

УДК 331.108.2 DOI: 10.14451/1.241.604

Стратегическая карта как инструмент разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности высшего учебного заведения

© 2024 Пирогова Елена Владимировна

Заведующий кафедрой Экономика и менеджмент, кандидат экономических наук, доцент.

Ульяновский государственный технический университет.

E-mail: e.pirogova82@yandex.ru

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, стратегическая карта, стратегия развития вуза, эффективность деятельности вуза, конкурентоспособность вуза, стратегические мероприятия, Перспективы ССП.

Формирование системы сбалансированных показателей (ССП) в вузе является современным элементом системы стратегического менеджмента, направленным на обеспечение конкурентоспособности образовательной организации в долгосрочной перспективе. Стратегическая карта, определяющая стратегические цели в установленных проекциях (Перспективах) ССП, позволяет обеспечить развитие конкурентных преимуществ образовательной организации. В статье охарактеризованы основные этапы внедрения ССП в систему стратегического управления вузом; представлены основные Перспективы ССП. Предложенная авторами статьи стратегическая карта может быть адаптирована для любого вуза и направлена на повышение эффективности его функционирования в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг. Практическая значимость разработанной стратегической карты состоит в определении перечня стратегических мероприятий, каскадируемых до уровня конкретного сотрудника вуза, отвечающего за достижение установленного значения критериев ССП.

Введение

В условиях развития конкурентных отношений на рынке образовательных услуг большое значение имеет разработка мероприятий, направленных на устойчивое функционирование вузов в долгосрочной перспективе и обеспечение его конкурентоспособности.

Функционирование высших учебных заведений в условиях динамичной конкурентной сре-

ды обуславливает необходимость разработки и внедрения современных инструментов оценки эффективности их ключевых направлений деятельности. Это позволяет определить перспективные задачи вуза в целях обеспечения его конкурентоспособности. Одним из таких инструментов является сбалансированная система показателей (ССП), позволяющая оценить реализацию стратегии на основе совокупности

финансовых и нефинансовых показателей и разработать мероприятия по их достижению путем составления стратегической карты. В долгосрочной перспективе ССП является инструментом стратегического развития и обеспечения конкурентоспособности вуза.

Основной целью разработки и внедрения ССП в вузе является определение эффективности достижения стратегических целей на основе совокупности финансовых и нефинансовых показателей. Достижение планируемых значений установленных показателей определяет наличие конкурентных преимуществ вуза и характеризует его конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

Целью данного исследования является анализ подходов к разработке и внедрению ССП как инструмента стратегического управления вузом, направленного на формирование и развитие его конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

В рамках данного исследования проанализированы теоретические и практические аспекты формирования ССП, представленные в трудах Е. М. Билаловой, Е. М. Егоровой, З. З. Ишбаева, А. А. Козловой, Л. А. Федосеевой, М. В. Черепановой и других исследователей.

Теоретический анализ

ССП характеризуется как система стратегического управления, основанная на определении эффективности деятельности организации на основе совокупности показателей, отражающих основные направления ее деятельности [4, с. 37].

Характеризуя базовые понятия ССП вуза, можно отметить следующее [2]:

1. Термин «сбалансированная» отражает взаимосвязь стратегического и оперативного управления вузом, финансовых и нефинансовых показателей эффективности его деятельности в разрезе определенных Перспектив.
2. Термин «система» обосновывает взаимосвязь выделенных Перспектив в процессе

достижения стратегических целей развития вуза.

3. Термин «показатели» включает совокупность количественных и качественных критериев, определяющих эффективность реализации стратегии и функционирования вуза в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг.

ССП вуза рассматривается в нескольких аспектах [2]:

- как учетно-аналитическая система;
- как система оценки и мониторинга эффективности деятельности вуза и его стратегического развития.

ССП является инструментом системы стратегического менеджмента, увязывающим стратегию организации с текущими мероприятиями по ее достижению. Внедрение ССП в процесс стратегического управления вузом включает в себя ряд последовательных этапов.

Внедрение ССП в систему стратегического управления вузом [1, с. 474]:

1. Стратегический анализ рынка.
2. Формирование организационных рамок.
3. Построение стратегической карты вуза.
4. Разработка ССП для вуза.
5. Интеграция ССП в систему управления вузом.
6. Достижение целей и корректировка.

