

ПОРЯДОК РОЗРОБЛЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ГОСПОДАРСТВА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ

*Г. О. Пудичева, аспірант,
Одеський національний економічний університет,
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, Україна;
e-mail: k.ep@oneu.edu.ua*

У статті розглянуто особливості розроблення збалансованої системи показників (ЗСП) для некомерційних організацій. Обґрунтовано можливість побудови ЗСП для енергетичного господарства загальноосвітньої школи. На прикладі конкретної школи розроблено стратегічну карту енергетичного господарства, побудовано ЗСП, запропоновано ряд стратегічних ініціатив.

Ключові слова: *контролінг, збалансована система показників, стратегічна карта, стратегічна ініціатива, енергетичне господарство, загальноосвітня школа.*

ВСТУП

Спрямованість на шлях сталого розвитку, загострення енергозалежності України, поява нових енергозберігаючих технологій та посилення жорсткості стандартів зі споживання енергії обумовлюють необхідність вибору нових стратегічних пріоритетів для енергетичних господарств, що обслуговують бюджетні установи і, зокрема, загальноосвітні школи. За таких умов впровадження елементів стратегічного планування може сприяти розв'язанню численних проблем, пов'язаних зі споживанням енергетичних ресурсів. Однак, реальна практика господарювання у бюджетній сфері свідчить про брак чітко розроблених стратегій або взагалі у їх відсутності, що чинить негативний вплив на результати діяльності. В переважній більшості випадків, головна увага керівництва енергетичними господарствами приділяється аналізу та оцінці фінансових показників, залишаючи осторонь розгляд інших суттєвих аспектів діяльності. У випадках, коли з аналогічними проблемами стикаються промислові підприємства, їх керівництвом все частіше використовується такий інструмент контролінгу, як збалансована система показників (ЗСП). Її застосування дає можливість не тільки оцінити діяльність підприємства за чотирма напрямками (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток персоналу), але й інтегрувати діяльність всіх підрозділів за рахунок загального розуміння стратегічних цілей, тим самим сприяючи виконанню цілей контролінгу. У цьому контексті надзвичайно актуальним є дослідження можливостей та особливостей розробки ЗСП для енергетичних господарств загальноосвітніх шкіл.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вперше ЗСП як новий підхід до структуризації та систематизації показників діяльності підприємства запропонували використовувати американські дослідники Д. Нортон та Р.Каплан [1]. За дуже короткий термін часу цей інструмент виміру реалізації стратегії пройшов шлях від теорії до практики та став активно застосовуватися багатьма

підприємствами. Проблемам впровадження ЗСП у господарську практику були присвячені праці М. Г. Брауна [2], П. Р. Нівена [3], Б. М. Грема. Не оминули увагою питання методології ЗСП і вітчизняні вчені, серед яких Л. М. Малярець, А. В. Штеревеня [4], М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко [5] та ін.

Все більше робіт присвячується обґрунтуванню доцільності використання ЗСП у різних галузях економіки. Однак питання використання ЗСП в управлінні енергетичними господарствами установ бюджетної сфери залишаються недостатньо висвітленими.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

В центрі наших наукових інтересів лежить дослідження діяльності енергетичних господарств, що обслуговують загальноосвітні школи. Тому **мета статті** - визначити порядок розробки ЗСП для енергетичного господарства загальноосвітньої школи та окреслити її особливості.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

При аналізі стану енергетичних господарств в загальноосвітніх закладах, на нашу думку, необхідна розробка системи показників, що буде характеризувати з достатньою повнотою ефективність роботи енергетичного господарства, зважаючи на її складність та багатогранність. Застосування системного підходу передбачає використання набору техніко-економічних показників, пов'язаних між собою. Така система показників повинна допомогти керівництву виявити сильні та слабкі сторони у функціонуванні енергетичного господарства, визначити причини їх виникнення, а також сформулювати заходи, реалізація яких дозволить підвищити ефективність роботи енергетичного господарства. Показники в рамках збалансованої системи повинні бути взаємопов'язаними, відображати економічні явища та процеси в динаміці, мати орієнтацію на прогнозування, бути актуальними та компактними, а також мати можливість порівняння. Це досягається завдяки тому, що використовуються одночасно два способи побудови систем показників, тобто поряд з логіко-дедуктивним використовується емпірико-індуктивний, що передбачає включення в систему найбільш вагомих показників господарської діяльності методом стислого відбору [7, с. 193]. На відміну від традиційної моделі оцінки лише фінансової складової діяльності, Р. Нортон та Д. Каплан наголошують на необхідності обліку нематеріальних активів та невикористаних можливостей організації, оскільки саме вони є вирішальними для успіху будь-якої компанії.

