

## **Збалансована система показників як основа управління закладами неформальної освіти дорослих**

**Ольга Наконечна**

*аспірантка*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

*e-mail: NakonechnaOA@krok.edu.ua*

**Олександра Ляшенко**

*Науковий керівник:*

*д.е.н., професор, директор кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

*e-mail: LOM@krok.edu.ua,*

*ORCID: 0000-0001-8261-1136*

Дане дослідження присвячене особливостям застосування збалансованої системи показників в управлінні закладами неформальної освіти дорослих. Запропоновано адаптаційну модель ЗСП для таких закладів. Представлено аналітичні моделі та індекси, що можуть бути використанні у якості метрик збалансованої системи показників. Надано їх характеристики.

Освіта в Україні являє собою основу інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, а також є запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави. Неформальною освітою є освіта, що здобувається за освітніми програмами, які, як правило, не передбачають присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але можуть завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій [1]. Саме неформальна освіта дозволяє дорослому населенню країни отримати професійні знання, необхідні для підвищення кваліфікації, набуття нових компетентностей та адаптації до нових соціально- економічних умов у короткий термін. Останні п'ять років неформальна освіта дорослих в Україні набуває надважливого значення, особливо коли мова йде про сталий та збалансований розвиток суспільства [2].

Сучасні заклади неформальної освіти дорослих (ЗНОД) в Україні функціонують в умовах невизначеності, турбулентності, динамічного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. В умовах постійної конкуренції важливо не тільки правильно вибудувати бізнес-модель в таких закладах, а й забезпечити її стійкий подальший розвиток. Управління ЗНОД в таких умовах потребує впровадження особливих технологій[3].

Збалансована система показників (ЗСП) (англ. BalancedScorecard (BSC)), як система менеджменту, була розроблена на початку 1990-х років Р. Капланом і Д. Нортонем. Головна її мета- забезпечення чітких формулювань стратегічних планів та їхня реалізація за рахунок використання як фінансових, так і нефінансових показників. Адаптація та впровадження ЗСП в управлінні закладом неформально освіти дорослих дозволить керівнику володіти інформацією як щодо внутрішніх процесів в організації, так і щодо їх зовнішніх наслідків та впливів. Адже, BSC

оцінює діяльність закладу у чотирьох основних напрямках: аспект клієнта, внутрішньо-господарські процеси, напрям інновацій та навчання, а також фінансовий аспект. По кожному напрямку визначають основні цілі; показники, за якими відбувається оцінювання ефективності установи за таким напрямом; завдання та заходи для досягнення визначеної мети [4].

Для ЗНОД аспект клієнта має визначальне значення, адже на сьогодні в головним критерієм оцінки якості освіти та рейтингу закладу неформальної освіти є «народне» визнання. Зацікавленість дорослих слухачів у навчанні в закладі, що впроваджує «Lifelong Learning» на території України є важливою ознакою довіри та свідченням конкурентоспроможності установи. Такий аспект клієнта можна оцінити, використовуючи для прийняття управлінських рішень індекс NPS (Net Promoter Score) - індекс споживчої лояльності- метрика, що відображує рівень задоволеності слухачів ЗНОД якістю надання освітніх послуг, наповненістю начальних програм, методами викладання, ціновою політикою та можливістю застосовувати отримані знання на практиці. Опитування, що має проводитися на постійній основі, має дати відповідь на запитання: «Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте наш заклад другу або колезі?». Відповідь на питання - оцінка за шкалою від 0 до 10, де 10 – «Із задоволенням порекомендую», а 0 – «Ніколи в житті не стану цього робити». Результати такого опитування легкі у зборі та оцінці. Для обчислення NPS необхідно з процентної кількості лояльних відгуків відняти процентну кількість недоброзичливих відгуків [5]. Для розуміння внутрішньо-господарських процесів в закладі неформальної освіти дорослих аналізують процеси, які можуть забезпечити виключні конкурентні переваги. Цьому може сприяти Модель САФ (Common Assessment Framework – Загальна схема оцінювання) [6]. Вона дозволяє побачити цілісну картини організації та сформулювати комплексний підхід до аналізу діяльності закладу. Модель САФ включає можливості (лідерство: персонал, стратегія та планування, партнерство та ресурси), процеси, результати для персоналу, споживачів / громадян, суспільства, звітні результати діяльності. Кожен критерій моделі розбитий на 28 підкритеріїв, що охоплюють основні напрямки, що приймаються до уваги при оцінці організації [7]. Основним призначенням запровадження зазначеної моделі в складі збалансованої системи показників є механізм самооцінювання організації з метою діагностування та покращення її діяльності. Аспект інновацій та навчання в системі управління ЗНОД має розглядатися в контексті подальшого зростання та поліпшення загального стану організації. Як складова збалансованої системи показників цей аспект пропонується оцінити через визначення індексів ефективності навчання персоналу та рівня удосконалення внутрішніх процесів за рахунок застосування інноваційних рішень та підходів. Показниками для визначення фінансового аспекту ЗСП в управлінні ЗНОД можуть бути: виручка, витрати, розміри оборотного капіталу та інші загальноприйняті фінансові показники [8]. Також, для прийняття управлінських рішень пропонується застосовувати оцінку ризиків та операційний прибуток (ЕВІТ).

При побудові збалансованої системи показників для управління

організацією важливо зберігати рівновагу між усіма показниками, кожний з яких характеризує різні групи процесів. Застосування збалансованої системи показників дозволить спрямувати стратегію та місію закладу неформальної освіти дорослих у визначені показники та матеріальні цілі. Також сформована система показників надасть менеджменту закладу можливість оперативно приймати рішення, враховувати швидкоплинні зовнішні фактори під час оцінки ризиків та дозволить у загальному підсумку збільшити вартість установи на ринку.

**Ключові слова:** збалансована система показників; неформальна освіта; освіта дорослих; технології управління.

### Список використаних джерел

1. Закон України "Про освіту". Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст. 380.
2. Неформальна освіта дорослих-тренд ХХІ століття / Аніщенко О, Лук`янова Л., Прийма С.// Рідна школа-2017, №11-12, ст.3-5.
3. Новітні технології управління організацією / Т.Попович, Л.Галько//Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.]. - Тернопіль : ТНЕУ, 2020. - С. 151-154.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measurement drive Performance // Harvard Business Review, - 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.
5. Сучасні тенденції управління закладом неформальної освіти/ Наконечна О.А., Пазєєва Г.М./ Збірник тез конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» - [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО/paper/view/595>.
6. CAF (Common Assessment Framework)/ Encyklopedia Administracji Publicznej-[Електронний ресурс] Режим доступу [http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/CAF\\_\(Common\\_Assessment\\_Framework\),\\_Wsp%C3%B3lna\\_Metoda\\_Oceny/ru](http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/CAF_(Common_Assessment_Framework),_Wsp%C3%B3lna_Metoda_Oceny/ru).
7. Чикаренко І. А. Менеджмент-орієнтовані підходи, моделі та інструменти розв'язання проблем місцевого інноваційного розвитку Економіка і менеджмент –2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар.наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2014 р. у 6 т. – Дніпропетровськ, Біла К.О. – 2014. –Т.6. – С.150-153.
8. Управленческий учет: проблемы адаптации к отечественной теории и практике / С. А. Николаев // Бухгалтерский учет. – 2006. – № 1,2,3. – с. 16–21, 41–50, 47–51.