

Побудова збалансованої системи показників ефективності діяльності недержавного навчального закладу

*Р.Г. Щокін,
здобувач Київського національного економічного
університету ім. Вадима Гетьмана,
Міжрегіональна Академія
управління персоналом, м. Київ*

Розглядаючи фінансову складову як основний параметр управлінського й бізнес-процесу, керівництво недержавного вищого навчального закладу (НВНЗ) одночасно має враховувати важливість відповідності індикаторів своєї діяльності узагальненому інтегрованому комплексу критеріїв, що пов'язують довгостроковий фінансовий успіх з такими показниками, як база обліку студентів, характеристики персоналу та систематичної роботи освітнього закладу в цілому. Наразі система фінансових критеріїв оцінювання діяльності НВНЗ добре розвинена. Однак надмірний акцент, що робиться лише на досягненні та збереженні короткострокових фінансових результатів, може призвести до зайвих інвестицій у короткострокові проекти й недостатності довгострокового інвестування. Мова йде про нематеріальні інтелектуальні активи, які є передумовами майбутнього зростання.

У конкурентному середовищі великого значення набувають показники, що характеризують якість роботи НВНЗ [1; 2]. До них можна віднести такі:

- питома вага студентів НВНЗ у загальній кількості студентів України;
- рівень виконання плану з набору студентів (зокрема, в розрізі спеціальностей та форми навчання);
- ступінь задоволення попиту споживачів-студентів в освітніх послугах (відсутність випадків незадоволеного попиту);
- оцінка попиту та його прогнозування;
- рівень навчання (зокрема, відсутність скарг з боку студентів та роботодавців);
- рівень дотримання вимог, прийнятих в освітньому закладі, їх відповідність стандартам якості навчання Міністерства освіти і науки та інших державних установ за такими аспектами, як успішність, відвідуваність, працевлаштованість, дотримання дисципліни, визначеної структури викладацького складу тощо.

Кожний із зазначених показників має певний сенс і значення для контролю й аналізу діяльності НВНЗ. Однак якщо їх розглядати окремо, то виявиться, що вони є певним чином обмеженими. Водночас системний підхід передбачає комплексне використання (і відповідно, вивчення) показників. Тільки за цієї умови можна всебічно, глибоко та об'єктивно дослідити діяльність навчального закладу в цілому та за окремими аспектами.

При діагностуванні роботи НВНЗ можна виділити два головні напрями аналізу: дослідження результатів

діяльності навчального закладу протягом певного періоду та його стану в теперішній час, зумовленого перебігом основних бізнес-процесів.

Визначивши ці основні напрями діагностики, будемо розглядати фінансову діагностику у зв'язку з загальним діагностичним процесом. Однак очевидним є те, що не можна обмежувати інструментарій діагностики методами розрахунку тільки фінансових показників. Фінансові показники повинні обчислюватися на кінцевій стадії діагностики, вони по своїй суті є підсумковими. Слід зазначити, що діагностика не виконується сама для себе: її результати є інформаційним підґрунтям управління. Тобто аналізувати слід не тільки бізнес-процеси, що забезпечують здійснення "фінансової функції" навчального закладу, але й усі основні процеси, які пов'язані з освітньою діяльністю НВНЗ.

Саме такий підхід зумовив створення збалансованої системи показників ефективності діяльності НВНЗ. Зазначена система забезпечує менеджмент універсальним механізмом, що дозволяє інтерпретувати стратегію НВНЗ через набір взаємозалежних показників, при цьому всі працівники закладу повинні сприймати комплекс корпоративних принципів і цінностей.

Сукупні фінансові показники наразі застосовуються менеджерами НВНЗ для переважного оцінювання результатів діяльності своїх підлеглих. Такі навчальні заклади використовують окремі нефінансові показники тільки для вирішення тактичних завдань і контролю короткострокових операцій. Водночас багато НВНЗ уже ввели систему оцінювання ефективності діяльності, в якій об'єднані фінансові та нефінансові показники. Що ж нового в такому "збалансованому" підході? Чому поряд з переходом на таку систему значна кількість цих навчальних закладів стали використовувати на першому плані роботи зі споживачами освітніх послуг саме нефінансові показники для вдосконалювання своєї діяльності?

Збалансована система показників не просто доповнює систему фінансових параметрів, а виступає як підґрунтя (а саме – інформаційне забезпечення) системи управління. Збалансована система трансформує стратегію НВНЗ у конкретні завдання й показники, згруповані за двома основними напрямками: фінанси і підготовка кадрів (рис. 1).

Наведені показники характеризують баланс між зовнішніми даними та внутрішніми параметрами найбільш значущих бізнес-процесів, інноваційних заходів, власне навчання, тобто відображають рівновагу між наявними результатами минулої діяльності та бажаними – майбутнього зростання. Сама система являє собою сполучення об'єктивних, що легко підда-



Рис. 1. Збалансована система показників ефективності діяльності НВНЗ

ються кількісному обліку, результатів і суб'єктивних, певною мірою довільних, параметрів майбутнього зростання.

Збалансована система показників – це не тільки тактична, або операційна, оцінювальна система. Для навчального закладу вона служить засобом стратегічного управління на довгостроковій основі. Оцінювальна складова збалансованої системи показників використовується для розв'язання принципових завдань процесу управління. Послідовність стадій складання плану діяльності менеджменту недержавного вищого навчального закладу зумовлена необхідністю поетапного вирішення таких завдань:

1. Чітко сформулювати стратегію та перевести її в площину конкретних стратегічних задач.
2. Установити відповідність між стратегічними цілями та показниками їх досягнення (з визначенням відповідних критеріїв) і довести їх до працівників усіх підрозділів (філій) НВНЗ.
3. Виконати дії з прогнозування, планування, визначити цілі та розробити стратегічні ініціативи.

