УДК 378.1

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВУЗА

Сонина Олеся Викторовна,
Российская академия
народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Челябинский филиал,
заместитель заведующей
кафедрой экономики,
финансов и бухгалтерского учета,
кандидат педагогических наук, доцент,
г. Челябинск, Россия.
E-mail: sonina@chel.ranepa.ru

Аннотация
В статье рассматривается система сбалансированных показателей как инструмент анализа деятельности высших учебных заведений, её сущность, составляющие – группы показателей: финансовые, потребителей образовательных услуг, процесса образования, потенциала для дальнейшего развития. Подробно раскрываются факторы, влияющие на эффективную деятельность образовательного учреждения.

Ключевые понятия:
система сбалансированных показателей эффективности вуза,
конкурентоспособность вуза,
стратегия развития вуза,
потребители образовательных услуг.

Более 20 лет система образования Российской Федерации подвергается реформированию. В 1992 г. введен Федеральный закон об образовании, где высшей школе было разрешено оказывать платные образовательные услуги, и высшие учебные заведения стали юридически автономны. Одно из последних нововведений – Федеральный закон об образовании 2012 г. – следующий шаг в реформировании системы высшего образования. В системе социальных институтов любого государства вузы являются важным элементом, необходимым для общенационального процесса развития. Государство не может быть конкурентоспособным без эффективной системы высшего образования. Таким образом, повышение эффективности и конкурентоспособности вузов становится одной из основных задач Российской Федерации.

Под конкурентоспособностью вуза мы будем понимать реальную и потенциальную его способность, а также имеющуюся у него для этого возможность предоставлять образовательные услуги, которые по ценовым и неценовым характеристикам будут более привлекательны для потребителей, чем аналогичные услуги конкурентов. Таким образом, для повышения конкурентоспособности вуза услуги, оказываемые им, по цене должны быть не выше, а по качеству – не хуже, а, как правило, – и лучше, чем у других вузов [4].

Рассматривая качество образования, необходимо учитывать все его составляющие, хотя обычно анализируют только результаты деятельности высшей школы. Иное же трактуется как обязательное для достижения конечной цели, эффективной деятельности [5].

Итак, конкурентоспособность образовательного учреждения связана с понятием качества образовательных услуг, а также с понятием эффективности деятельности вуза. Качество образовательной услуги – это комплекс свойств и характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Понятие эффективности деятельности раскрывается по средствам функционирования вуза.

В современной литературе по экономике, в которой речь идет о проблемах управления организацией, непременно оговаривается, что результат работы по адаптации

[1] Работа выполнена в рамках исполнения Государственного задания Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации по теме НИР «Проведение оценки состояния региональных систем образования и их сопоставление» (на примере не менее 10 субъектов Российской Федерации). Приказ № 01-2686 от 22.06.2015 г.

предприятия к изменяющимся условиям внешней среды напрямую зависит от «компетентности, а также определенного отношения персонала к изменениям, гибкости организационных структур управления и их соответствия принятым стратегическим направлениям деятельности» [2].

Таким образом, разработка стратегии, направленная на адаптацию организации к изменениям внешней среды становится важнейшим фактором обеспечения экономического роста и конкурентоспособности.

Под стратегией понимают систему действий по достижению желаемого результата в долгосрочной перспективе, учитывающую имеющийся ресурсный потенциал и действующие механизмы его реализации. Кроме того, нельзя забывать о естественных в настоящее время мировых процессах, таких как глобализация спроса и предложения и, одновременно с этим, обострение рыночной конкуренции, стремительное развитие технологий [10].

Особенность оценки деятельности государственных и некоммерческих организаций состоит в том, что она основана в первую очередь на измерении социальной полезности выполняемой работы.

Использование системы сбалансированных показателей (ССП) позволяет в деталях рассмотреть, соответствуют ли планируемые задачи и проекты самой миссии деятельности организации, общему направлению ее развития. Таким образом, внедрение в анализ деятельности предприятия ССП при его эффективном использовании может иметь следующее значение: во-первых, обеспечивает возможность объективно оценивать результаты текущей работы и, во-вторых, эффективно разрабатывать тактику деятельности в рамках заданной стратегии [8].

Количество показателей, которые используют при оценивании эффективности работы вуза огромное число. Оценивая деятельность вуза, показатели необходимо систематизировать. Требуется, чтобы определенные данные о различных видах деятельности вуза были согласованы между собой в систему, для достижения стратегических целей вуза [11].

