

Бреус Світлана

к.е.н., доцент

Хаустова Євгенія

к.е.н., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну
м. Київ, Україна

РОЗРОБКА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У КОНТЕКСТІ НАРОЩУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

В сучасних умовах розвитку економіки України виникає необхідність забезпечення збалансованості фінансових та нефінансових показників діяльності вищих навчальних закладів (ВНЗ) і визначення, таким чином, взаємозв'язку між витратними і дохідними частинами їх бюджетів. Практичною реалізацією цього є розробка збалансованої системи показників в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами в умовах автономності й самофінансування їх діяльності, необхідності капіталізації інтелектуальних активів, що сприятиме забезпеченню економічної безпеки ВНЗ і, як результат, держави й національної безпеки загалом.

Об'єктивними підставами для цього є: значущість ВНЗ як провідника інновацій і центра знань; наявність у ВНЗ в силу об'єктивних особливостей функціонування спільних характеристик з підприємствами; можливість адаптації моделі BSC під потреби ВНЗ з урахуванням їх стратегічних цілей; привабливість для оцінки можливостей ВНЗ та розробки стратегічних напрямів покращення їх діяльності; значущість вищів у підготовці кадрів для забезпечення потреб тих чи інших секторів промисловості в контексті забезпечення інноваційного розвитку економіки України тощо.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) розроблена у 1992 р. професором Робертом Капланом та Дейвідом Нортон, основні її аспекти розглянуто в працях самих авторів [1-3]. Логіка її використання в практичній діяльності ВНЗ передбачає наявність причинно-наслідкових ланцюгів стратегічних цілей, ранжування яких слугує підставою для контролю їх досягненні (корегування). Кожний стратегічний напрям має пронизувати показники таких складових: фінансової; клієнтської; внутрішніх бізнес-процесів; навчання і розвитку.

Формування фінансової та клієнтської складових дає змістовний опис стратегії розвитку. Визначення показників внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку здійснюється за рахунок визначення напрямів (способів) досягнення стратегічних цілей. Заходи фінансової складової отримують відображення у:

- скороченні обсягів використання (відмові від споживання) ресурсів з мінімальною ефективністю та направлення отриманої економії на утримання

(придбання) ресурсів, використання яких приносить найбільшу економічну вигоду (поточну – матеріальні та фінансові ресурси, довгострокову – інтелектуальні та фінансові ресурси);

- розширенні джерел фінансування як науково-технічної діяльності (отримання грантів, продаж прав власності, операції з роялті, виконання технічних замовлень, надання додаткових освітніх послуг тощо), так й виробничої неосновної діяльності (споживання послуг власного виробництва, надання послуг населенню, передача в операційну оренду активів тощо);

- збільшенні доходів за рахунок збільшення цінності освітніх послуг (збільшення кількості контрактів на навчання та контрактної ціни через переваги у навчанні у столиці або дистанційно за місцем проживання, через переваги у працевлаштуванні за спеціальністю як в Україні, так і за її межами в результаті отримання «подвійного» диплому, збільшення обсягів держзамовлення на підготовку студентів за різними спеціальностями тощо).

Заходи клієнтської складової базується на дотриманні загальних критеріїв успішної діяльності на специфічних сегментах ринку (цільових споживачів послуг): забезпечення задоволеності студентів (батьків), роботодавців та інших споживачів послуг (робіт) ціною, якістю, тривалістю та рівнем обслуговування; збереження та нарощування рівня прийому студентів; створення та підтримка позитивного іміджу вишу. Кількість споживачів послуг університету (цільових ринків) збільшиться, якщо додати ринок (-и) науково-технічної продукції.

В подальшому здійснюється ув'язування збалансованих показників фінансової та клієнтської складових з показниками внутрішньої складової стратегії розвитку ВНЗ шляхом вибудовування в межах певного структурного підрозділу його внутрішніх бізнес-процесів, які характеризуються тривалістю, обсягами спожитих ресурсів, особливостями матеріального-технічного забезпечення.

Досвід авторів концепції BSC свідчить про необхідність розподілу всіх внутрішніх процесів на групи [1-3]. Внутрішні бізнес-процеси ВНЗ можуть бути розподілені на такі групи: 1) управління й організація навчального та науково-дослідного процесу, управління платними послугами; 2) організаційно-виховний процес, партнерство з роботодавцями; 3) процес впровадження інновацій в освітню діяльність; 4) соціально-виховний процес. Таким чином, для реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу для різних структурних підрозділів (наприклад кафедр, враховуючи, що вони безпосередньо пов'язані практично з усіма внутрішніми процесами ВНЗ) доцільним вбачається вибудовування для них (кожної кафедри окремо) внутрішніх процесів з ув'язуванням показників четвертої складової стратегії розвитку «навчання і розвиток» (адже в протилежному випадку буде некоректною оцінка діяльності різних кафедр за однаковими показниками).

Традиційно складова «навчання і розвиток» базується на показниках розвитку інтелектуального капіталу структурного підрозділу і включає такі напрями: забезпечення відповідності компетенцій персоналу змісту поставлених завдань; розвиток інформаційних систем; мотивація, делегування повноважень, відповідність особистих цілей корпоративним [1-3]. Загалом ВНЗ і кожний його

структурний підрозділ (зокрема кафедра) може мати збалансовану систему показників в межах 15-25 (інакше буде відбуватись розсіювання уваги, розпорошення ресурсів тощо [4]), які є кількісними за змістом і слугують для розробки річних планів роботи кафедр.

З урахуванням вищезазначеного можна констатувати, що практичне впровадження моделі BSC на рівні ВНЗ дозволить отримати конкретні, чітко визначені та вимірні у часі орієнтири (кількісні показники), що сприятимуть підвищенню ефективності функціонування кожного структурного підрозділу (зокрема кафедри), що, у результаті, дозволить здійснити збалансування витратної і дохідної частин їх бюджетів, забезпечить досягнення стратегічних цілей діяльності вишів, а також відбудеться підвищення ефективності їх діяльності й конкурентоспроможності (як в середині країни, так і за її межами) та нарощування інтелектуального капіталу ВНЗ. Загалом розробка та використання збалансованої системи показників сприятиме забезпеченню економічної безпеки ВНЗ, держави та національної безпеки в цілому.

Список використаних джерел

1. Kaplan, R.S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System [Текст] / R.S. Kaplan and D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – January–February. – P. 75–85.
2. Kaplan, R.S., Norton D.P. The Strategy Focused Organization [Текст] / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston : HBS Press, 2001.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance> (дата звернення 25.03.2016 р.). – Назва з екрана.
4. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC) [Електронний ресурс] [Текст]. – Режим доступу: <http://www.kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard> (дата звернення 25.03.2016 р.). – Назва з екрана.

