

## Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии вуза

© 2009 Л.В. Коновалова

Северный государственный медицинский университет, г. Архангельск

В статье обоснована необходимость стратегического подхода к управлению современным вузом. В качестве одного из наиболее эффективных методов управления, являющегося инструментом конкретизации, представления и реализации стратегии вуза, предлагается система сбалансированных показателей (ССП). Рассмотрены особенности применения СПП в медицинском университете.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, сбалансированная система показателей, высшие учебные заведения.

Экономические события последнего времени остро поставили задачу выживания перед отраслями социальной сферы, в том числе и перед образованием. Мировой экономический кризис, развернувшийся в конце 2008 г., оказал влияние и на систему российского высшего профессионального образования. Условия выживания вузов все более ужесточаются. Динамика изменений внешней среды определяет высокую степень неопределенности и риска, сопутствующих деятельности образовательных учреждений. Рост конкуренции диктует необходимость повышать эффективность управления. Новые экономические условия требуют новых подходов к управлению в сфере высшего образования. Поэтому все чаще говорят о необходимости стратегического подхода к управлению современным вузом.

Одним из наиболее эффективных методов управления, являющимся инструментом конкретизации, представления и реализации стратегии вуза, является система сбалансированных показателей (ССП - Balanced ScoreCard, BSC). Эта концепция была разработана в начале 90-х гг. XX в. командой исследователей Гарвардской бизнес-школы под управлением профессора Роберта Каплана и основателем и президентом компании Balanced Scorecard Collaborative Дэвидом Нортоном. В основу концепции заложена мысль о том, что при оценке результативности компании следует учитывать не только финансовые показатели, но и другие аспекты бизнеса, например, клиенты или процессы в их совокупности. В классическом варианте СПП включает в себе четыре составляющие (перспективы) - "Финансы", "Клиенты", "Внутренние бизнес-процессы" и "Обучение и рост", отражающие стратегически важные аспекты предприятия. Каждая перспектива содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется. Ответами на этот вопрос являются цели, достижение которых свидетельствует о продвижении в реализации стратегии. Между перспективами существуют четкие причинно-следственные связи.

В западных странах концепцию Balanced Scorecard вот уже более 15 лет используют десятки наиболее успешных предприятий. В России о сбалансированной системе показателей узнали всего несколько лет назад. Но даже за такой короткий срок BSC уже успела обратить на себя заслуженное внимание. Общественные организации, в отличие от предприятий сферы бизнеса, могут разрабатывать свои стратегии только в определенных рамках, установленных законодательно. Применение СПП в общественном секторе имеет свою специфику. Это проявляется в том, что государственные и некоммерческие организации, прежде всего, оценивают социальную эффективность своей деятельности. Однако финансовые параметры играют важную роль в оценке соответствия расходов и степени достижения целей деятельности этих организаций. СПП делает очевидным соответствие разрабатываемых целей и мероприятий общей стратегии развития, т.е. стратегическим приоритетам и миссии, и помогает организации решать две ключевые проблемы: эффективно оценивать результаты деятельности организации и успешно реализовывать стратегию<sup>1</sup>.

Разработчики концепции Сбалансированной системы показателей предлагают несколько вариантов для некоммерческих организаций. Первый вариант - использование стандартной модели, разработанной для коммерческой организации. Второй - перестановка местами клиентской и финансовой карт. Третий вариант подразумевает смещение финансовой карты на нижнюю ступень иерархии причинно-следственных связей<sup>2</sup>. Четвертый - модель, приведенная в работе

<sup>1</sup> Нивен П.П. Сбалансированная система показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: Пер. с англ. Днепропетровск, 2003.

<sup>2</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Пер. с англ. М., 2004. С. 149.

Пола Р. Нивена<sup>3</sup>. В такой модели клиентская карта заменена картой “ориентация на взаимоотношения”. Карту внутренних процессов Нивен разбивает на две: на внутреннюю деятельность и на виды деятельности. Пятый вариант - модель сбалансированной системы показателей, предложенная немецкими исследователями Хервигом Р. Фридагом и Вальтером Шмидтом<sup>4</sup>. В данном подходе стратегия формируется на основе базовых ценностей сотрудников организации, при согласовании которых формируется философия развития организации и наполняется содержанием ее стратегия. Шестой - модель, предлагаемая компанией Horvath & Partners, в которой дополнительно к четырем добавляется пятая перспектива - “Общество”. Вместо термина “Обучение и рост” используется термин “Потенциал”, поскольку в этой перспективе речь идет о потенциале будущего развития организации<sup>5</sup>. Вузы могут использовать любую из этих моделей, а также вносить в систему свои корректировки в соответствии с выбранной стратегией.

В мировой практике есть примеры применения ССП в университетах: в Великобритании это Университет Эдинбурга (University of Edinburgh), Открытый университет (Open University), Каледонский университет Глазго (Glasgow Caledonian University); в США - Калифорнийский университет (University of California), Государственный университет Огайо (Ohio State University), Purdue University; в Австралии - Университет Ньюкасла (University of Newcastle). В России с 2004 г. ССП применяется во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС)<sup>6</sup>.