ЗСП доповнює систему фінансових параметрів, що відображає результати минулих подій, системою оцінки перспектив. Вони тісно пов'язують стратегію підприємства з його діяльністю за основними чотирма напрямками: фінансовому, взаємовідносинам з клієнтами, внутрішнім бізнес-процесам та навчанню та розвитку персоналу [1]. Для дотримання балансу ці чотири складові повинні ґрунтуватися на стратегії організації та баченні її майбутнього (рис. 1).

Враховуючи необхідність виміру ефективності державних та неприбуткових організацій, американський спеціаліст Пол Р. Нівен зазначає, що їх загальною особливістю є чітка орієнтація на виконання своєї місії. Оціночні заходи таких організацій мають на меті покращення результатів їх діяльності. Однак оцінка не входить до реальної сфери їх компетенцій і проводиться недостатньо часто. В таких умовах розробка ЗСП

може допомогти не тільки розрахувати витрати та результати роботи, але й оцінити виконання організацією своєї місії [3]. Розроблена П. Р. Нівеном модель ЗСП для державних та неприбуткових організацій представлена на рис. 2.

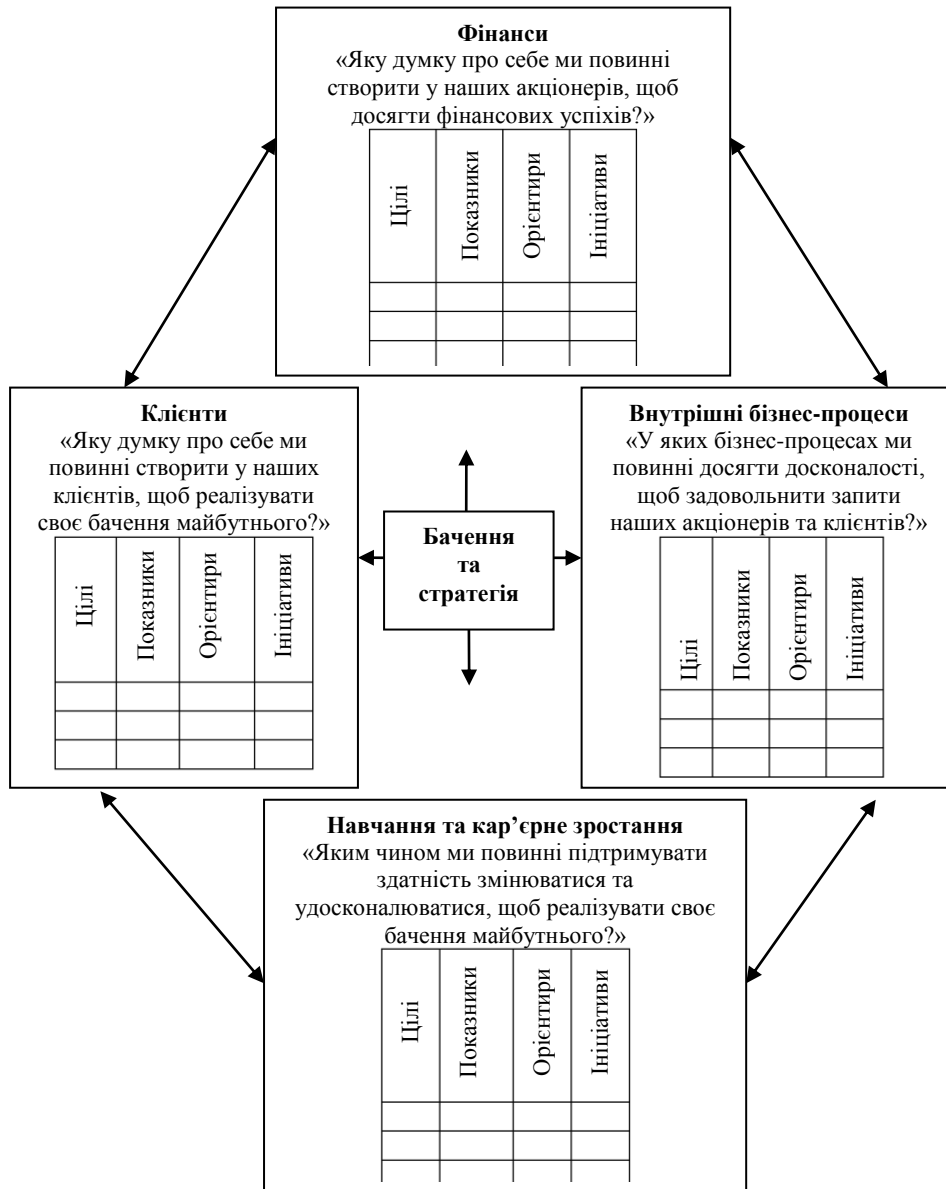


Рисунок 1 – Збалансована система показників ефективності представляє схему для переводу загальної стратегії компанії в терміни операційного процесу [1, с. 13]

Особливості моделі ЗСП для некомерційного сектору полягають у наступному:

1) на вершині системи знаходиться місія організації, оскільки покращення показників всіх складових не є самоцілью, а лише сприяють її досягненню;

2) в центрі системи залишається стратегія, яка визначає всі ключові пріоритети, яких організація планує дотримуватися для виконання місії;

