

потенціал споживачів та новітніх інформаційних технологій стосовно управління процесами розвитку як окремих підприємств, так і їхніх об'єднань.

1. Коуз Р.Г. *Природа фірми: вплив // Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / Пер. з англ. – К.: А.С.К., 2002. – с.84-101.* 2. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. *Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2001. – 640 с.* 3. Крикавський Є. *Логістичне управління: Підручник. – Львів: Вид-во Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с.* 4. Stefan Abt/ *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1998. – S.366.* 5. Прудковских В. *Ниши для логистов / Компан&он, № 15, 24-30 апреля 2006 р. – С.54-58.* 6. *Пріоритети стабілізації економіки / За ред. Є. Крикавського. – Львів, Місіонер, 1995. – 190 с.* 7. Иванов П. *Что в голове у умной компании / Компан&он, № 47, 24-30 ноября 2006 р. – С.46-50.* 8. Овечкина Е.А. *Маркетинговое планирование: Конспект лекций. – К.: МАУП, 2002. – 264 с.*

УДК 338.48

К.О. Дорошкевич

Національний університет “Львівська політехніка”

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

© Дорошкевич К.О., 2007

Подано визначення поняття стратегічних карт. Описана історія створення та еволюція поняття від концепції для оцінки підприємства до системи з розроблення і впровадження стратегії та особливого класу програмного забезпечення. Описано формування стратегічних карт у межах закладу освіти та особливості його здійснення.

The essence of the notion of balanced scorecard is given. History of creation and evolution of concept from conception for estimation of enterprise to the system on development and introduction of strategy and special class of software is described. The process of forming balanced scorecard within the limits of establishment educations and features of his realization is described.

Постановка проблеми. Сьогодні в умовах конкурентної боротьби, для того, щоб мати можливість постійно адаптуватись до змінних умов ринку краще від конкурентів, виготовляти якіснішу продукцію з ширшим асортиментом, набувати та утримувати інші конкурентні переваги, керівникам підприємств необхідне оперативне отримання інформації про діяльність компанії для своєчасного прийняття управлінських рішень. Для цього створена модель стратегічних карт, що за своєю суттю містить концептуальний і технологічний взаємозв'язок між стратегією та організаційними рішеннями. За допомогою стратегічних карт керівники організації поширюють інформацію про свою стратегію серед співробітників та інших зацікавлених осіб, виділяють сфери відповідальності, здійснюють моніторинг та аналіз ефективності діяльності компанії тощо.

Завдяки особливостям побудови та експлуатації стратегічні карти набули широкого розвитку, зокрема перейшли від концепції для оцінки підприємства до системи з розроблення і впровадження стратегії та увійшли до особливого класу програмного забезпечення, ставши частиною систем керування ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM).

Модель стратегічних карт почала застосовуватись і у закладах освіти. Запровадження моделі стратегічних карт в освітніх закладах пов'язане із загостренням конкуренції на ринку освітніх послуг, появою великої кількості приватних навчальних закладів різного типу. Освіта як послуга, що пропонується на ринку за визначену суму винагороди, потребує значних змін у внутрішньому середовищі закладу освіти – продавця цієї послуги. В умовах все більшої конкуренції для закладу

освіти, що прагне продати власні послуги, необхідна діяльність, що полягатиме у орієнтації на задоволення потреб людини (чи групи людей). Ця діяльність є тотожною із маркетингом, що полягає у організації і керівництві сукупністю видів діяльності, пов'язаних із перетворенням купівельної спроможності споживачів на ефективний попит на специфічний виріб чи послугу. Отже, закладу освіти необхідно здійснювати маркетингові заходи, частиною яких може стати запровадження стратегічних карт як інструменту для досконалого обґрунтування управлінських рішень.

Стратегічні карти, що були запропоновані для виробничих комерційних підприємств та підприємств сфери обслуговування, можна адаптувати як до потреб банків, фінансових установ, так і до потреб закладів освіти, проте це завдання непросте і має певні особливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічні карти – модель розроблення збалансованої стратегії компанії й перекладу її на операційний рівень діяльності. На початку 90-х років ця концепція була запропонована Робертом Капланом і Девідом Нортеном під назвою *Balanced Scorecard* (“Balanced” вказує на збалансованість, “Scorecard”, якщо дослівно, це картка гравця у гольф) [1]. Базова ідея концепції, запропонованої цими авторами – у стислій, структурованій формі, у вигляді системи показників подати менеджменту найважливішу для нього інформацію. Ця інформація, з одного боку, повинна бути компактною, а, з іншого боку, повинна відображати всі основні аспекти діяльності компанії. Сама ідея збалансованої системи показників, що полягає у можливості використання для управління підприємством деякої системи показників, подібної до приладової панелі в літаку або автомобілі, висловлювалася ще Джозефом Джураном Демінгом у кінці 40-х років [4]. Також доцільність використання панелі управління в бізнесі підкреслювалася і Пітером Друкером [5], який 1954 року, висловлюючи свою концепцію управління за цілями, писав: “Цільові показники в ключових сферах бізнесу є “приладовою панеллю”, необхідною для “пілота” ділового підприємства. Пізніше, в 1996 році, Р. Каплан і Д. Нортон фактично повторять друкерову думку: “Менеджери, як і пілоти, потребують апаратури, що відстежує множину зовнішніх і внутрішніх чинників ...” [6].