Современный университет представляет собой сложный ресурсный комплекс, предполагающий сохранение традиций и введение новаций в образовании, научных изысканиях, соединении обучения и исследования, решение проблем социального обеспечения. Внедрение стратегического управления и выработка стратегии для каждого университета уникальны, так как зависят от позиции университета на рынке труда, динамики его развития, потенциала и многих других факторов. Необходимо определить условия, при которых университеты могут создавать новые знания и условия для формирования эко-

номического уклада знаний.

Северный государственный медицинский университет (СГМУ) - самый северный медицинский вуз России, единственный на российском европейском севере, одно из старейших высших учебных заведений региона. СГМУ принадлежит ведущая роль в осуществлении региональной политики в области медицинского образования и науки. В рамках концепции непрерывного образования университет осуществляет обучение на довузовском, додипломном и послевузовском профессиональном уровнях. Число обучающихся составляет около 10 тыс. Университет - один из немногих вузов России, где сохранено распределение выпускников. Внедрена многоуровневая программа непрерывной подготовки врачей для северных регионов, университет осуществляет целевую подготовку специалистов. При разработке Сбалансированной системы показателей СГМУ используется модель, состоящая из пяти перспектив: “Общество”, “Финансы”, “Клиенты”, “Процессы”, “Потенциал”.

На вершине системы ССП стратегического развития вуза находится перспектива “Общество”, которая отражает суть существования университета, его миссию. Вопрос этой перспективы звучит так: “Каким должен быть университет, чтобы удовлетворять интересам общества?” Университет, как и любая другая организация, не может успешно работать в современных условиях постоянной конкуренции, если не имеет конкретных долгосрочных ориентиров, целей, показывающих партнерам, конкурентам и собственным сотрудникам, к чему стремиться, чего хочет добиться. В качестве общей цели и содержания деятельности вуза выступает его миссия, которая должна выражать главный смысл существования организации, определять ее роль в системе общественных отношений, формулировать принципы взаимодействия с окружающей средой.

Северный государственный медицинский университет видит свою миссию в удовлетворении потребностей государства и общества в высококвалифицированных специалистах системы здравоохранения, личности в качественном высшем, послевузовском и дополнительном профессиональном образовании. Стратегическим видением университета является обеспечение высокой конкурентоспособности вуза на внутреннем и внешнем рынках образовательных услуг и кадровых ресурсов в традиционных для СГМУ областях за счет высокого качества подготовки специалистов, высокого уровня их профессиональных знаний, умений и навыков, принципиальной гражданской позиции и высоких морально-нравственных качеств; развитие фундаменталь-

<sup>3</sup> Нивен П.Р. Указ. соч.

<sup>4</sup> Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей / Пер. с нем. М.В. Лапшинова. М., 2006.

<sup>5</sup> Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. 3-е изд. М., 2008.

<sup>6</sup> Баранов И.Н. Оценка деятельности вуза: возможности использования Сбалансированной системы показателей // Анализ и совершенствование управления экономикой вузов: Материалы проекта. СПб., 2004.

ной и прикладной науки, повышение эффективности подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации; создание необходимых условий для внедрения и эффективного использования новых образовательных технологий и результатов научной деятельности; развития корпоративной культуры университета и формирования привлекательного имиджа вуза в обществе.

Следующая перспектива - "Финансы". Вопрос этой перспективы звучит так: "Какие цели организация должна перед собой поставить, исходя из финансовых ожиданий своих учредителей?" Данная перспектива позволяет измерять успешность стратегии. Стратегические цели:

1. Стратегия роста - увеличение возможностей получения доходов и увеличение потребительской ценности услуг.

2. Стратегия эффективности - улучшение структуры издержек и повышение эффективности использования активов.

Увеличение возможностей получения доходов - развитие предложений для потребителей услуг: это выход на новые рынки, расширение ассортимента услуг, расширение базы потребителей услуг. Увеличение потребительской ценности услуг - это лидерство по услугам, доверие потребителей услуг, операционное совершенство, взаимоотношения с обществом. Улучшение структуры издержек - эффективное использование помещений, библиотечного фонда, оборудования, эффективные закупки. Повышение эффективности использования активов - это приобретение (списание) основных средств, долгосрочные финансовые вложения, нематериальные активы.

Далее - перспектива "Клиенты". Вопрос этой перспективы звучит так: "Как нужно работать с клиентами, чтобы достичь наших финансовых целей?" В перспективу "Клиенты" входят следующие группы:

1. "Слушатели" - это:

а) студенты (в том числе иностранные) очной, заочной, дистанционной форм обучения специалитета, бакалавриата, магистратуры - они ценят отличную организацию учебного процесса, индивидуальный подход;

б) слушатели курсов повышения квалификации или переподготовки - они особо выделяют возможность изучить инновационные технологии и передовой опыт.

2. "Потребители" - потребители медицинских услуг и других необразовательных (сервисных) услуг, предоставляемых университетом.

3. "Внешние партнеры" - это школы, колледжи, другие учебные заведения начального и среднего профессионального образования, а так-

же профессиональные сообщества: профессорско-преподавательский состав других вузов, сообщества учителей, врачей, бухгалтеров, и т.п.