3) у верхній частині системи знаходиться клієнтська складова, оскільки місія організація спрямована на задоволення потреб клієнтів, а не на фінансову зацікавленість власників;

4) фінансова складова – невід’ємна частина ЗСП, яка в умовах некомерційної діяльності представляє собою рушійні сили успішного задоволення потреб клієнтів, або обмеження, відповідно до яких повинна працювати організація;

5) П. Р. Нівен пропонує виявити показники для складової бізнес-процесів, відповідаючи на питання: «В яких ключових внутрішніх процесах ми повинні досягти досконалості, щоб забезпечити створення вартості для своїх клієнтів?» [3, с. 36]. Необхідно відібрати та оцінити саме ті процеси, спрямовані на успішне виконання місії організації;

6) складова навчання та розвитку персоналу в неприбутковому секторі представляє основу ЗСП, пов’язуючи інші перспективи, оскільки всі вони значною мірою залежать від вмінь, навиків, кваліфікації робітників та інструментів, що використовуються ними для підтримки місії організації.

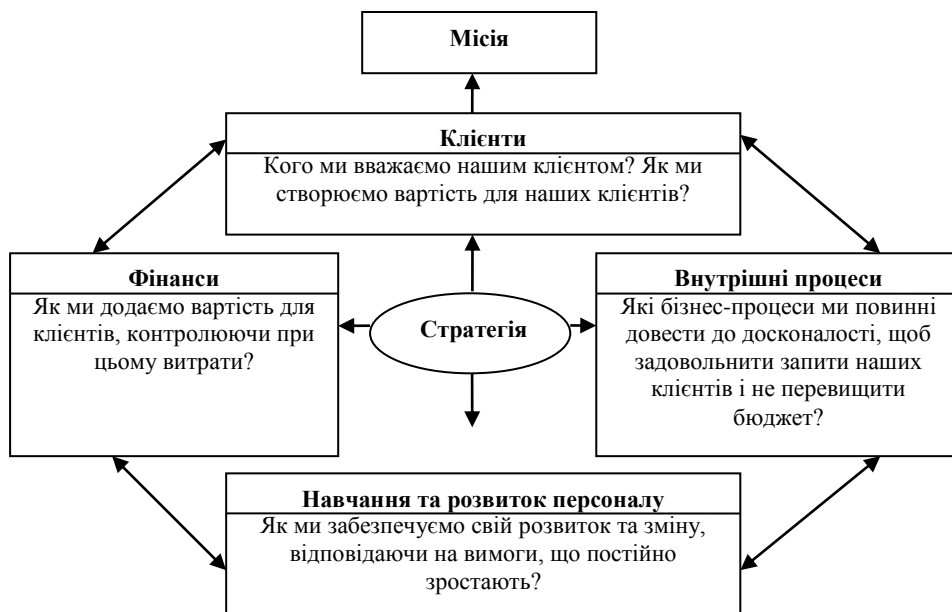


Рисунок 2 – Збалансована система показників для державного та неприбуткового секторів [3, с. 33]

П. Р. Нівен визначає ЗСП «як ретельно підібраний набір показників, що піддаються кількісному виміру та оснований на стратегії організації» [3, с. 15]. Тому для розробки такої системи показників у кожному конкретному випадку необхідно чітко окреслити стратегію підприємства. В нашому дослідженні наведемо основні стратегічні пріоритети для загальноосвітньої школи.