Разработка системы сбалансированных показателей для вуза имеет свою специфику, обусловленную тем, что на качество предоставляемых образовательных услуг влияют многие группы факторов как эндогенных, так и экзогенных. Самые очевидные и, в общем-то, основные из них – это непосредственно профессорско-преподавательский состав, эффективность применяемой системы материального поощрения преподавательского состава и другого персонала вуза, оснащение современной учебной и научной литературой и лабораторным оборудованием, а также начальный уровень подготовки абитуриентов. [9]

Теорию и особенности фактического применения системы показателей эффективности вуза освещали в своих работах авторы: Адоладов К.Г., Белый Е.М., Карловский А.В., Князев Е.А., Климов А.А., Лазарев Г.И., Мальцева Г.И., Нивен П.Р., Павлюченко Е.И., Солодухин К.С., Уварова Т.Г. и многие другие. Но при этом до сих пор не так много внимания уделяется технологиям декомпозиции показателей по уровням. На практике неизменно применяется каскадный принцип декомпозиции, – о нем пишут Д. Нортон и Р. Каплан [6], которые придерживаются традиционных принципов системного анализа.

В рамках изучения основных показателей Минобрнауки, которые неизменно влияют на уровень конкурентоспособности вуза, ССП однозначно показывает, насколько эффективна деятельность данного учреждения.

Обучение государственных и муниципальных служащих имеет свои особенности. Реформы государственной гражданской службы РФ имеют своей целью комплексную модернизацию всей системы государственного управления и местного самоуправления, тем самым меняется характер и содержание деятельности органов управления и самоуправления. Как следствие, возникает проблема повышения интенсивности и доступности обучения государственных и муниципальных служащих, а также проблема повышения качества обучения и повышения эффективности их профессиональной деятельности.

Таким образом, для разработки стратегии развития вуза специализирующегося на подготовке кадров органов государственной и муниципальной власти необходимо адаптировать ССП Нортона, Каплана [6] с учетом выявленных проблем. Поэтому система показателей должна включать следующие показатели, оценка которых способна дать понимание о степени эффективности работы вуза:

– финансовые;

– потребителей образовательных услуг;

– процесса образования;

– потенциала для дальнейшего развития.

Остановимся более детально на вышеперечисленном.

1. Финансовые показатели.

Данная сфера характеризуется факторами и показателями, которые наиболее объективно отражают состояние финансовой устойчивости вуза. Их оценка позволяет иметь представление об экономических результатах деятельности учреждения и соответствия этой деятельности установленным целям [3].

Управляющий состав вуза определяет основные цели в сфере финансовой деятельности:

– стабильный рост доходов путем установления новых деловых отношений через курсы подготовки и переподготовки кадров;

– рост поступлений средств от НИР и НИРС;

– оптимизация издержек в процессе деятельности;

– ограничение текущих расходов и, одновременно, повышение инвестиционных.

2. Показатели потребителей образовательных услуг.

Стратегия вуза должна рассматривать отдельно три группы потребителей образовательных услуг и, соответственно, создавать максимальную полезность для каждой:

– лица, получающие первое высшее образование (существует необходимость четко и грамотно организовать учебный процесс);

– лица, повышающие квалификацию и осуществляющие переподготовку (существует необходимость детально рассмотреть современные технологии и инновационные методы);

– лица, являющиеся работодателями, заинтересованными в повышении качества образовательных услуг, а также в партнерстве на долгосрочной и взаимовыгодной основе).

Для повышения конкурентоспособности вуза необходимо рассматривать каждый образовательный продукт с различных сторон:

– возможность подготовить будущих специалистов к профессиональной деятельности в организациях разных сферах деятельности, в том числе и зарубежных;

– создание условий для повышения компьютерной грамотности и, как следствие, освоение преподавательским составом и студентами новейших технологий в необходимых областях специализации;

– необходимое качество услуг образования;

– обучение кадров высокого звена управления организаций, которые вследствие профессиональной деятельности обязаны применять свои знания для развития экономики страны, это и коммерческие банки, и государственные органы управления, и предприятия различных отраслей экономики;

– обучение специалистов, нацеленных на постоянные инновации. Необходимо для управленческой и экономической деятельности.

Стратегия вуза должна указать те сегменты рынка услуг образования, которые вуз намерен занять, сделать еще прибыльнее. Вследствие «демографической ямы», уменьшения количества человек, которые получают среднее, среднее профессиональное и среднее специальное образование, и необходимости в повышении квалификации и профессиональной переподготовке специалистов организаций, целевой рынок вузов изменяется. Таким образом, он включает в себя слушателей из числа корпоративных клиентов, специалистов организаций. Для обучения «новых клиентов» требуется применять современные формы сотрудничества и выработать такой образовательный продукт, который необходим конкретному потребителю.

