

КОНЦЕПЦІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

***Анотація:** Дана стаття присвячена аналізу поняття «ефективність управління». Розглянуто концепції ефективності управління, розкрито проблеми, що виникають при визначенні такої ефективності, наведено приклад практичного застосування концепції ефективності управління «збалансована система показників».*

Ключові слова: ефективність управління, результативність, цільова концепція, функціональна концепція, збалансована система показників, композиційна концепція, системна концепція, баланс інтересів, аналіз рентабельності, аналіз оболонки даних.

***Аннотация:** Данная статья посвящена анализу понятия «эффективность управления». Рассмотрены концепции эффективности управления, раскрыты проблемы, которые возникают при определении такой эффективности, приведен пример практического применения концепции эффективности управления «сбалансированная система показателей».*

Ключевые слова: эффективность управления, результативность, целевая концепция, функциональная концепция, сбалансированная система показателей, композиционная концепция, системная концепция, баланс интересов, анализ рентабельности, анализ оболочки данных.

***Summary:** This article covers the analysis of the conception «the efficiency of management». The conceptions of the efficiency of management are considered; the problems, which arise at the determination of such efficiency are exposed; the example of the practical usage of the conception of the efficiency of management «Balanced Scorecard (BSC)» is given.*

Keywords: the efficiency of management, effectiveness, special purpose conception, functional conception, balanced system of indexes, composition conception, system conception, balance of interests, Economic Value Added (EVA), Activity-Based Performance Analysis (ABPA).

Актуальність. Однією із проблем, що не знайшла загального вирішення стосовно управління організаціями різних типів є визначення ефективності самого управління. Було створено низку концептуально між собою відмінних методологічних підходів, присвячених цьому питанню, висвітлених у працях Дж.Л. Гібсона, Д.М. Іванцевича, Д.Х. Доннеллі-мол. [1], Б.З. Мільнера та ін.

Питання оцінювання ефективності управління соціально-педагогічними системами розглядалися такими науковцями як О.С. Боднар,

Н. Г. Корнещук, В. В. Олійник, А.І. Чміль та ін. Ними були запропоновані авторські підходи до оцінки такої ефективності. Також існує низка концепцій оцінки ефективності управління, що виникли в останні роки, заснованих на комплексному підході до організації (як правило виробничої) як відкритої системи. Проте ці концепції не завжди між собою пов'язані і, певною мірою, протирічять одна одній.

Метою даної статті є узагальнення відомостей про поняття «ефективність управління», систематизація підходів до його визначення, та застосування.

На сьогоднішній день поняття «ефективність управління» щодо соціальних і соціально-педагогічних систем визначається достатньо неоднозначно в науковій літературі. З теорії економіки та менеджменту відомо, що ефективність розглядається як відношення отриманого ефекту (тобто результату) до витрат ресурсів, що забезпечили одержання згаданого ефекту. Тобто:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на отримання результату}}$$

Отже, напрошується логічний висновок, що стосовно управлінської діяльності формула управління матиме наступний вигляд:

$$\text{Ефективність управління} = \frac{\text{Ефект (результат) управління}}{\text{Витрати на управління}}$$

У такій формулі розглядається ефект (результат) управління, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління [6]. Проте виникає питання: а яка саме частина результату діяльності залежить від управління?

Концепція ефективності управління, заснована на таких вихідних положеннях, отримала назву **цільової концепції ефективності управління**. Це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей [2].

Визначена за цією концепцією ефективність називається широкою ефективністю управління або результативністю управління.

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям «ефективність»:

1. виникає проблема оцінки ефекту (результату), що не зводиться до єдиного вимірника, а у випадку соціально-педагогічної системи є важко прогнозованим або усередненим ;
2. складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління;
3. необхідно враховувати фактор часу - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо);
4. недоцільно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності, оскільки на створення кінцевого «продукту» впливають, в першу чергу, безпосередні виконавці й ряд зовнішніх факторів (соціальне середовище, батьки тощо).
5. для соціальних систем виникають складнощі з визначенням кінцевого продукту діяльності. Таким продуктом можуть бути, наприклад, якісні освітні послуги, конкурентоспроможні фахівці та ін.
6. соціальні системи, здебільшого, намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (наприклад, підвищення якості освітніх послуг – зниження собівартості освіти та ін.).

Крім згаданої концепції існує низка інших, що були розроблені як спроба усунути наведені вище недоліки. Наприклад, такою стала **функціональна концепція ефективності управління** й функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів і витрат самої системи управління.