ССП характеризуется следующими свойствами [2]:

- соответствие современным требованиям к показателям оценки эффективности деятельности вуза;
- совершенствование технологии стратегического управления вузом;
- повышение обоснованности принимаемых управленческих решений по стратегическому развитию и повышению конкурентоспособности вуза.

Классическими Перспективами ССП являются

Финансы → Клиенты → Внутренние бизнес-процессы → Обучение и карьерный рост [1, с. 473], [3; 10], [4, с. 37–39], [7, с. 104]. Е. М. Егорова определяет следующую иерархию Перспектив ССП: Общественная значимость → Потребители → Внутренние бизнес-процессы → Инфраструктура и сотрудники → Финансы [2]. О. В. Сониная в структуре сбалансированной системы показателей выделяет финансы, потребители образовательных услуг, процесс образования, потенциал вуза для дальнейшего развития и достижения стратегических целей [8, с. 32]. В исследовании Н. Н. Пушиной, С. М. Макаровой, И. О. Волковой определены такие элементы ССП, как миссия вуза, достигаемая стратегическая цель, Перспективы «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и развитие персонала», «Социальная значимость» [6, с. 52].

В исследовании К. А. Мачина, А. В. Фролова ССП представлена следующими проекциями [5]:

- клиенты, основной потребностью которых является обеспечение качества образования;
- процессы, эффективная реализация которых свидетельствует о качестве управления вузом;
- финансы, характеризующие возможности увеличения доходов образовательной организации;
- потенциал, отражающий возможности повышения эффективности деятельности вуза.

Перспектива «Клиенты» характеризует определенный уровень удовлетворенности непосредственно процессом обучения и психологическую комфортность для обучающихся, отражающих качество образовательных услуг вуза.

Перспектива «Процессы» отражает качество управления вузом и включает в себя следующие составляющие [5]:

- информационное обеспечение, отражающее использование современных информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе;
- научное обеспечение, определяющее эффективность, результативность и практическую

применимость проводимых в вузе научных исследований;

- методическое обеспечение, характеризующее обеспеченность образовательного процесса учебно-методическими материалами.

Перспектива «Финансы» направлена на оценку издержек вуза и возможностей привлечения дополнительных источников денежных средств.

Перспектива «Потенциал» направлена на реализацию мероприятий по развитию кадрового потенциала вуза, повышению эффективности управленческой деятельности и принимаемых стратегических решений, что в итоге обеспечивает определенный уровень качества как основного конкурентного преимущества вуза.

Внедрение ССП в систему стратегического менеджмента вуза позволяет обеспечить [4, с. 33]:

- формирование системы стратегического управления вузом, основанной на показателях эффективности основных направлений его деятельности;
- каскадирование показателей стратегического развития вуза на оперативный уровень (уровень конкретного сотрудника);
- эффективную реализацию стратегии вуза на основе мониторинга ключевых показателей;
- участие персонала в разработке и реализации стратегии и их стимулирование.

Результаты исследования

Наиболее важным этапом внедрения ССП, направленного на достижение целей стратегического развития вуза, является построение стратегической карты. Стратегическая карта основана на определении причинно-следственных связей между достигаемыми стратегическими целями в основных проекциях ССП: Развитие персонала → Процессы функционирования вуза → Потребители → Финансы (рис. 1).

Основу предлагаемой стратегической карты составляет классическая Перспектива ССП «Развитие персонала». В качестве приоритетной представляется целесообразным достижение следующей стратегической цели данной Пер-