Російська дослідниця М. І. Короткевич окреслює місію муніципальної загальноосвітньої школи «в створенні рівних умов для забезпечення доступної якісної освіти для всіх учнів, для розвитку в них здатності до вибору оптимального шляху соціальної адаптації та розвитку особистості по закінченню школи, і одночасно в розвитку людського та економічного потенціалу регіонального соціуму» та визначає її загальну стратегію як стратегію системних перетворень [7, с. 9]. Таке формулювання в цілому

прийнятне і для загальноосвітніх шкіл України, оскільки відповідає основним положенням проекту «Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки», що була схвалена Кабінетом Міністрів України та передбачає «підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти для громадян України відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки, кожного громадянина, а також забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними задатками, здібностями, потребами на основі навчання упродовж життя» [8, с. 3].

Оскільки в центрі нашої уваги лежить робота енергетичного господарства, що обслуговує загальноосвітню школу, виникає питання чи можна розробити ЗСП саме для нього. Американський економіст М. Г. Браун визначає два підходи у розробці ЗСП: стратегію «зверху – вниз», що передбачає розробку керівництвом набору макропараметрів в масштабах всієї організації, та стратегію індивідуальних стратегічних одиниць, згідно якої розробка ЗСП починається з конкретної бізнес-одиниці і надалі служить прототипом для організації в цілому. Перша стратегія застосовується, коли централізований апарат управління організацією бере на себе більшість повноважень з контролю, однак, якщо підрозділам надається значна автономія, такий підхід приречений на провал [2, с. 168-170]. Тому на нашу думку, згідно другого підходу можливим є розробка окремої ЗСП для енергетичного господарства, адже можна чітко окреслити цілі, спрямовані на виконання єдиної стратегії підприємства, а саме безперервне забезпечення навчального процесу енергією, підтримання в належному стані енергетичного устаткування, зниження шкідливих викидів, мінімізація витрат та ін. Такий підхід побудови ЗСП дає можливість зрозуміти як розвиток енергетичного господарства впливає на виконання загальної стратегії підприємства.

Ті показники, які використовуються для оцінки ефективності роботи енергетичного господарства, обмежуються у більшості випадків складовою фінансовою ефективністю використання енергетичних ресурсів. Між тим, на нашу думку, для енергетичної служби може бути побудована власна ЗСП, що розглядала б її діяльність за чотирма критеріями: відносини з клієнтами, фінанси, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток персоналу. Така ЗСП зможе виступити інструментом обґрунтування необхідності фінансування енергетичної служби.

Українські дослідники Л. М. Малярець та А. В. Штеревеня, узагальнюючи основні методичні підходи до побудови ЗСП, зауважують, що найефективнішим процесом її побудови є такий, що складається з п'яти етапів:

- 1) розробки стратегічних цілей;
- 2) побудови причинно-наслідкових зв'язків;
- 3) вибору показників;
- 4) встановлення цільових значень показника;
- 5) визначення стратегічних заходів [4, с.17].

Таким чином, розробка та впровадження ЗСП енергетичного господарства повинні ґрунтуватися на його стратегічній карті, що представляє собою графічне зображення цілей діяльності. Сама збалансована система має доповнювати карту показниками, орієнтирами та ініціативами, що можуть бути використані для оцінки успіху в досягненні поставлених цілей. Таким чином, стратегічна карта

розглядається як інструмент поширення інформації, а сама ЗСП слугує в якості інструменту звітності.

Автори ЗСП Д. Нортон та Р. Каплан її особливістю називають необхідність розробки кожної для конкретної організації в певний момент часу. ЗСП, що ефективно працює на одному підприємстві, продубльована на іншому, може призвести до нових проблем та додатковим витратам на їх вирішення. Тому розробку ЗСП для загальноосвітньої школи проведемо на конкретному прикладі.

