

Світлана В. Бреус, Євгенія Б. Хаустова
**ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ
У ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

У статті визначено теоретико-практичні аспекти управління витратами та доходами вищих навчальних закладів у контексті нарощування інтелектуального капіталу, забезпечення економічної безпеки ВНЗ, держави та національної безпеки в цілому. Розроблено збалансовану систему показників, що може бути адаптована під потреби конкретного ВНЗ, визначено її ключові показники ефективності. Окреслено основні переваги використання даної системи в практичній діяльності ВНЗ.

Ключові слова: вищі навчальні заклади; економічна безпека; збалансована система показників.

Рис. 1. Табл. 3. Літ. 14.

Светлана В. Бреус, Евгения Б. Хаустова
**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

В статье определены теоретико-практические аспекты управления расходами и доходами высших учебных заведений в контексте наращивания интеллектуального капитала, обеспечения экономической безопасности ВУЗов, государства и национальной безопасности в целом. Разработана сбалансированная система показателей, которая может быть адаптирована под потребности конкретного ВУЗа, определены ее ключевые показатели эффективности. Показаны основные преимущества использования данной системы в практической деятельности ВУЗов.

Ключевые слова: высшие учебные заведения; экономическая безопасность; сбалансированная система показателей.

Svitlana V. Breus¹, Yevheniia B. Khaustova²
**BALANCED SCORECARD SYSTEM APPLICATION
IN THE ACTIVITIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

The article defines theoretical and practical aspects of costs and revenues management in higher education institutions in the context of increasing intellectual capital and economic security of higher educational institutions, state economic security and national security overall. The developed balanced scorecard can be adapted for the needs a particular higher educational institution, its key performance indicators are defined. Key advantages of using this system in practical activities of higher education institutions are determined.

Keywords: higher education institutions; economic security; balanced scorecard.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки України одним з важливих завдань вищих навчальних закладів (ВНЗ) є забезпечення підготовки конкурентоспроможних фахівців як для внутрішньому, так і для міжнародного ринків праці. Виконання цього завдання вступає в протиріччя з недостатніми обсягами фінансування ВНЗ і чинить негативний вплив на рівень їх економічної безпеки. Зазначене потребує розробки системи показників діяльності суб'єктів господарювання в умовах автономності та самофінансування з перспективою нарощування інтелектуального капіталу, що є

¹ Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine.

² Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine.

одним з факторів забезпечення економічної безпеки ВНЗ, а відтак, держави та національної безпеки в цілому. У цьому контексті (враховуючи, що ВНЗ в силу специфіки їх діяльності виступають важливими складовими соціально-економічної системи та мають багато спільного з суб'єктами господарювання) одним з основних пріоритетів в управлінні їх діяльністю є встановлення балансу між фінансовими та нефінансовими показниками, а також визначення взаємозв'язку між витратами і доходами в рамках збалансованої системи показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з необхідністю забезпечення ефективного функціонування вищих навчальних закладів у контексті забезпечення економічної безпеки ВНЗ, розглянуті в працях таких науковців: В.П. Мартинюк [7], І.С. Стеців [10], Г.Д. Тюленев [11] та інших. Загалом збалансована система показників (balanced scorecard – BSC) охарактеризована в працях Р. Каплана та Д. Нортон [5; 6; 12–14], а окремі її аспекти висвітлені в джерелах [2; 4; 9].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. В Україні є ґрунтовні наукові дослідження, присвячені необхідності забезпечення економічної безпеки ВНЗ (з урахуванням підвищення ефективності їх функціонування), держави та національної безпеки (враховуючи необхідність забезпечення сталого економічного розвитку країни), але відсутні цілісні напрацювання, що враховували б їх взаємозв'язок. Також не одержали комплексного висвітлення аспекти, пов'язані з визначенням взаємозв'язку витрат і доходів вищих навчальних закладів з урахуванням можливості розробки збалансованої системи показників, а також перспективою нарощування інтелектуального капіталу й забезпечення економічної безпеки ВНЗ, відтак, держави та національної безпеки в цілому.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретико-практичних аспектів управління витратами і доходами вищих навчальних закладів, враховуючи можливості адаптації збалансованої системи показників під потреби ВНЗ з перспективою нарощування інтелектуального капіталу та забезпечення економічної безпеки ВНЗ, а відтак, держави та національної безпеки в цілому.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки України спостерігається поглиблення диспропорцій на ринку праці, які характеризуються невідповідністю потреб ринку праці, економіки й вимог роботодавців обсягам та якості підготовки випускників ВНЗ, що, своєю чергою:

- поглиблює розрив між якістю підготовки фахівців та потребами економіки та розбалансування дохідної та витратної частини ВНЗ (адже в силу нарощування кризових явищ в економіці ВНЗ, як правило, не в змозі утримувати як плату за навчання на прийнятному рівні, так і заробітну плату співробітників);

- призводить до поглиблення розриву зв'язку між освітою, наукою та виробництвом і є однією з причин відірваності знань, отриманих у вітчизняних ВНЗ від вимог роботодавців (керівники багатьох бізнес-структур не зацікавлені – не мають матеріальних стимулів – в участі у підготовці фахівців для потреб власних підприємств: для них придбання готових розробок є менш ризикованим і менш витратним [8]);

- сприяє формуванню загроз економічній безпеці ВНЗ (враховуючи, що в сучасних наукових працях відсутня однозначність в трактуванні економічної безпеки ВНЗ, то найчастіше вона характеризується як стан, в якому наявних ресурсів достатньо для запобігання, послаблення або захисту від загроз діяльності ВНЗ [7]), держави та національної безпеки загалом;

- негативно впливає на рівень конкурентоспроможності ВНЗ як в межах держави, так і на світовій арені;

- призводить до погіршення економічного розвитку держави тощо.

За даними Державної служби статистики України [3], протягом 2010–2014 рр. спостерігалось зменшення кількості випускників ВНЗ – на 25,44% у 2014 р. відносно 2010 р. (табл. 1).

Таблиця 1. Кількість прийнятих студентів та випускників ВНЗ України та темпи їх зміни*

Роки	Прийнято на навчання студентів до ВНЗ України	Кількість випускників ВНЗ України	Темпи зміни кількості випускників ВНЗ України	Темпи зміни кількості прийнятих на навчання студентів до ВНЗ України
	тис. осіб		% до попереднього року	
2010	392	543,7	X	X
2011	314,5	529,8	-2,56	-19,77
2012	341,3	520,7	-1,72	8,52
2013	348	485,1	-6,84	1,96
2014 ¹⁾	291,6	405,4	-16,43	-16,21

* складено за даними [3].

¹⁾ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та зони АТО.

Зменшення кількості ВНЗ та студентів (табл. 2) є неоднозначним фактором за змістом. З одного боку, він впливає на збільшення безробіття серед науково-педагогічних працівників вишів через зменшення фактичного навчального навантаження на вчених та може спричинити погіршення якості вищої освіти (через те, що сприяє зменшенню конкуренції серед ВНЗ за абітурієнтів), а з іншого – в перспективі зменшення кількості неконкурентоспроможних ВНЗ може призвести до підвищення якості вищої освіти (оскільки відбувається збільшення відповідальності ВНЗ за якісний рівень підготовки студентів).

Таблиця 2. Кількість ВНЗ, студентів та темпи їх зміни*

Кількість ВНЗ та студентів (на початок навчального року) та темпи їх зміни	Роки				
	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015 ¹⁾
Кількість ВНЗ III-IV рівнів акредитації	349	345	334	325	277
Темп зміни кількості ВНЗ III-IV рівнів акредитації, % до попереднього року	X	-1,15	-3,19	-2,69	-14,77
Кількість студентів у ВНЗ III-IV рівнів акредитації, тис. осіб	2129,8	1954,8	1824,9	1723,7	1438,0
Темп зміни кількості студентів у ВНЗ III-IV рівнів акредитації, % до попереднього року	X	-8,22	-6,65	-5,55	-16,57

* складено за даними [3].

¹⁾ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та зони АТО.

З урахуванням зазначеного з метою підвищення конкурентоспроможності ВНЗ доцільно здійснювати постійний моніторинг дохідної та витратної статей бюджетів. Одним з інструментів цього може бути використання збалансованої системи показників у процесі стратегічного управління ВНЗ.

У моделі BSC знаходить відображення теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Важливою особливістю цієї моделі, як зазначає К.І. Редченко [9], є встановлення балансу між різними групами фінансових і нефінансових показників, а також те, що ця система не є закритою і дає можливість додавання до класичних 4 взаємопов'язаних блоків за потреби ще 1–2. Зазначене дає можливість адаптувати цю модель під потреби будь-якої організації, зокрема, ВНЗ.

Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінні ВНЗ ґрунтується на таких аспектах: можливість адаптації моделі BSC під потреби ВНЗ з урахуванням їх стратегічних цілей; привабливість практичного застосування для оцінки можливостей ВНЗ та розробки стратегічних напрямів покращення їх діяльності; значущість вишів у підготовці кадрів для забезпечення потреб тих чи інших секторів промисловості в контексті забезпечення інноваційного розвитку економіки України.

Збалансована система показників застосовується на етапі розробки програм та планів задля забезпечення їх результативності та передбачає використання причинно-наслідкових ланцюгів стратегічних цілей, враховує ранжування таких цілей, а також є базою для подальшого контролю їх досягнення та відповідного корегування. Кожний стратегічний напрям має характеризуватися показниками «фінансової складової», «клієнтської складової», «складової внутрішніх процесів», «складової навчання та розвитку кадрів». У загальному вигляді адаптована структура BSC для ВНЗ наведена на рис. 1.

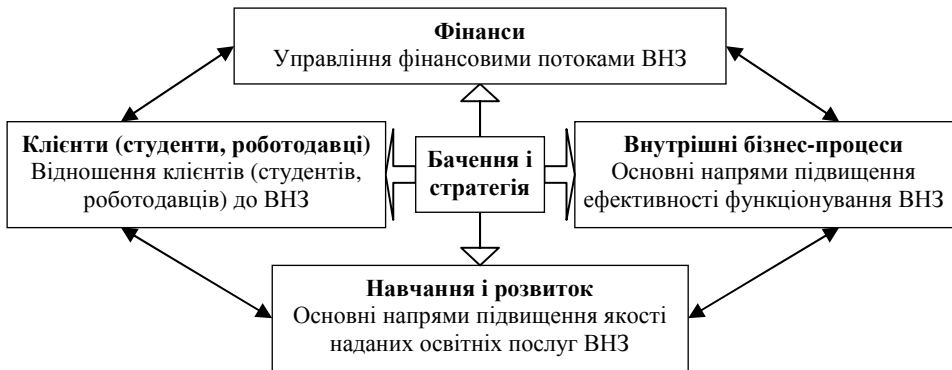


Рис. 1. Адапована структура BSC для ВНЗ, побудовано на основі [2; 4–6; 9; 12–14]

Враховуючи, що кожна складова BSC може бути визначена як результативна ознака, між факторами має існувати функціональна залежність. У зв'язку з цим в подальшому визначаються ключові показники ефективності (key performance indicators – KPI – кількість яких не повинна перевищувати 15–25, тому що в протилежному випадку відбудеться розсіювання уваги, розпоро-

шення ресурсів, зусиль тощо [4]), що підлягають оцінці і можуть бути віднесені до тієї чи іншої групи:

1. Фінанси:

- кількість випускників ВНЗ за спеціальностями та формами навчання;
- ліцензований обсяг ВНЗ (денна і заочна форми навчання);
- обсяг державного замовлення ВНЗ (денна і заочна форми навчання);
- кількість студентів, що навчаються у ВНЗ за цільовим направленням.

2. Внутрішні бізнес-процеси:

- матеріально-технічне забезпечення ВНЗ (аудиторний фонд, виробничі майстерні) тощо;
- обсяг доходу ВНЗ від діяльності, пов'язаної з наданням освітніх послуг;
- обсяг доходу ВНЗ від наукової діяльності та інших видів діяльності, в т.ч. у результаті виконання госпрозрахункових тематик.

3. Клієнти (студенти, роботодавці):

- кількість вступників до ВНЗ за тією або іншою спеціальністю (денна і заочна форми навчання);
- кількість вступників до ВНЗ за тією або іншою спеціальністю, що навчаються за рахунок власних коштів чи коштів підприємств;
- кількість вступників до ВНЗ за тією або іншою спеціальністю (денна і заочна форми навчання), що навчаються за рахунок коштів держбюджету;
- кількість вступників до ВНЗ за тією або іншою спеціальністю (денна і заочна форми навчання), що навчаються за цільовим направленням;
- кількість підприємств, з якими ВНЗ заключено договори на працевлаштування випускників.