Разработка новейших проектов в сфере дополнительного образования должно стать объединяющим фактором для преподавателей различных дисциплин. Материал курсов необходимо наполнить междисциплинарной информацией.

Вуз должен стать центром проведения круглых столов, конференций, тем самым стать более привлекательным для потребителей. Проведение тренингов и обучающих семинаров также должно способствовать повышению эффективности вуза.

Данная группа показателей отражает степень эффективности выбранной стратегии в рамках ее ориентации на целевую аудиторию.

3. Показатели процесса образования.

Данной системой показателей характеризуется уже оговоренная в начале важная составляющая оценки деятельности образовательного учреждения – социальная эффективность. Это показатели, обозначающие качественный уровень реализации уставной деятельности образовательного учреждении, а также факторы, которые на этот уровень непосредственно влияют. Результаты образовательного процесса

вуза – отражение его экономической устойчивости и, как следствие, – его имиджа и преимуществ перед конкурентами на данном рынке [7].

Огромное значение для вуза имеют бизнес-процессы, которые преобразуют нематериальные активы в прибыль для организации. Совокупность процессов направлена на создание определенных образовательных услуг. Бизнес-процессы должны быть разработаны так, чтобы иметь ценность для потребителей. Создание услуги осуществляется при взаимодействии всех субъектов бизнес-среды, это и органы власти, и образовательные организации, и т.п.

Реализация инновационной стратегии роста образовательного учреждения подразумевает функционирование по следующим направлениям:

– формирование обширного круга образовательных услуг, ориентированных на запросы современного рынка труда;

– группировка потенциальных потребителей образовательных услуг внутри целевой аудитории с учетом их предпочтений и уровня доходов, а также концентрация усилий по привлечению партнеров и инвестиций на определенных, наиболее перспективных сегментах рыка;

– непрерывное усовершенствование процесса текущей работы (в том числе формирование учебных программ, процесс набора абитуриентов, составление учебных планов и т.д.) путем применения успешного опыта коллег, определения существующих проблем и разработки мероприятий для их решения;

– разработка и проведение научных исследований, выполнение роли инструмента экономической и социальной политики региона и государства с целью общего развития общества.

Для успешного взаимодействия с потребителями образовательных услуг, партнерами, инвесторами, государственными органами и другими контрагентами необходима, безусловно, налаженная система внутренних связей между отдельными подразделениями образовательного учреждения. Соответственно, руководство вуза должно уделять внимание сотрудникам, всячески мотивируя их на содействие оптимизации внутренних процессов.

4. Показатели потенциала для дальнейшего развития.

Связаны уже с оценкой процесса развития вуза в долгосрочной перспективе. Результатом такого анализа должны быть назначенные для реализации показатели в области финансов, технического и информационного оснащения и, что главное, качества человеческих ресурсов.

Важнейшим условием для эффективной деятельности образовательных учреждений является постоянное повышение квалификации педагогов вуза, или интеллектуальных ресурсов. Для этого необходима достаточно эффективная система менеджмента, характеризующаяся одновременно предоставлением расширенной поддержки в проведении научных исследований и написании научных работ, участии как сотрудников, так и обучающихся в конференциях разного уровня; и при этом – ожиданием соответствующих результатов. Составляющей менеджмента является и информационная политика учреждения, необходимо своевременное информирование обучающихся, преподавательского состава и других сотрудников о запланированных мероприятиях, качественное обслуживание корпоративного сайта, электронной библиотеки и др.

Таким образом, эффективное внутреннее взаимодействие подразделений вуза содействует интенсивной и взаимовыгодной работе с внешними контрагентами, а значит, образовательное учреждение, в результате, может предоставлять своим потребителям разнообразные и качественные услуги, контролируя при этом свое финансовое состояние.

Итак, работа над формированием системы сбалансированных показателей не только позволяет реализовывать текущую стратегию, но и осуществлять мониторинг результатов деятельности вуза в рамках этой стратегии [1]. Стоит также заметить, что использование сбалансированной системы показателей помогает отразить стратегические цели организации в системе целей и задач отдельных ее подразделений.

1. Адоладов, К.Г. Система квалиметрического мониторинга высшего учебного заведения [Текст] / К.Г. Адоладов // Качество. Инновации. Образование. 2008. № 10. С. 3–8.

2. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [Текст] / Р.И. Акмаева. М., 2007. 208 с.