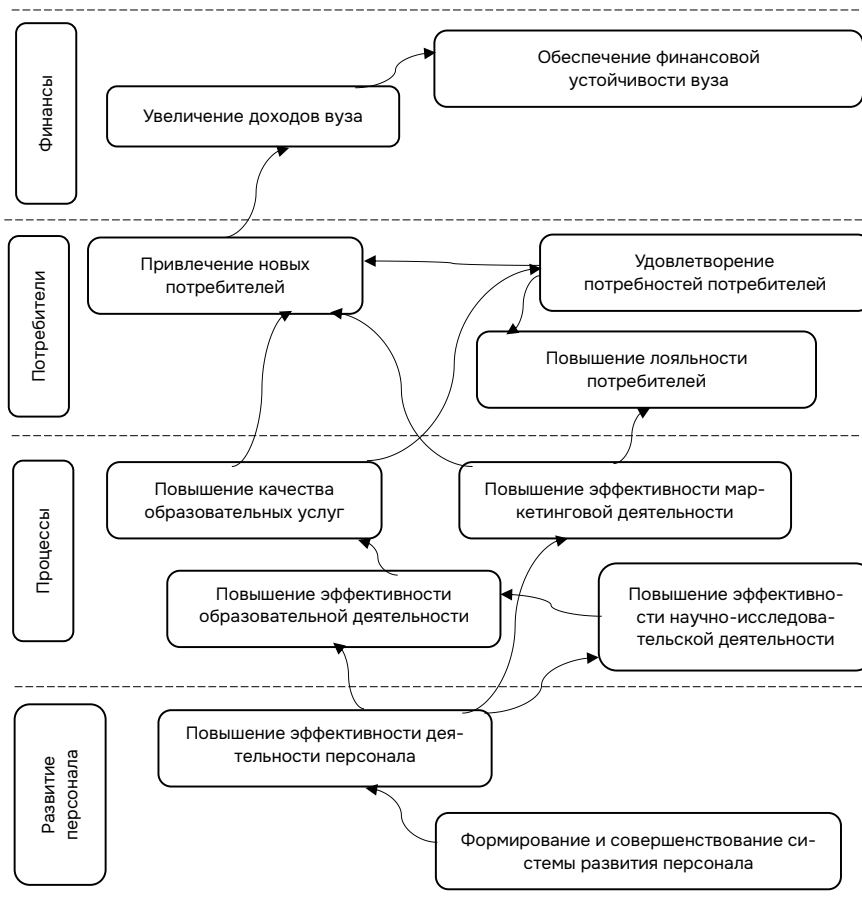


Рис. 1. Стратегическая карта вуза.

спективы – «Формирование и совершенствование системы развития персонала», предполагающей реализацию инструментов кадровой политики вуза, направленных на развитие кадрового потенциала. Достижение данной приоритетной цели способствует повышению эффективности всех направлений деятельности персонала вуза, рассматриваемой в качестве второй стратегической цели выделенной Перспективы ССП.

Достижение стратегических целей Перспективы ССП «Развитие персонала» способствует повышению эффективности основных функциональных направлений деятельности вуза: образовательной, научно-исследовательской, маркетинговой. В совокупности их эффективная реализация обеспечивает повышение качества образовательных услуг, что является основным фактором конкурентоспособности вуза.

Повышение качества образовательных услуг на

основе обеспечения эффективности основных функциональных направлений деятельности вуза направлено прежде всего на удовлетворение потребностей и формирование лояльности ключевых групп существующих потребителей. Для привлечения новых потребителей в вузах необходимо использование инструментов маркетинговой деятельности.

Перспектива ССП «Финансы» располагается сверху иерархии карты стратегических целей вуза, так как функционирование образовательной организации в рыночных условиях вызывает необходимость увеличения доходов из разнообразных источников, что обеспечивает финансовую устойчивость вуза в долгосрочной перспективе.

После определения стратегических целей Перспектив ССП необходимо их каскадирование на операционный уровень управления и установ-



Рис. 2. Достижение стратегических целей развития вуза на основе внедрения ССП.

ление ключевых показателей эффективности их достижения (рис. 2).

Ключевые показатели эффективности достижения стратегических целей в рамках каждой из выделенных Перспектив могут включать в себя:

- Перспектива «Финансы»: доходы вуза в расчете на одного обучающегося;
- Перспектива «Клиенты»: количество абитуриентов, подавших заявления в вуз во время приемной кампании отчетного периода, на обучение по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры; количество студентов бакалавриата, специалитета, зачисленных на 1 курс обучения в отчетном периоде; оценка удовлетворенности процессом обучения (по результатам анкетирования);
- Перспектива «Процессы»: доля профессорско-преподавательского состава с учеными степенями и званиями; количество студентов, сдавших последнюю зачетно-экзаменационную сессию на «хорошо» и «отлично»; количество используемых в учебном процессе учебно-методических материалов; количество научных школ в вузе;
- Перспектива «Развитие персонала»: заработная плата профессорско-преподавательского состава; численность профессорско-преподавательского состава, прошедшего в отчетном периоде повышение квалификации.