На сьогодні ця концепція становить переважно історичний інтерес, оскільки застосування цієї концепції в організаціях невиробничої сфери є дуже складним і не розв'язує питань із визначення результату діяльності

організації.

Найбільш використовуваною і дискусійною концепцією оцінки управління ефективністю діяльності на сьогоднішній день є **Balanced Scorecard (BSC) (збалансована система показників)**. BSC - це система стратегічного управління організацією на основі виміру й оцінки її ефективності за комплексом показників, підібраних таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності. Традиційно за цією концепцією розглядається 4 перспективи: фінанси, ринок, внутрішні процеси й навчання та ріст. У даній системі фінансові й не фінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результатними показниками й ключовими факторами, під впливом яких вони формуються.

Розроблено низку модифікацій BSC, зокрема QPM (Quantum Performance Measurent) - квантове вимірювання досягнень, PMM (Performance Measurement Model) - модель вимірювання досягнень, система J.I.Case та ін.

Розглянемо застосування цієї концепції на прикладі методики оцінки ефективності управління закладом освіти, запропонованої В.В. Олійником.

Таблиця 1

Параметри показників управлінського продукту

№ п/п	Показники	Параметри	
		якісні	кількісні
1	Наявність управлінського продукту	Існує Відсутня	1 0
2	Якість управлінського продукту	Відмінна Добра Задовільна Незадовільна	1 0,8 0,5 0
3	Ступінь реалізації управлінського продукту	У % від запланованої	від 0 до 1

Автор пропонує орієнтуватись на управлінські продукти й ступінь їх реалізації в навчально-виховному процесі. При цьому він вказує, що параметри показників управлінських продуктів (наявність, якість, ступінь реалізації) слід оцінювати за двома шкалами – якісною (традиційна система) й кількісною (у відносних одиницях). Сутність визначення параметрів показників управлінських продуктів проілюстровано у таблиці 1 [3].

В.В. Олійник зазначає, що визначення показника ефективності управління доцільно виконувати за такою формулою:

$$P_{E1} = \frac{\sum_1^n P_{Hi} \cdot (P_{Яi} + P_{Рi})}{2n}, \quad (1)$$

де: P_{E1} – показник ефективності управління відповідного рівня управління;

P_{Hi} – показник наявності і-го управлінського продукту;

$P_{Яi}$ – показник якості і-го управлінського продукту;

$P_{Рi}$ – показник ступеня реалізації і-го управлінського продукту;

n – кількість управлінських продуктів [3, 374 – 375].

На думку А. І. Чміля та О. С. Боднар, «показник в освіті не є точним інструментом оцінювання, він лише вказує на деяку точку на шкалі» [5, 43]. Тому погоджуючись з В. В. Олійником, що така методика є найбільш доцільною й точною, зауважимо, що для складної багаторівневої стохастичної соціально-педагогічної системи, якою є заклад освіти кількість управлінських продуктів є достатньо великою й динамічно змінною, тому обчислення за формулою (1) будуть точними, але досить громіздкими. У своєму дослідженні В. В. Олійник пропонує на рівні управління закладом розглядати такі основні управлінські продукти, як плани, навчально-методичну документацію, звіт про результати державної атестації випускників [3, 369]. Проте таке узагальнення вплине на точність оцінки. Як зауважує дослідник, «практичне застосування даної методики оцінювання ефективності управління можливе лише за наявності у суб'єкта управління обґрунтованого переліку управлінських продуктів, регламентів проведення

процедур визначення їх якості й ступеня реалізації. Така вимога не лише зумовлює пристосованість методики до оцінювання ефективності управління, що розглядається, а й здійснює позитивний вплив на процес управління за рахунок визначення напрямів діяльності управлінського персоналу»** [3, с. 378].

Перерахуємо найбільш вживані концепції визначення ефективності управління соціально-педагогічними системами.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" – це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів та груп, що взаємодіють в організації та з організацією. Ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації [4].

У рамках цієї концепції достатньо важко порівняти між собою два стани процесу управління, оскільки при зміні управлінських станів може відбуватись не тільки зміна інтересів різних груп, а й їх склад (з'являться нові члени, групи можуть об'єднуватись чи розпадатись), з'являться нові групи тощо.

Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому [7].

Визначення ефективності управління за цією концепцією має ті ж ускладнення, що й за функціональною.

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища. На наш погляд, саме така концепція найбільш повно охоплює різні аспекти

діяльності навчального закладу за умови виділення критеріальних об'єктів, обчислення ефективності управління якими не викликає сумніву у разі використання визначеної методики [4].