Аналізуючи стан та перспективи впровадження в Україні енергозберігаючих проектів, необхідно відмітити, що у 2011 році одним з лідерів в цьому напрямку стала Одеська область. На альтернативне опалення в області було переведено більше 40 об'єктів освіти та охорони здоров'я [9]. Серед реалізованих проектів ЗОШ I-III ступенів с. Степове Роздільнянського району. У 2012/13 н.р. у ній навчався 201 учень. Площа будівлі школи складає 3346 м². З 2010 року для більш ефективного забезпечення потреби в енергетичних послугах в котельні, що обслуговує дану школу було встановлено котел АКО-200, що працює на альтернативному паливі (пелетах). Цей захід свідчить про спрямованість школи на шлях сталого розвитку. Зрозуміло, що за даних умов перед керівництвом школи постає питання удосконалення усіх сторін діяльності, пов'язаних зі споживанням енергетичних ресурсів. Це і стало вихідною умовою для побудови ЗСП саме для цієї школи. Виходячи з цього, нами було розроблено стратегічні цілі для даного енергетичного господарства, що можуть бути розкриті в показниках ЗСП.

На нашу думку, стратегічна карта енергетичного господарства даної школи повинна мати вигляд, представлений на рис. 3, де стрілки між цілями встановлюють причинно-наслідковий зв'язок.

Особливістю даної стратегічної карти є те, що фінансова складова не є пріоритетною, а виступає лише обмежуючим чинником. Тобто витрати на реалізацію всіх цілей повинні бути узгоджені з розмірами бюджету. Однак ефективність енергетичного господарства буде визначатися не фактично витраченими або зекономленими коштами, а реальною кількістю наданих енергетичних послуг.

При розробці ЗСП потрібно пам'ятати, що вона не замінює існуючої системи обліку, а націлена на майбутнє. Її показники повинні зосередитися на ключових факторах, що ведуть до досягнення успіху за основними напрямками удосконалення діяльності. Фінансова складова у цьому випадку виступає не пріоритетним, а лише обмежуючим чинником (витрати необхідно узгоджувати з наявним бюджетом), оскільки ключовим індикатором успіху енергетичного господарства школи має бути належний рівень забезпечення освітнього процесу енергетичними послугами.

Цей пріоритет має знайти відображення у ЗСП в якості результуючого показника, тоді як фінансові будуть носити лише допоміжний характер. ЗСП дасть можливість оцінити діяльність за усіма критеріями, тоді як у наявній системі звітності оцінюються лише фінансові результати, тобто ефективність вимірюється за фактом перевитрат або економії бюджетних коштів.