4. "Бизнес-сообщество", к которому можно отнести:

а) организации: как потребителей продукта вуза (подготовленных специалистов-выпускников); как потребителей образовательных услуг для своего персонала (эти лица заинтересованы в инновационных программах по конкурентоспособным ценам, возможности долгосрочного сотрудничества, качестве образования); как потребителей консалтинговых услуг и научно-технических разработок;

б) выпускников вуза, заинтересованных в повышении авторитета вуза и, как следствие, "веса" своего диплома.

5. "Общественность" - в эту группу вошли государственные и региональные органы власти, отечественные и зарубежные фонды - грантодатели, меценаты, гражданское общество в целом. В региональном диалоге с вузом могут участвовать различные заинтересованные лица - администрации региона и муниципальных образований, органы управления образованием, предприятия и организации всех форм собственности, ассоциации работодателей, учреждения науки, образования и культуры, различные некоммерческие организации.

Студенты, закончив обучение, рассчитывают на получение престижной и высокооплачиваемой работы. Цель предприятий и организаций состоит в обеспечении потребностей в трудовых ресурсах посредством заполнения имеющихся вакансий выпускниками университета. Для государства основным ориентиром является эффективное использование бюджетного финансирования (трудоустройство выпускников по специальности), общество же заинтересовано в получении гармонично развитой личности.

Следующая перспектива - "Процессы". Вопрос этой перспективы звучит так: "Как нужно перестроить процессы для оптимальной работы с клиентами (как рационально организовать бизнес-процессы, чтобы обеспечить оптимальную работу по созданию потребительской ценности)?" Данная составляющая включает процессы, которые трансформируют нематериальные активы в клиентские и финансовые результаты. Она объединяет несколько важнейших процессов, которые имеют решающее значение в реализации стратегии. Представление на рынок образовательных услуг высокотехнологичного инновационного продукта осуществляется за счет стратегического партнерства с субъектами бизнес-среды, другими образовательными учреждениями, орга-

нами власти, организациями академической науки. Процессы управления образовательной деятельностью - это формирование образовательных услуг, организация набора слушателей, организация учебного процесса, проведение обучения, итоговая аттестация и т.п. Внутренние бизнес-процессы (научно-исследовательская, образовательная, лечебная, издательская, консультационная и другая деятельность) обеспечивают предложение ценности потребителю. Результат внутренних процессов - опережающий индикатор будущих улучшений параметров клиентской и финансовой составляющих.

Последняя перспектива - "Потенциал". Вопрос этой перспективы звучит так: "Какие цели относительно нашего потенциала мы должны поставить, чтобы соответствовать сегодняшним и будущим требованиям (какие сотрудники, знания, технологии, ресурсы нам необходимы, чтобы обеспечить эффективность ключевых бизнес-процессов)?" В составляющей потенциала отражаются наиболее важные для стратегии нематериальные активы. Стратегические цели перспективы "Потенциал" используются при разработке стратегически необходимой инфраструктуры. Соответствующими ресурсами являются сотрудники, знания, инновации, технологии, информация и информационные системы. Элементы потенциала служат не только задачам реализации существующей стратегии, но и создают предпосылки для способности организации к изменениям.

Построение причинно-следственных связей начинается со стратегических целей перспективы "Потенциал". При использовании этого метода причинно-следственные цепочки ("стратегические карты") разрабатываются по принципу "снизу вверх", т.е. от перспективы "Потенциал" к перспективе "Общество". Контролирующий вопрос звучит так: "Мы хотим достичь этой цели, чтобы ее реализация содействовала реализации других

целей?". Данный метод соединяет стратегические цели различных перспектив и позволяет построить общую карту целей с отображением всех важнейших взаимосвязей. Целевые показатели определяются с учетом результатов бенчмаркинга, опросов клиентов и сотрудников, данных прошлой деятельности и предпринимательской оценки. Критериями отбора показателей являются: связь с целью, количественное выражение, доступность, доходчивость (понимание сотрудниками выбранных показателей), сбалансированность (учет взаимного влияния), релевантность (показатели в системе должны точно отражать процесс или цель, которые мы пытаемся оценить), экономичность.

Каждый сотрудник понимает стратегию и свой личный вклад в нее. Усилия всех сотрудников концентрируются в одном направлении. Ресурсы распределяются в соответствии со стратегическими приоритетами. Оперативные решения рассматриваются в контексте всего университета.

Эффект от внедрения ССП проявляется в том, что она предоставляет руководству полную картину деятельности; позволяет предупредить возникновение критических ситуаций; облегчает взаимодействие на всех организационных уровнях и дает понимание всеми участниками стратегии и стратегических целей. ССП обеспечивает стратегическую обратную связь и обучение, помогает преобразовать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем в информацию, доступную для понимания. Также эффектом от внедрения ССП является устранение конфликтов стратегического управления между инвесторами и администрацией вуза, так как четкая "программа действий" и понятные количественные ориентиры служат инструментом, устраняющим возможные противоречия по поводу определения целей и средств их достижения.

*Поступила в редакцию 09.10.2009 г.*