3. Белый, Е.М. Обеспечение рыночной устойчивости высшего учебного заведения / Е.М. Белый // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2.

4. Белый, Е.М. О конкурентоспособности и рыночной устойчивости государственных вузов / Е.М. Белый, М.П. Беспалова, И.Б. Романова // Высшее образование сегодня. 2011. № 6. С. 15–17.

5. Беляков, С.А. Экспорт образовательных услуг: анализ управленческих решений [Текст] / С.А. Беляков, Т.Л. Клячко, Е.А. Полушкина, Г.А. Краснова, Н.В. Сюлькова. М.: Издательский дом «Дело», РАНХиГС, 2011. 124 с.

6. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.

7. Карловский, А.В. Формирование системы показателей деятельности высшего учебного заведения [Текст] / А.В. Карловский // Качество. Инновации. Образование. 2008. № 9. С. 20–22.

8. Нивен, П.Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов [Текст] / П.Р. Нивен / пер. с англ. Днепропетровск: Балан-Клуб, 2003. 328 с.

9. Павлюченко, Е.И. Эффективное управление образовательным процессов в вузе: теория, методология и практика [Текст] / Е.И. Павлюченко: автореф. дис. канд. экон. наук. Махачкала, 2009.

10. Уварова, Т.Г. Система показателей как условие эффективного стратегического управления вузом [Текст] / Т.Г. Уварова, М.В. Ниязова // Контроллиг. 2005. № 4 (16). С. 56–66.

11. Управление современным университетом: Колл. монография [Текст] / под общ. ред. проф. Г.И. Лазарева. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005. 324 с.

References

1. Adoladov, K.G. (2008) Kachestvo. Innovacii. Obrazovanie. № 10, pp. 3–8 [in Rus].

2. Akmaeva, R.I. (2007) Strategicheskoe planirovanie i strategicheskij menedzhment. Moscow, 208 p. [in Rus].

3. Belyj, E.M. (2012) Sovremennye problemy nauki i obrazovanija, № 2 [in Rus].

4. Belyj, E.M., Bespalova, M.P., Romanova, I.B. (2011) Vysshee obrazovanie segodnja, № 6, pp. 15–17 [in Rus].

5. Beljakov, S.A., Kljachko, T.L., Polushkina, E.A., Krasnova, G.A., Sjul'kova, N.V. (2011) Jeksport Obrazovatel'nyh uslug: analiz upravlencheskih reshenij, Moscow, Izdatel'skij dom «Delo» RANHiGS, 124 p. [in Rus].

6. Kaplan, Robert S., Norton, Dejvid P. (2003) Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju / per. s angl. Moscow, ZAO «Olimp–Biznes», 304 p. [in Rus].

7. Karlovskij, A.V. (2008) Kachestvo, Innovacii, Obrazovanie. № 9, pp. 20–22 [in Rus].

8. Niven, P.R. (2003) Sbalansirovannaja sistema pokazatelej – shag za shagom: Maksimal'noe povyshenie jeffektivnosti i zakreplenie poluchennyh rezul'tatov / per. s angl. Dnepropetrovsk, Balan-Klub, 328 p. [in Rus].

9. Pavljuchenko, E.I. (2009) Jeffektivnoe upravlenie obrazovatel'nym processov v vuze: teorija, metodologija i praktika: avtoreferat dis. kand. jekon. nauk. Mahachkala [in Rus].

10. Uvarova, T.G., Nijazova, M.V. (2005) Kontrollig. № 4 (16), pp. 56–66 [in Rus].

11. Upravlenie sovremennym universitetom (2005) Koll. monografija / Obshh. red. prof. G.I. Lazareva. Vladivostok, Izd-vo VGUJeS, 324 p. [in Rus].

UDC 378.1

STRATEGY OF DEVELOPMENT OF A HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT ON THE BASIS OF THE SYSTEM OF WELL–BALANCED CHARACTERISTICS

Sonina Olesya Viktorovna,
Russian Academy of National Economy and Public Administration, Chelyabinsk Branch,
Assistant Head of the Chair of Economics, Finance and accounting,
Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
Chelyabinsk, Russia.
E-mail: sonina@chel.ranepa.ru

Annotation
The author studies the system of well-balanced characteristics as a tool for analyzing activity of higher educational establishments, its nature and components – groups of characteristics: financial, consumers of educational services, process of education, potential for further development. The author points out the factors affecting the effective activity of an educational establishment.

Key concepts:
the system of well-balanced characteristics of the effectiveness of a higher educational establishment,
competitiveness of a higher educational establishment,
strategy of the development of a higher educational establishment,
consumers of educational services.