4. Навчання і розвиток:

- кількість кандидатів та докторів наук у ВНЗ;
- кількість фахівців без наукового ступеня у ВНЗ;
- кількість аспірантів і докторантів, що навчаються у ВНЗ за рахунок державного бюджету;
- кількість аспірантів і докторантів, що навчаються у ВНЗ за кошти приватних осіб;
- кількість підприємств, з якими ВНЗ заключено договори направлення на виробничу та переддипломну практики студентів.

У процесі реалізації обраної Стратегії розвитку діяльності ВНЗ зазначені ключові показники ефективності знаходять своє відображення в її фінансовій складовій, що передбачає:

- скорочення обсягів використання (відмова від споживання) ресурсів з мінімальною ефективністю та направлення отриманої економії на утримання (придбання) ресурсів, використання яких приносить найбільшу економічну вигоду, що стосується всіх видів ресурсів;
- розширення джерел позабюджетного фінансування як освітньої і 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);

- збільшення доходів за рахунок збільшення цінності освітніх послуг (через переваги в працевлаштуванні за спеціальністю як в Україні, так і за її межами в результаті отримання «подвійного» диплому, через навчання за рахунок бюджетних коштів, через можливість отримати дистанційно вищу освіту тощо).

Заходи клієнтської складової базуються на дотриманні загальних критеріїв успішної діяльності та обраної стратегії з урахуванням специфічних сегментів 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 на навчання; створення та підтримка позитивного іміджу ВНЗ.

Подальша конкретизація загальної стратегії ВНЗ відбувається через формування ключових показників ефективності з урахуванням варіантів фінансової та клієнтської складових ВНЗ (табл. 3).

Після визначення ключових показників ефективності фінансової та клієнтської складових («товарних стратегій») відбувається етап проектування внутрішньої складової стратегії розвитку ВНЗ шляхом вибудовування його внутрішніх процесів, що відбуваються в його структурних підрозділах.

Безперечним є ефективне вибудовування всіх внутрішніх процесів вищих навчальних закладів, але увагу варто приділяти тим, що набувають важливості для реалізації обраних «товарних стратегій» та, як результат, загальної стратегії ВНЗ.

Фактором досягнення встановлених показників попередніми трьома складовими стратегії вищого навчального закладу є розробка та виконання показників складової навчання та розвитку кадрів структурних підрозділів.

Висновки. У результаті чіткого формулювання показників за групами ВНЗ матиме можливість визначення стратегічних орієнтирів на майбутнє. При цьому до уваги беруться глобалізаційні процеси, макроекономічні стратегічні орієнтири країни, зокрема, перспективи реалізації євроінтеграційних пріоритетів України, а також доцільність здійснення ефективного управління доходами і витратами ВНЗ, що є актуальним та бажаним в контексті зазначених негативних тенденцій в економічному розвитку країни з урахуванням сфери вищої освіти. Все це сприятиме нарощуванню інтелектуального потенціалу ВНЗ, забезпеченню їх економічної безпеки (або підвищенню її рівня), а також національної безпеки в цілому.

Основними перевагами практичного застосування адаптованої під потреби ВНЗ збалансованої системи показників є такі:

1. Поглиблення розуміння всіх внутрішніх процесів, що відбуваються у ВНЗ, та усвідомлення взаємозв'язку між зовнішніми та внутрішніми факторами, що чинять вплив на діяльність вишів, можливість врахування цього впливу в практичній діяльності.

2. Підвищення ефективності діяльності всіх структурних підрозділів ВНЗ.

3. Підвищення ефективності праці всіх працівників ВНЗ шляхом запровадження адекватних сучасним умовам механізмам мотивації їх праці з метою досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 3. Збалансовані ключові показники ефективності фінансової та клієнтської складових стратегічного розвитку ВНЗ*