Необхідність створити збалансовану систему показників виникла ще на початку ХХ ст. Так, в 20-х роках Вальтер Шухарт з *Bell Laboratories* отримав завдання з'ясувати, що треба зробити для збільшення надійності телефонних підсилювачів, використовуваних для зв'язку на великій відстані. *Bell System* хотіла бути певною в працездатності підсилювачів до того, як їх закопають в землю. У разі якої-небудь несправності їх довелося б викопувати. До складу підсилювачів входили вакуумні лампи, час роботи яких, як відомо, був невизначеним. Шухарту треба було з'ясувати, що можна зробити, щоб гарантувати працездатність підсилювачів під землею. Його дослідження привели до появи концепції статистичного контролю якості та створення збалансованої системи показників [3].

Модель стратегічних карт Р. Каплана та Д. Нортена дає змогу одночасно контролювати реалізацію цілей в чотирьох аспектах, для цього вся інформація, необхідна керівникам для прийняття рішень, ділиться на чотири взаємозалежні блоки, що пов'язані між собою стратегічним причинно-наслідковим зв'язком. Для кожного блока формується система показників, у вигляді яких подано всі фактори, важливі для керування підприємством [1]. Важливо, що в моделі використовуються не тільки фінансові показники, які авторами моделі вважаються “пізніми”, але і “ранні” показники, що дають змогу вчасно вплинути на значення “пізніх” фінансових показників.

У французьких компаніях ще до появи стратегічних карт, запропонованих Р. Капланом та Д. Нортеном, існувала подібна модель, що відома під назвою “*tableau de bor*”. Згідно з традиційним тлумаченням “*tableau de bor*” розглядалася як інструмент управління, призначений, передусім, для потреб вищої управлінської ланки. Призначення “*tableau de bor*” – допомагати вищому керівництву оперативно одержувати загальне уявлення про діяльність (операції) фірми і стан середовища, в якому ця діяльність здійснюється. Причиною виникнення “*tableau de bor*” була непристосованість французького бухгалтерського обліку 30-х років для ухвалення адекватних управлінських рішень, наявність у французьких управлінців здебільшого технічної освіти (ця причина сприяла використанню “панелі управління” як основи стратегічних показників) та незначна роль, яку відіграли французькі біржі у справі фінансування бізнесу, що розвивається [7]. В результаті

керівництво французьких компаній було менше зосереджене на показниках фінансової звітності, ніж їхні американські колеги, і більше сил віддавало організації виробництва.

В науковій літературі можна знайти й інші моделі, подібні до моделі стратегічних карт Р. Каплана і Д. Нортон. Всі вони призначені для оцінки ефективності діяльності організації у взаємозв'язку її з загальною стратегією. До них належить також модель стратегічних карт Л. Мейселя [12]. Вона не тільки має ту саму назву, що і модель Р. Каплана і Д. Нортон, але так само визначає чотири ключові аспекти, за якими здійснюється оцінка бізнесу організації (персонал, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, фінанси). Проте замість аспекту навчання та економічного зростання Л. Мейсель використовує аспект трудових ресурсів, у межах якого оцінці підлягають інноваційна діяльність, навчання і підготовка персоналу, вдосконалення продукції, формування базисної компетенції організації і корпоративної культури, оскільки, на думку автора, менеджери зобов'язані надавати першорядну увагу і уміти оцінювати ефективність діяльності як організації загалом, так і її співробітників.

Своєю чергою, К. Адамс і П. Робертс також запропонували власну модель, яку назвали EP2M (Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності і зростання) [12]. Згідно з цією моделлю, найбільше значення має оцінка ефективності діяльності організації у чотирьох напрямках:

- у зовнішньому середовищі – обслуговування споживачів і задоволення попиту;
- у внутрішньому середовищі – підвищення ефективності і продуктивності;
- зверху вниз в організаційній ієрархії – поширення і пристосовування загальної стратегії організації на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін;
- від низу доверху в організаційній ієрархії – посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників.

Відповідно до концепції П. Робертса і К. Адамса система оцінки діяльності організації повинна бути спрямована не тільки на реалізацію стратегії, але і на вироблення корпоративної культури, що визнає постійний рух вперед звичайним стилем життя. Ефективна система оцінки забезпечує дієвий контроль і швидкий зворотний зв'язок.