При цьому на кожному етапі необхідно розширювати стратегічний зворотний зв'язок та інформованість як персоналу НВНЗ, так і користувачів освітніх послуг.

Досвід діяльності Міжрегіональної Академії управління персоналом (МАУП) свідчить, що збалансована системи показників – це значно більше, ніж

простий набір навіть найважливіших показників або основних індикаторів успіху. Багатопланові індикатори в правильно побудованій системі повинні відображати взаємозалежні цілі та оціночні критерії їхнього досягнення, послідовні й доповнюючі один одного. Збалансована система показників ефективності свідчить про взаємозалежність причинно-наслідкових зв'язків і критеріїв оцінки результатів, а також факторів їхнього досягнення.

Складові збалансованої системи показників дозволяють досягти рівноваги між довгостроковими й короткостроковими цілями, між бажаними результатами і факторами їхнього досягнення, а також між жорсткими об'єктивними критеріями та більш гнучкими суб'єктивними показниками. На перший погляд, багатопланова збалансована система може здатися досить складною й запутаною, однак насправді, за умови її правильної побудови, вона відображає спільність цілей, оскільки всі параметри спрямовані на забезпечення виконання єдиної стратегії. Збалансована система показників ефективності діяльності у розподілі за підсистемами (напрямами) управління НВНЗ, узгоджена з цілями, наведена в табл. 1. При цьому основною ціллю загальної системи управління розвитком є забезпечення ефективного функціонування НВНЗ у цілому відповідно до заданих параметрів динаміки і структури для підвищення рівня якості освітніх послуг, що надаються, та забезпечення прибутковості закладу.

Збалансована система показників ефективності діяльності НВНЗ

Підсистеми	Цілі	Система статистичних показників
Фінансова складова	Забезпечення стійкого економічного розвитку за рахунок ефективного використання цінової політики та матеріальних ресурсів, власного та залученого капіталу, оптимізаційного управління витратами	<ul style="list-style-type: none"> – Валові показники доходів, витрат, прибутку, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності; – показники фінансового стану закладу та стану майна; – показники фінансової стійкості; – показники ліквідності та платоспроможності; – показники рентабельності; – показники ділової активності; – показники фінансового стану регіональних, відокремлених та асоційованих суб'єктів
Підготовка кадрів	Зовнішнє середовище Визначає поведінку закладу, його взаємодійності та взаємовплив з абітурієнтами, студентами, випускниками, роботодавцями, а також контролюючими органами, банками тощо	<ul style="list-style-type: none"> – Показники обсягу та структури ринку освітніх послуг; – показники, що характеризують стан конкурентних НВНЗ за всіма підсистемами управління; – показники прогнозування розвитку ситуації на ринку освітніх послуг на коротко- та довгострокову перспективу
	Внутрішнє середовище Здійснення змін, спрямованих на підвищення мотивації персоналу та покращання його якісних характеристик, ефективне управління структурою закладу відповідно до швидко змінюваних вимог бізнес-середовища, більш ефективне використання наявних матеріальних ресурсів, постійне підвищення якості навчального процесу	<ul style="list-style-type: none"> – Показники чисельності персоналу закладу в розрізі структурних підрозділів; – показники зміни фонду оплати праці; – показники ефективності використання аудиторного фонду; – показники якості навчального процесу в розрізі структурних підрозділів; – показники набору / контингенту; – показники наповнюваності груп
	Клієнтська складова Відстеження та відповідне реагування на зміни ступеня задоволення студентів послугами навчального закладу, виконання функцій маркетингу, управління та розвитку інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> – Ступінь задоволення студентів: <ul style="list-style-type: none"> • якістю навчального процесу; • методичним забезпеченням; • матеріальною базою; • розвитком інфраструктури; • додатковими послугами тощо; – відстеження реакції абітурієнтів / студентів та ін. на маркетингові дії закладу

Одним із принципів нововведень і очевидною перевагою підходу, побудованого на застосуванні збалансованої системи показників, є те, що після визначення цілей системи за складовими вищій менеджмент НВНЗ розробляє завдання і критерії для свого внутрішнього бізнес-процесу. Ця діяльність супроводжується висвітленням тих показників, що є найбільш значущими для одержання суттєвих результатів з погляду як споживачів освітніх послуг, так і

акціонерів недержавного навчального закладу. Найчастіше в такий спосіб вдається розробити абсолютно нові внутрішні процеси, котрі керівництво НВНЗ має вдосконалювати для того, щоб запропонована стратегія привела до успіху.

Запропонована збалансована система показників не є локальною, а може використовуватися (за умов певної адаптації) для аналізу діяльності будь-яких державних і недержавних навчальних закладів.

Список використаних джерел

1. Головач А. В. Статистичне забезпечення управління економікою: прикладна статистика : [навч. посіб.] / Головач А. В., Захожай В. Б., Головач Н. А. — К. : КНЕУ, 2005. — 333 с.
2. Головач А. В. Статистичне забезпечення управління економікою. Прикладна статистика з використанням аналітичних можливостей програмного середовища Microsoft Excel : [навч. посіб.] / Головач А. В., Захожай В. Б., Манцуров І. Г., Головач Н. А. — К. : КНЕУ, 2006. — 328 с.