Для достижения установленных значений показателей ССП в каждой Перспективе целесообразно провести определенную совокупность мероприятий [9]:

- финансы: расширение ассортимента научно-образовательных услуг, предоставляемых на платной основе;
- клиенты: применение инструментов маркетинга на рынке образовательных услуг (ценовая политика, позиционирование и формирование имиджа вуза);
- процессы: внедрение инновационных технологий обучения и управления вузом;
- развитие персонала: разработка и реализация программ развития персонала вуза.

По каждому из мероприятий необходимо определить сроки их реализации, ответственного исполнителя и ресурсы.

По результатам реализации мероприятий необходимо обеспечить обратную связь, проведя анализ достижения планируемых показателей и выявляя причины возможных отклонений. Необходимо принятие и реализация решений по совершенствованию структуры управления вузом, корректировке мероприятий по достижению стратегических целей развития [7, с. 106].

Заключение

ССП увязывает стратегию развития вуза с совокупностью показателей, определяющих эффек-

тивность основных направлений деятельности. Данные показатели разработаны для каждого уровня управления вуза и взаимосвязаны между собой.

ССП делает ясной, понятной и реализуемой стратегию развития вуза для каждого его сотрудника, позволяет проводить мониторинг и оценку эффективности функционирования образовательной организации.

На основании нормативных значений показате-

телей определяются мероприятия по их достижению, что обеспечивает участие персонала в разработке и реализации стратегии развития вуза.

Внедрение ССП как инструмента стратегического менеджмента вуза позволяет обеспечить его устойчивое функционирование в долгосрочной перспективе, способствует формированию и развитию конкурентных преимуществ вуза и достижению его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Библиографический список

1. Билалова Е. М., Кичиханова П. М. Применение системы сбалансированных показателей в вузе (на примере Дагестанского государственного университета) // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 2/3. – С. 472–476.
2. Егорова Е. М. Сбалансированная система показателей как основа учетно-информационного обеспечения стратегического развития вуза // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. – 2015. – Т. 13. – С. 2116–2120. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/85424.htm> (дата обр. 10.04.2024).
3. Ишбаев З. З., Абрамов Р. А., Штраус Л. С. Сбалансированная система показателей как инструмент определения конкурентоспособности и эффективности управления вузов // *Russian Economic Bulletin*. – 2023. – Т. 6, № 4. – С. 322–329.
4. Козлова А. А., Путилов А. В. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования блока бизнес-образования в ведущем университете // *Инженерное образование*. – 2017. – № 22. – С. 36–46.
5. Мачин К. А., Фролов А. В. Сбалансированная система показателей как инструмент диагностики и оценки качества образования и управления вузом. – URL: <https://www.altstu.ru/media/s/gko-2010-1.pdf> (дата обр. 10.04.2024).
6. Пушина Н. Н., Макарова С. М., Волкова И. О. Формирование системы управления вузом на основе системы сбалансированных показателей // *Технические университеты: интеграция с европейскими и мировыми системами образования: материалы VIII Международной конференции*. В 2-х томах, Ижевск, 23–24 апреля 2019 года. Т. 2. – Ижевск: Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, 2019. – С. 50–56.
7. Сабырова Г. Ж. Система сбалансированных показателей при оценке эффективности деятельности вуза // *Известия вузов*. – 2014. – № 4. – С. 103–106.
8. Сони́на О. В. Система сбалансированных показателей как основа разработки стратегии развития вуза // *Социум и власть*. – 2015. – 5 (55). – С. 31–35.
9. Федорова Е. П., Боева К. В. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей в образовательных учреждениях // *Baikal Research Journal*. – 2016. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-vnedreniya-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-v-obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah> (дата обр. 10.04.2024).
10. Федосеева Л. А. Система сбалансированных показателей качества образования // *Современные научные исследования и инновации*. – 2021. – № 9. – URL: <https://web.snauka.ru/issues/2021/09/96493> (дата обр. 10.04.2024).