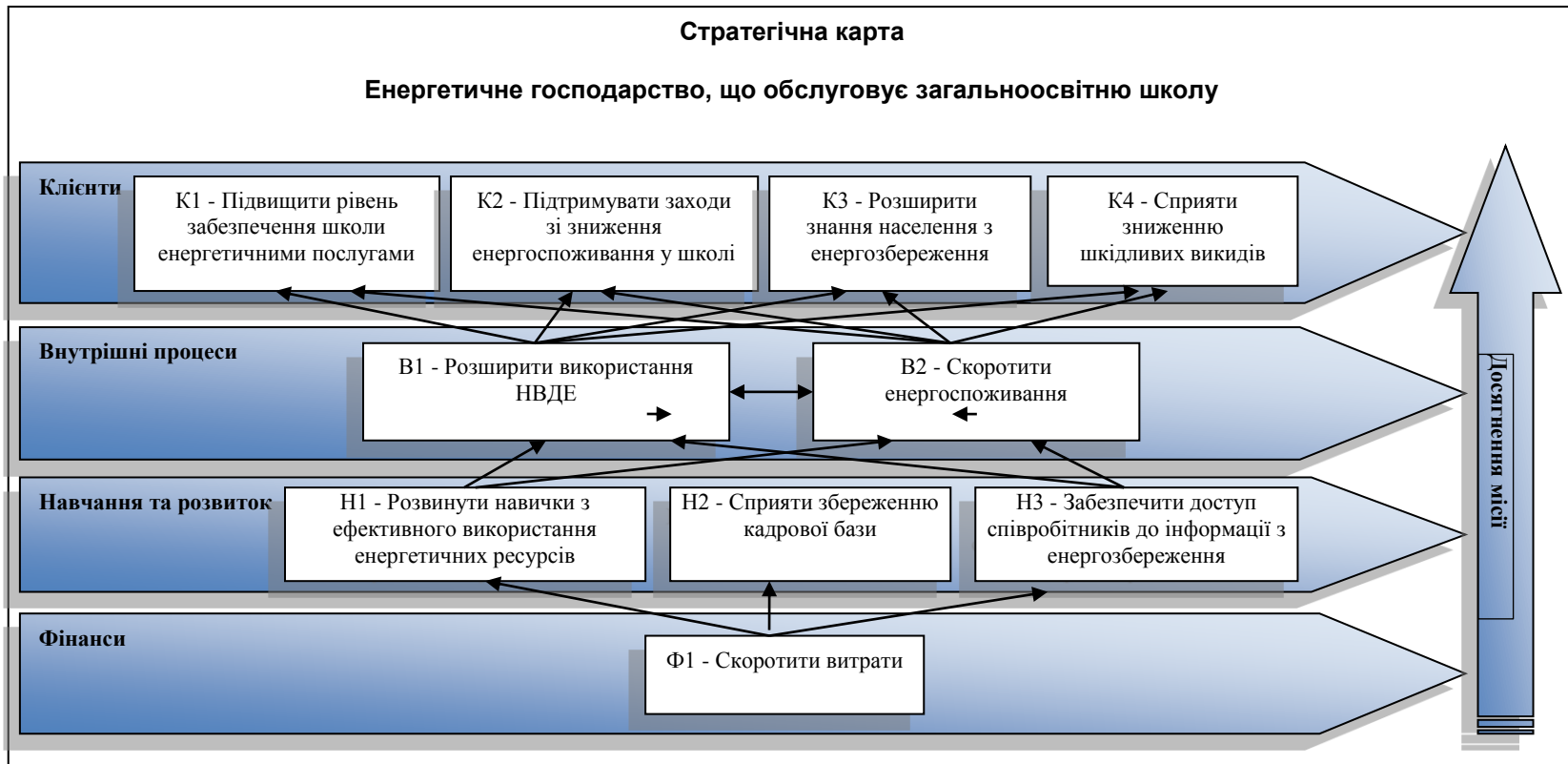


Рисунок 3 – Стратегічна карта енергетичного господарства ЗОШ I-III ступенів с. Степове Роздільнянського району

Тепер перейдемо до розгляду кожної з чотирьох перспектив ЗСП та визначимо основні показники ефективності у відповідності до розробленої стратегічної карти. Як зазначає П. Нівен кількість показників у ЗСП визначається у розрахунку 1,5 показника на одну ціль. В той же час, якщо можливо, їх кількість повинна не перевищувати 20, для того щоб позбавитися так званого «інформаційного шуму». Це дасть змогу зосередитися на стратегічних параметрах та надати меншої значущості операційним [3, с. 218]. Оскільки цілей у нашій стратегічній карті 10, то оптимальна кількість показників для нашої ЗСП буде коливатися від 15 до 20.

В основі розробки показників клієнтської складової для енергетичного господарства лежить завдання постачання якісних енергетичних послуг для задоволення потреб навчального закладу. Мова йде про показники, які характеризують забезпеченість потреб школи енергією відповідної кількості та якості. Складова внутрішніх бізнес-процесів для ЗСП енергетичного господарства повинна бути тісно пов'язана з клієнтською складовою. Аналіз її показників дозволяє контролювати та вдосконалювати операції, що безпосередньо пов'язані з виробництвом та постачанням енергії. Складова навчання та розвитку включає в себе набір показників, які характеризують можливості персоналу енергетичної служби пристосовуватися до змін, які супроводжують удосконалення її діяльності, а також допомагають розвивати кадрову її інфраструктуру. Фінансова складова ЗСП енергетичного господарства представляє собою основні фінансові результати діяльності підрозділу. Дані результати мають безпосередній зв'язок з формуванням витрат підприємства і завжди будуть представлені від'ємними величинами (витрати, збитки). Показники даної категорії можуть бути представлені як у грошовій формі, так і у формі коефіцієнтів та відсотків.

Розроблений нами перелік показників збалансованої системи для енергетичного господарства, що обслуговує ЗОШ с. Степове, розподілених відповідно стратегічним перспективам, представлено у табл. 1. В четвертому стовбці таблиці представлені вихідні значення показників збалансованої системи (на 1 січня 2013 року).