Варіанти фінансової складової стратегії	
Стадія розвитку послуг як товару та варіанти клієнтської складової	Скорочення обсягів неефективного використання ресурсів та інвестицій в активи з високим рівнем економічних вигід
Послуги зі стадією розвитку «збір врожаю» та ринкового пропозицією «за найкращою загальною ціною» (зокрема, ринок освітніх послуг економічних спеціальностей)	Показники ефективності використання ресурсів (продуктивності праці, доходності за ринками послуг, тощо) та показники ефективності використання додаткових ресурсів для збільшення економічних вигід
Послуги зі стадією розвитку – стійкий стан та ринковою пропозицією «за повним клієнтським рішенням» (зокрема, ринок освітніх послуг спеціальностей дизайну та моделювання)	Показники скорочення прямих та непрямих витрат, показники ефективності використання ресурсів, позитивні результати порівняння власних цін з цінами конкурентів
Послуги зі стадією зростання та ринковою пропозицією «за системою замкнутості» (зокрема, ринок освітніх послуг ряду спеціальностей економічного та технологічного напрямку)	Показник собівартості, показники прибутковості та окупності
	Розширення джерел фінансування науково-технічної діяльності та виробничої діяльності
	Показники розробки та впровадження науково-технічної продукції, показники доходності діяльності структурного підрозділу в динаміці, рентабельності послуг тощо
	Збільшення доходів за рахунок збільшення цінності освітніх послуг
	Показники кількості здобувачів за ступенями вищої освіти (видами фінансування, формами навчання, за новими спеціалізаціями, за географією проживання здобувачів, кількості випускників з подвійним дипломом тощо
	Показник кількості (частки) цільових замовників, відсоток доходу від нового використання результатів освітнього процесу, показники прибутковості (задоволеності) замовника
	Показник прибутковості (задоволеності) замовника та відсоток неприбуткових (незадоволених) замовників, виконання обсягів ліцензійного набору

* складено за даними [6].

4. Реалізація збалансованого розподілу ресурсів різних видів між підрозділами ВНЗ.

5. Полегшення процесу передачі інформації від керівництва до безпосередніх виконавців в узагальненому систематизованому, розподіленому за підрозділами вигляді з урахуванням загальної стратегії розвитку вишу.

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII // zakon.rada.gov.ua.
Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII // zakon.rada.gov.ua.
2. Андрос С.В. Система збалансованих економічних показників як інструмент ефективного управління банківськими ризиками // mmi.fem.sumdu.edu.ua.
Andros C.V. Systema zbalansovanykh ekonomichnykh pokaznykiv yak instrument efektyvnoho upravlinnia bankivskymu ryzykamy // mmi.fem.sumdu.edu.ua.
3. Вищі навчальні заклади // www.ukrstat.gov.ua.
Vyshchi navchalni zaklady // www.ukrstat.gov.ua.
4. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC) // www.kpi-monitor.com.ua.
Zbalansovana systema pokaznykiv (ZSP, Balanced Scorecard, BSC) // www.kpi-monitor.com.ua.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaia sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviu / Per. s angl. – М.: Olimp-Biznes, 2003. – 304 s.
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
Kaplan R., Norton D. Strategicheskie karty. Transformatsiia nematerialnykh aktivov v materialnye rezultaty / Per. s angl. – М.: Olimp-Biznes, 2005. – 512 s.
7. Мартинюк В.П. Економічна безпека вищих навчальних закладів в Україні: передумови оцінювання // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – №25, Ч. II. – С. 193–198.
Martyniuk V.P. Ekonomichna bezpeka vyshchikh navchalnykh zakladiv v Ukraini: peredumovy otsiniuvannia // Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo. – 2013. – №25, Ch. II. – S. 193–198.
8. Нанотехнології: На шляху від науки до виробництва // www.ukrinform.ua.
Nanotekhnolohii: Na shliakhu vid nauky do vyrobnytstva // www.ukrinform.ua.
9. Редченко К.І. Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік // Економіка промисловості. – 2008. – №43. – С. 59–64.
Redchenko K.I. Vplyv teorii zatsikavlenykh storin na upravlinskyi oblik // Ekonomyka promyslovosti. – 2008. – №43. – S. 59–64.
10. Стецько І.С. Економічна безпека ВНЗ: сутність та особливості планування // ena.lp.edu.ua.
Stetsiv I.S. Ekonomichna bezpeka VNZ: sutnist ta osoblyvosti planuvannia // ena.lp.edu.ua.
11. Тюленев Г.Д. Основні напрями підвищення економічної безпеки вітчизняних ВНЗ // eme.ucoz.ua.
Tiulieniev H.D. Osnovni napriamy pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky vitchyznianykh VNZ // eme.ucoz.ua.
12. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, January-February: 75–85.
13. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). The Strategy Focused Organization. Boston: HBS Press.
14. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2005). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance // hbr.org.

Стаття надійшла до редакції 21.03.2016.