Не можна обійти увагою ще низку концепцій, які дуже складно застосувати до управління соціально-педагогічними системами, проте вони набули широкого використання в економіці й управлінні виробничими й фінансовими установами.

Досить популярною є **концепція EVA (Economic Value Added) - економічна додана вартість**. Показник EVA визначається як різниця між чистим прибутком і вартістю використаного для її одержання власного капіталу суб'єкта господарської діяльності. EVA допомагає менеджерам аналізувати, де саме створюється вартість, і ефективно управляти грошовими потоками. Точно визначивши вартість використання власного капіталу, можна ефективніше розподіляти його й виявляти нерентабельні господарські підрозділи, які фінансуються за рахунок прибуткових [7].

У другій половині 90-х років деякі компанії почали одночасно використовувати **концепції BSC-and-EVA** та **ABC-and-EVA** з метою збільшення ефективності управління власним бізнесом. BSC й EVA однаково добре прив'язуються до процесів планування й бюджетування, можуть розгортатися від корпоративного рівня до рівня господарських підрозділів і, навіть, окремих індивідів. Перевага BSC полягає в її цілісності й системності, вона не вимагає наявності спеціальних знань в області фінансів і прикладної економіки. EVA має іншу перевагу - математичну точність.

У західній економіці досить популярним став метод **DEA (Data envelopment analysis) - аналіз оболонки даних**. Суть методу DEA полягає у зіставленні фактичного показника продуктивності (продукція/ресурси) з максимально можливим виходом продукції за даної кількості ресурсів.

В 2002 році створена нова методика оцінки ефективності - **«процесно-орієнтований аналіз рентабельності» (ABPA - Activity-Based Performance Analysis)**. Система ABPA основана на базі системи процесно-орієнтованого

обліку витрат (ABC). АВРА з самого початку фокусується на клієнті як на точці перехрестя витрат і доходів. У рамках АВРА реалізується елементна концепція суб'єкта господарської діяльності шляхом зведення фірми-продуцента товарних видів продукції до її бізнес-процесів та їх собівартості, а також до клієнтів і доходів, які вони приносять, споживаючи продукти й послуги підприємства. Подібний взаємозв'язок дозволяє оцінити рентабельність окремих видів бізнес-процесів, транзакцій або продуктів (які, у свою чергу, складаються з наборів транзакцій). Таким чином, для поліпшення процесів АВРА пропонує високоточні показники: доходи й витрати і, відповідно, рентабельність, які впливають із процесів діяльності підприємства й здійснюваних ним транзакцій. Показники витрат і прибутковості в розрізі транзакцій можна застосовувати для пошуку менш дорогих і більш прибуткових транзакцій у кожному з клієнтських сегментів. У межах кожного із сегментів можливі розробка й перевірка стратегії максимізації прибутку на клієнтах всіх рівнів рентабельності [6].

Виходячи з наведених матеріалів можна зробити висновок, що на сьогодні неможливо визначити єдину концепцію ефективності, що повністю задовольняла б потреби в оцінці діяльності всіх організацій та установ. Тому при визначенні ефективності управління діяльністю як економічних, так і соціально-педагогічних систем необхідно чітко розуміти, яка концепція покладена в основу розрахунків, які є недоліки й переваги обраної концепції, і обирати концепцію, доцільну для використання за конкретних умов.

Література

1. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации / Пер. с англ. - 8-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2000. - XXVI, 662 с.
2. Корнещук Н. Г. Теоретико-методологические основы комплексной оценки качества деятельности образовательной системы : Автореф. дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 – Магнитогорск, 2007. – 48 с.
3. Олійник В. В. Теоретико-методологічні засади управління підвищенням кваліфікацій педагогічних працівників профтехосвіти: Дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 / АПН України; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. — К., 2004. — 489арк.+ дод. — Бібліогр.: арк. 412-451.
4. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005.– 608 с.
5. Чміль А. Структурні елементи критеріального оцінювання діяльності закладів освіти /

- А.Чміль, О.Боднар // Післядипломна освіта в Україні.- 2007.- № 2.- С. 42 - 46.
6. Каткова Н.В., Воробйова І.А. Сучасні концепції оцінки ефективності діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Н.В. Каткова. – Режим доступу : <http://ev.nuos.edu.ua/content/suchasn%D1%96-kontsepts%D1%96i-ots%D1%96nki-efektivnost%D1%96-d%D1%96yalnost%D1%96-p%D1%96dpriemstv>.
 7. Теорія менеджменту : [конспект лекцій] – Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t11/2.html>.