Виходячи зі стратегічної карти енергетичного господарства окремих шкіл на конкретний момент часу перелік показників збалансованої системи може бути зміненим, ґрунтуючись на думці експертів, а саме співробітників усіх рівнів, однак вони повинні відображати тенденцію до постійного удосконалення діяльності енергетичного господарства, тобто містити цільові значення показників, які відповідають цілям, визначеним у стратегічній карті. Також у будь-якому випадку ЗСП повинна у відповідності до стратегії відповідати трьом вимогам, закладеним у стратегічній карті, а саме: усі показники ЗСП мають бути пов'язаними ланцюгом причинно-наслідкових зв'язків; ЗСП повинна містити як результати минулої діяльності (відстрочені характеристики), так і фактори досягнення цих результатів (випереджаючі показники); усі показники необхідно привести у відповідність з фінансовими цілями [1, с. 139].

Таблиця 1 – Збалансована система показників для енергетичного господарства загальноосвітніх шкіл

Стратегічна перспектива	Стратегічна мета	Показник	Вихідні значення показників на 1.01.2013 р.
Клієнти	Підвищити рівень забезпечення школи енергетичними послугами	Обсяг наданих енергетичних послуг	Опалення – 2316745 МДж; Електроенергія – 8832 кВт/год
	Підтримувати заходи зі зниження енергоспоживання у школі	Обсяг енергетичних послуг на одного учня	Опалення – 11526 МДж; Електроенергія – 43,9 кВт/год
		Обсяг енергетичних послуг на одиницю площі будівлі школи	Опалення – 692,4 МДж; Електроенергія – 2,64 кВт/год
	Розширити знання населення з енергозбереження	Рівень інформованості учнів про заходи з енергозбереження	100 %
	Сприяти зниженню шкідливих викидів	Рівень викидів шкідливих речовин	Сірка-274,76 кг; Зола -2747,6 кг ; Вуглекислий газ - 19986 кг
Внутрішні процеси	Розширити використання НВДЕ	Рівень використання НВДЕ	91,90%
	Скоротити енергоспоживання	Загальний обсяг витрачених ПЕР	Вугілля -13324 кг ; Пелети -141520 кг
		Питомі витрати енергетичних ресурсів на одиницю енергії	Вугілля -0,071 кг/МДж; Пелети -0,066 кг/МДж
		Коефіцієнт корисної дії	Вугілля -56,1 %; Пелети -86,0 %
		Втрати енергії	0%
Коефіцієнт використання обладнання за потужністю	Вугілля -1,45 %; Пелети -81,9%		
Навчання і розвиток	Розвинути навички з ефективного використання енергетичних ресурсів	Відсоток працівників, що потребують перенавчання	0 %
	Сприяти збереженню кадрової бази	Частка витрат на оплату праці в загальних витратах підрозділу	44,3 %
		Коефіцієнт текучості кадрів	0 %
	Забезпечити доступ співробітників до інформації з енергозбереження	Рівень інформованості працівників	100 %
Фінанси	Знизити витрати	Загальний рівень витрат	112,9 тис. грн
		Витрати на одиницю енергії	Опалення – 78,60 грн/ГДж; Електроенергія – 0,96 грн/кВт/год
		Витрати на одного учня	561,68 грн
		Витрати на одиницю площі будівлі школи	33,74 грн

Чільне місце при розробці ЗСП займає визначення основних ініціатив, тобто конкретних програм, видів діяльності, проектів або дій, що мають здійснюватися для досягнення цільових орієнтирів діяльності [3, с. 229]. Наприклад, для нашої ЗСП цільове значення показника «рівень використання НВДЕ» може бути встановлено на рівні 100 %. На нашу думку, для енергетичного господарства ЗОШ, що переходить на використання альтернативного палива, можна визначити наступні ініціативи:

- 1) підтримання в належному рівні тепло- та електромереж;
- 2) попередження втрат енергії;
- 3) використання ПЕР, що забезпечують постачання енергетичних послуг відповідної кількості;
- 4) випуск інформаційного бюлетеня;
- 5) розширення ініціатив з освіти, екології та взаємодії з населенням;
- 6) створення бази даних про наявний потенціал НВДЕ;
- 7) розробка заходів з енергозбереження;
- 8) перевірка технічного стану обладнання;
- 9) розробка програм з впровадження НВДЕ;
- 10) впровадження стандарту енергоменеджменту ISO 50001;
- 11) впровадження енергоощадних технологій;
- 12) підвищення завантаженості обладнання;
- 13) навчання управління новим обладнанням;
- 14) постійне удосконалення роботи з персоналом з питань енергозбереження;
- 15) удосконалення процесів надання енергетичних послуг з метою зниження витрат.

