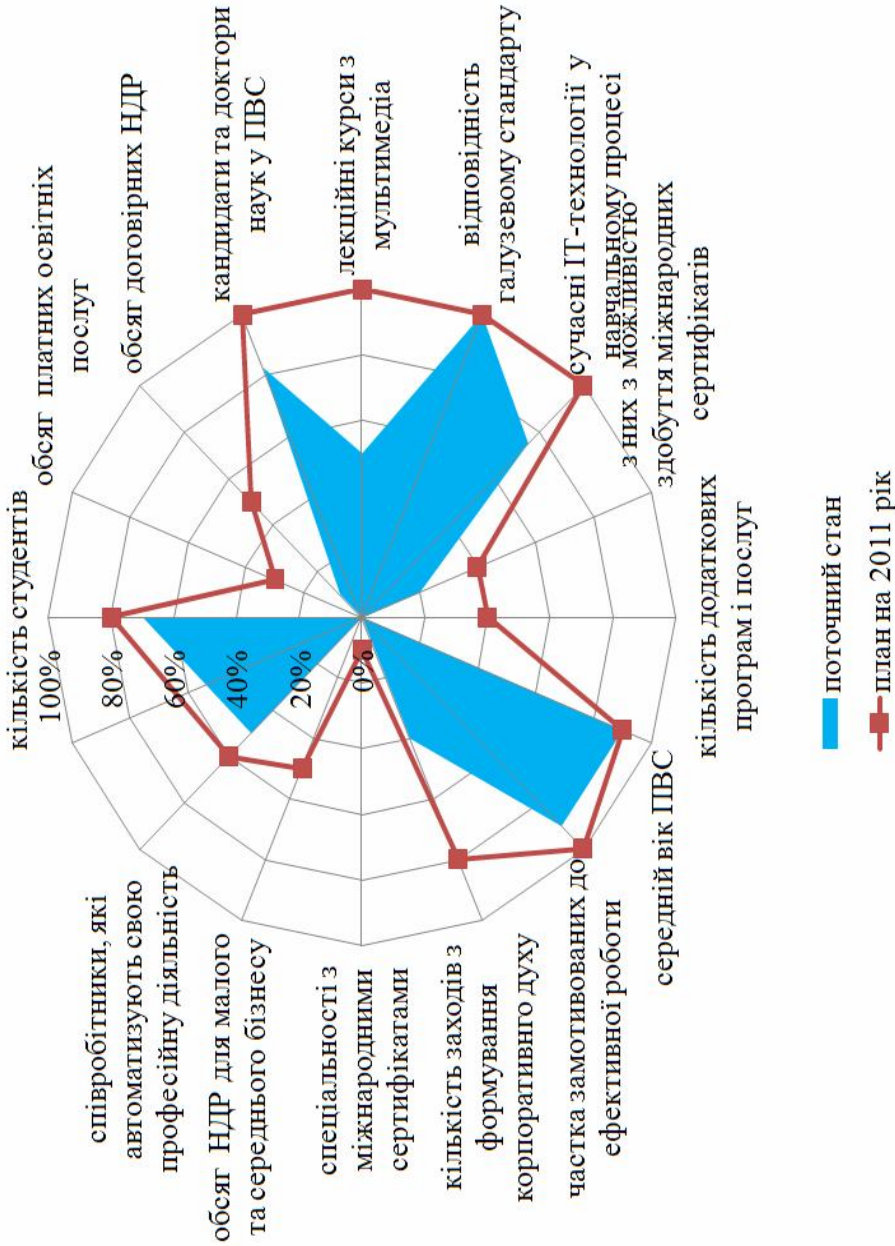


Рис. 7. Приклад системи індикаторів Balanced Scorecard для факультету ВНЗ

Визначивши значення показників поточного стану організації та їх наближеність до еталонних значень, потрібно встановити планові показники на найближчі роки. По завершенню, скажемо, першого року буде потрібно нанести на діаграму дані фактичних результатів роботи у цьому році за обраними раніше показниками. Це дасть змістовну інформацію про стан виконання стратегії команді ЗСП та зокрема керівникові організації (у нашому випадку – деканові).

### Висновки

Таким чином, нами розкрито можливості та особливості застосування ЗСП для стратегічного розвитку структурного підрозділу ВНЗ – факультету. Показники, які було обрано як приклад для моніторингу стану досягнення стратегічних цілей факультету, можуть слугувати орієнтиром в реалізації його стратегії. У даній статті не ставилося на мету детальна розробка ЗСП факультету, це має стати подальшим напрямом дослідження.

### Література

1. Коноплицький В.А. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний. / В.А. Коноплицький, А.І. Філіна. – К.: ТОВ "КНТ", 2007. – 580 с.
2. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник. / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: НУ "Львівська політехніка", 2005. – 714 с.
3. Толкач В. *Balanced Scorecard – взгляд в будуще* [Електронний ресурс] / Інтернет-портал для управлінців. — Режим доступу до порталу: <http://www.management.com.ua>.
4. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием. / П. Хорват // *Стандарты и качество*. – 2004, № 2. – С. 50-53.
5. Каплан Роберт С. *Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты*. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 436 с.
6. Козак Н. *HR и Balanced Scorecard: как связать людей, стратегию и эффективность. Роль HR в реализации стратегии компании* [Електронний ресурс] / Портал ДонНТУ. – Режим доступу до порталу: <http://masters.donntu.edu.ua/2007/mech/torinets/diss/index.htm>.

**Рецензент:** д-р екон. наук, професор **Є.М. Воробйов**, Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, Харків.

## **ПРИМЕНЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ФАКУЛЬТЕТОМ ВУЗА**

*И.Н. Кадькова, А.Л. Алферова, И.В. Челпанова*

Стратегия всегда ясно представляется руководству предприятия, и не всегда ясно ее представляют другие сотрудники, а это приводит к снижению эффективности работы. ССП помогает согласовывать интересы сотрудников на разных уровнях внутри организации, направляя внимание на один и тот же набор показателей. Подготовленность и заинтересованность сотрудников, эффективность процессов и удовлетворенность клиентов способствует высокой финансовой эффективности в долгосрочной перспективе. В статье рассмотрена возможность применения ССП в менеджменте некоммерческой организации на примере факультета ВУЗа.

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, (Balanced Scorecard), цели, стратегическая карта.

## **BALANCED SCORECARD APPLICATION FOR A MANAGEMENT OF HIGH SCHOOL FACULTIES**

*I.N. Kadykova, A.L. Alferova, I.V. Chelpanova*

The strategy seems to be clear for administration but other employees not always represent it clearly, and this leads to effectiveness decrease. BSC helps to coordinate staff interests at different levels within the organization, directing attention to the same indicators. Readiness and motivation of employees, process efficiency and customer satisfaction contribute to high financial performance in the long term. The article considers the possibility of using the BSC in the non-profit organizations management by the example of the university faculty.

**Keywords:** Balanced Scorecard, aims, strategic map.

**Кадикова Ірина Миколаївна** – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків, Україна.

**Алфьорова Альона Леонідівна** – асистент кафедри менеджменту, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків, Україна.

**Челпанова Ірина Василівна** - магістрант кафедри менеджменту, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків, Україна.