Базова структура системи стратегічних показників Р. Каплана та Д. Нортон не змінювалася з 1992 року. Система виявилася достатньо гнучкою. Еволюція стратегічних карт – трансформація її від концепції для оцінки підприємства до системи з розроблення і впровадження стратегії. Останні розробки – використання стратегічних карт для описання корпоративної стратегії, донесення її до операційних і допоміжних підрозділів [2]. Автори пропонують впровадження стратегій через нові підрозділи – відділи управління стратегіями на вищому корпоративному рівні. Завдання відділу – виконувати і координувати діяльність за дев'ятьма поточними процесами впровадження стратегії.

Проблем формування та використання стратегічних карт закладів освіти стосується доволі мало наукових праць, що пояснює відносну незацікавленість у використанні цієї моделі серед керівників закладів освіти. Спробу описати створення стратегічної карти освітнього закладу як знаряддя підвищення рівня надання освітніх послуг зробив Р. Ковалек на прикладі польської системи освіти [13].

Формулювання цілей статті. Відповідно до поставленої проблеми необхідно вказати на важливість запровадження моделі стратегічних карт як на підприємствах, так і в закладах освіти, описати формування стратегічних карт закладу освіти та наголосити на особливостях цього формування.

Виклад основного матеріалу. Цілі і показники моделі стратегічних карт формуються залежно від світогляду і стратегії кожної конкретної організації і розглядають її діяльність в різних площинах [8]. Стратегічні карти надають менеджеру і власнику дієвий аналітичний інструментарій контролю правильності курсу на пряму діяльності організації. Інструментом діагностики тут є зведення ключових показників результативності, які розробляються як доповнення до традиційних фінансових показників. Для повноти оперативного огляду внутрішньоорганізаційних тенденцій за допомогою показників необхідна участь у формуванні цих показників представників всіх функціональних ланок організації. Стратегічна карта результатів – “це комплексне поєднання дій у

вищому навчальному закладі з метою забезпечення місії, візії та стратегії” [13]. Отже, стратегічна карта результатів навчального закладу будується на основі місії, основних цінностей, візії та стратегії, є основою для формування стратегічних ініціатив та персональних цілей кожного працівника. Так відбувається перетворення місії на бажаний ефект навчального закладу.

Грамотно складена стратегічна карта повинна містити інформацію про минулу і майбутню стратегію конкретного господарського підрозділу компанії. Вона повинна визначати і ясно відображати послідовність гіпотез і причинно-наслідковий зв'язок між показниками, що вимірюють результати діяльності, і тими внутрішніми процесами, які привели до цих результатів [11]. Саме тому під час формування стратегічних карт закладу освіти існує проблема пошуку показників, які би були виміряні та мали стратегічну спрямованість. Кожен показник, внесений в стратегічну карту, повинен бути ланкою ланцюга причинно-наслідкових залежностей та характеризувати як досягнуті результати, так і основні чинники, що зумовили їх. Якщо вважати терміни “збалансована система показників” і “показники” взаємозамінними, то в результаті ефективність впровадження стратегічних карт знизиться до мінімуму, оскільки розроблятимуться дуже багато показників, і переважна більшість їх виявляється короткостроковими [9].

Додатково ускладнює створення стратегічної карти освітнього закладу не стільки складність побудови причинно-наслідкового ланцюга залежностей, скільки необхідність створення системи відстеження нестандартних показників (кількість стипендій Верховної Ради, обсяг міжнародних проектів на одного працівника кафедри, кількість студентів, залучених до виконання науково-дослідних робіт з оплатою), які, проте, важливі при реалізації стратегії закладу освіти.

У початковому варіанті концепції стратегічних карт вся інформація, необхідна керівникам для прийняття рішень, ділиться на такі блоки – (Фінанси\Економіка), (Ринок\Споживачі), (Бізнес-Процеси) та (Інфраструктура\Працівники) [1]. Згодом стратегічні карти почали трактуватися як динамічна концепція [10,11] із власним “життєвим шляхом” та заключний блок отримав назву (Навчання\Зростання). Заміна блока (Інфраструктура\Працівники), на мою думку, є недоречною при формуванні стратегічних карт закладів освіти, оскільки сьогодні у розробленні стратегій освітніх закладів особливу увагу потрібно приділити розвитку інфраструктури навчальних закладів, технічному забезпеченню діяльності тощо. Проте перспективу (Навчання\Зростання) також не варто відкидати, оскільки модель стратегічних карт передбачає стратегічну обізнаність та збільшення кількості персоналу із стратегічними навиками. Навчання персоналу (семінари, тренінги) необхідно вести у межах освітніх закладів, підпорядковуючи цей процес загальній стратегії організації. У такому разі останній блок стратегічних карт навчального закладу матиме потрібне значення (Навчання\Зростання\Інфраструктура), для цього не обов'язково змінювати назву, достатньо включити показники використання інфраструктури (кількість ПК на 100 робочих місць тощо) у цей блок.