Кожна ініціатива в даному випадку, відповідає конкретній цілі, тобто носить стратегічний характер. В іншому випадку, коли ініціатива, не є «стратегічною», вона повинна бути переглянута чи навіть ліквідована. Це дозволить енергетичному господарству задіяти отриманні ресурси на створення нових ініціатив, що лежать у руслі поставлених цілей.

Останнім кроком в розробці ЗСП є її каскадування, тобто узгодження єдиної спрямованості показників на всіх рівнях управління. Оскільки при формуванні ЗСП енергетичного господарства ми виходили з загальної місії та стратегії загальноосвітньої школи, що обслуговуються, то вважаємо за можливе розглядати дану ЗСП як каскадовану.

Дана ЗСП не носить універсальний характер. Враховуючи особливості розвитку енергетичного господарства, обслуговуючого різні школи, можна розробити показники та відповідні їм ініціативи, що будуть відрізнятися. Це залежить від стану енергетичного господарства, стратегічних цілей його розвитку, а також від того, які саме складові його функціонування керівництво хотіло б дослідити більш детально. Однак, з впевненістю можна стверджувати, що застосування ЗСП в роботі енергетичного господарства дозволить систематизувати оцінку його ефективності за низкою фінансових та нефінансових показників. Крім того, ЗСП дозволяє не тільки оцінити функціонування енергетичного господарства, але й виявити фактори досягнення ефективності в перспективі, та удосконалювати управління енергетичним господарством для успішної реалізації цих факторів у напрямку виконання стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Отже, підводячи підсумок викладеному вище, можна стверджувати, що ЗСП є дієвим інструментом контролінгу, що дозволяє провести оцінку ефективності функціонування підприємств не тільки за фінансовими показниками, але й враховуючи інші стратегічні аспекти діяльності. Крім того окрім промисловості, вона може бути застосована і для потреб інших галузей економіки. Так для потреб управління енергетичним господарством загальноосвітньої школи, автором було побудовано стратегічну карту, ЗСП та запропоновано ряд стратегічних ініціатив. Їх використання на практиці дозволить не тільки оцінити ефективність роботи енергетичного господарства загальноосвітньої школи, але й зробити практичні кроки в напрямку реалізації стратегії.

SUMMARY

DEVELOPMENT PROCEDURE OF BALANCED SCORECARD FOR ENERGY MANAGEMENT SYSTEM OF PUBLIC SCHOOL

G. O. Pudychева,

*Odessa National Economic University,
8, Preobrazhenska Str., Odessa, 65082, Ukraine
E-mail: k.ep@oneu.edu.ua*

The article considers the peculiarities of Balanced Scorecard (BSC) formation for non-profit organizations. The possibility of BSC-forming for the energy management system is grounded. By the example of the definite school the strategy map of the energy management system has been developed; the BSC has been formed; some strategic initiatives have been suggested.

Keywords: *controlling, Balanced Scorecard, strategy map, strategic initiative, energy management system, public school.*

РЕЗЮМЕ

ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ХОЗЯЙСТВА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ

Г. А. Пудычева,

*Одесский национальный экономический университет,
ул. Преображенская, 8, г. Одесса, 65082, Украина
E-mail: k.ep@oneu.edu.ua*

В статье рассмотрены особенности разработки сбалансированной системы показателей (ССП) для некоммерческих организаций. Обоснована возможность построения СПП для энергетического хозяйства общеобразовательной школы. На примере конкретной школы разработана стратегическая карта энергетического хозяйства, построена СПП, предложен ряд стратегических инициатив.

Ключевые слова: *контроллинг, сбалансированная система показателей, стратегическая карта, стратегическая инициатива, энергетическое хозяйство, общеобразовательная школа.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
2. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
3. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен; [пер. с англ.]; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.

4. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штеревея. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.
5. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
6. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
7. Короткевич М. И. Стратегия системного развития общеобразовательной школы в современной образовательной ситуации: автореф. дис.... канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / М. И. Короткевич. – Калининград, 2012. – 20 с.
8. Проект Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>
9. Одесская область идет путем внедрения энергосберегающих технологий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://matviychuk.info/kyev_news/Odesskaya_oblast_idet_putem_vnedreniya_energobse/

Надійшла до редакції 3 вересня 2014 р.