За динамічною концепцією вважається, що стратегічні карти – це не тільки дієвий інструмент управління, що вимагає ресурсів на розроблення і впровадження, але також механізм, якому потрібна постійна увага й адаптація, залежно від змін усередині компанії і у навколишньому середовищі [10]. Зібрані за допомогою інформаційних систем дані повернуться, збагативши стратегії через процеси навчання [11]. До перегляду самих карт показників може привести розвиток стратегії, системи управлінського контролю, розвиток комп'ютерних систем та інформаційних технологій, організаційне навчання. Отже, враховуючи іншу особливість стратегічних карт, таку, як “життєвий шлях” поряд із формуванням стратегічних карт гостро постає проблема перегляду стратегії залежно від розвитку компанії та ситуації в галузі її діяльності, розроблення стратегії та її оновлення. Цю проблему я пропоную вирішити за допомогою останніх розробок у галузі стратегічних карт – створення відділу управління стратегіями. Завдання цього відділу полягатимуть у: управлінні стратегічними картами, побудові організаційної структури (мають на увазі розроблення і впровадження стратегічних карт на кожному ієрархічному рівні організації), передавання інформації про стратегію, перегляді стратегії, управлінні ініціативами, розробленні і оновленні стратегій, управлінні знаннями, плануванні і бюджетуванні, участі в управлінні персоналом [2].

Побудова стратегічних карт закладу освіти має ще одну особливість. Для навчального закладу особливий інтерес становить етап (Бізнес-процеси). Враховуючи особливості господарської

діяльності навчального закладу, а вважаю доцільним поділити блок (Бізнес-процеси) на два підблоки, а саме: навчальну та наукову роботу. Як перший, так і другий підблок цього блока може привести до створення додаткової вартості. Так, наприклад, внаслідок виконання науково-дослідних робіт та здійснення міжнародних проектів заклад освіти матиме змогу захопити нові сегменти ринку та підвищити свій рейтинг серед закладів освіти. У фінансовому плані ці процеси сприятимуть збільшенню доходу та підвищенню рентабельності внаслідок нових джерел доходу та оптимального використання активів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Стратегічні карти закладу освіти покликані забезпечити надання освітніх послуг на високому рівні, тому їхнє формування необхідно здійснювати із великою ретельністю. Враховуючи ряд особливостей здійснення цього процесу, потрібно адаптувати класичну модель стратегічних карт під умови функціонування конкретного навчального закладу та визначити відповідальну особу для формування стратегічних карт, або ж застосувати останню розробку в галузі формування стратегічних карт – створення відділу управління стратегіями. У подальших дослідженнях варто визначити оптимальні умови для успішного впровадження відділу управління стратегії у межах навчального закладу: визначити його місце в організаційній структурі управління, бажану кількість працівників, їхні обов'язки та особливості мотивування.

1. Kaplan R.S. and Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance*. – *Harvard Business Review*, January- February 1992, 79 с. 2. Kaplan S. and Norton D.P. *Alignment*. – *Harvard Business Review*, February 2006, p.115. 3. Трайбус М. *Вирусная теория менеджмента: Пер. с англ.* — М.: РИА "Стандарты и качество", 1997. — 27 с. 4. Deming W.E. *Out of the Crisis*, MIT Press, 1986, p.123. 5. Drucker P.F. *The Practice of Management*, Harper Business, New York, NY, 1954 (переиздано в 1993), 87 с. 6. Kaplan R.S., Norton D.P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Ma., 1996, p.228. 7. Malo J.L. *Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilite a la francaise // In Melanges en l'honneur du professeur Claude Perochon, Foucher, Paris, 1995, 357-376 с.* 8. Нивен П. *Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003, 140 с.* 9. Черненко М., *Эффективно управляют инициативами // ИнвестГазета, 24 січня 2006 , [http:// www.beb.kiev.ua](http://www.beb.kiev.ua).* 10. Медведев М.Б., *Система сбалансированных показателей. Вечный поиск эффективности, Двойная запись №1, 10.01. 2006, [http:// www.rbsys.ru](http://www.rbsys.ru).* 11. Олве Н.Г., Петри К-Й., Рой Ж., Рой С. *Баланс между стратегией и контролем. – Л.: "Питер", 2003, [http:// www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) .* 12. Гершун А., Нефедьева Ю. *Сбалансированная система показателей // Контроллинг в России. 2003. № 5.* 13. Ковалек Р. *Стратегічна карта результатів у менеджменті вищого навчального закладу // Новий колегіум. 2004. №4. – С.19–24.*