

УДК 004.942

## ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ВУЗЕ (НА ПРИМЕРЕ ДАГЕСТАНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА)

**Билалова Е.М., Кичиханова П.М.**

*ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»,  
Махачкала, e-mail: billena20@gmail.com*

Российские вузы сегодня становятся полноправными субъектами рыночной экономики, в связи с чем возникает потребность быстро реагировать на изменения внешней среды и эффективно корректировать свою деятельность в соответствии с новыми требованиями. В управленческую практику высшей школы стали активно внедряться элементы стратегического управления и стала актуальной проблема несогласованности стратегии с ее последующей реализацией. В статье рассмотрена концепция системы сбалансированных показателей и возможность ее применения высшими учебными заведениями для повышения эффективности стратегического управления вузом (на примере Дагестанского государственного университета). Применение системы сбалансированных показателей в стратегическом управлении вуза позволит минимизировать разрывы между текущими (операционными) результатами и конечными (стратегическими) целями вуза, а также проводить регулярный мониторинг и анализ степени достижения целей.

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, стратегия, университет, стратегическая карта, показатели эффективности

## APPLICATION OF BALANCED SCORECARD IN HIGH SCHOOL (EXAMPLE OF THE DAGESTAN STATE UNIVERSITY)

**Bilalova E.M., Kichikhanova P.M.**

*Dagestan State University, Makhachkala, e-mail: billena20@gmail.com*

Russian universities are now becoming full-fledged subjects of the market economy, due to what there is a need to respond quickly to changes in the environment and efficiently adjust their activities in accordance with the new requirements. The management practices of high school began to actively introduce an element of strategic management and has become an urgent problem of inconsistency with the strategy followed by its implementation. The article describes the concept of the balanced scorecard and the possibility of its application by higher education institutions to improve the efficiency of the strategic management of the university (for example, Dagestan State University). The use of the balanced scorecard in the strategic management of the university will minimize the gaps between the current (operating) results and final (strategic) objectives of the university, as well as regular monitoring and analysis of the degree of achievement.

**Keywords:** balanced scorecard, strategy, university, strategic map, performance indicators

Изменения, которые происходят сегодня в российской системе образования, заставляют вузы становиться полноправными субъектами рыночной экономики, самостоятельно определять основные направления своего развития и вступить в борьбу за соответствие мировым стандартам в образовательной отрасли.

В условиях рыночной конкурентной борьбы, когда способность вузов быстро реагировать на изменения внешней среды становится одной из наиболее важных составляющих успешного функционирования на рынке образовательных услуг, наибольшее значение имеет долгосрочное развитие. Основными факторами его являются: грамотное стратегическое управление вузом, эффективность происходящих бизнес-процессов, капитал, воплощенный в знаниях и квалификации профессорско-преподавательского состава, способность удерживать и привлекать новую аудиторию, инноваци-

онное развитие и организационные улучшения, инвестиции в информационные технологии [6].

Как показывает практика, самая большая трудность при стратегическом планировании деятельности вуза заключается не в построении правильной концепции, не в организации основных инновационных процессов и даже не в качестве высшего менеджмента, а в отсутствии согласованности между разработкой стратегии и ее последующей реализацией.

Так, с одной стороны, недостаточно четко сформулированные стратегические цели, приводят к невозможности оценки эффективности деятельности университета. С другой стороны, выбранная стратегия носит формальный характер и практически не влияет на деятельность разных структурных подразделений, а каждодневные операции зачастую не связаны с долгосрочными планами. В результате образуется разрыв

между текущими (оперативными) результатами и конечными (стратегическими) целями вуза. Следовательно, нужны инструменты, позволяющие связать стратегические планы с оперативными действиями, осуществляемые рядовыми сотрудниками.

Данная проблемная задача может быть решена путем разработки системы взаимосвязанных показателей (индикаторов) на разных уровнях управления, которые позволят осуществить оценку и контроль эффективности реализации стратегии развития университета. Сегодня в коммерческом секторе в качестве инструмента управления стратегией успешно применяется технология систем сбалансированных показателей, предложенная профессором Harvard Business School Робертом Капланом и основателем, и президентом компании Balanced Scorecard Collaborative Дэвидом Нортон в 1992 г., которая, по мнению американских исследователей, является самым значимым инструментом менеджмента за последние 75 лет [1, 2].

Они доказали, что традиционные финансовые показатели, такие как окупаемость вложений и период окупаемости, давали незаконченную и устаревшую картину

результатов деятельности бизнеса, которая мешала созданию долгосрочной пользы для бизнеса, а затем предложили дополнить финансовые показатели данными, отражающими удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы и способность компании развиваться и расти [4].

Система сбалансированных показателей (рис. 1) переводит миссию и общую стратегию организации в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок, сгруппированных в четыре основные проекции: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы» и «Инфраструктура/сотрудники», которые располагаются в определенном иерархическом порядке.

В работе [3] представлен механизм внедрения систем сбалансированных показателей в практику управления вузом, состоящий из шести этапов (рис. 2).

Эффективность использования ССП в организации непосредственно зависит от полноценности ее внедрения.

ССП широко применяется в зарубежных вузах, в основном в англосаксонских странах, США и Великобритании (табл. 1).



Рис. 1. Сбалансированная система показателей эффективности представляет собой схему для перевода общей стратегии в термины операционного процесса [1]



Рис. 2. Механизм внедрения ССП в практику управления вузом [3]

Таблица 1

Список вузов, которые в настоящее время применяют систему сбалансированных показателей [5]

Университет	Страна	Блок, который реализует Balanced Scorecard
1. Калифорнийский университет	США	Административно информационные системы, службы бизнес-администрирования
2. Международный университет Флориды	США	Весь университет
3. Луисвиллский университет	США	Весь университет
4. Вермонтский университет	США	Весь университет
5. Акронский университет	США	Весь университет
6. Университет Виргинии	США	Библиотека
7. Государственный университет Форт Хейс	США	Весь университет
8. Университет Флориды	США	Библиотека
9. Эдинбургский университет	Великобритания	Весь университет
10. Университет Глазго Каледония	Великобритания	Весь университет
11. Университет Дикина	Австралия	Библиотека
12. Университет Бонд	Австралия	Весь университет
13. Карлтонский университет	Канада	Управление и финансы

Как мы видим из таблицы, не все университеты применяют сбалансированную систему показателей для всего университета в целом, часть из них реализуют ССП для отдельных подразделений.

В российской практике система сбалансированных показателей используется во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса [4].

Применению ССП в высших учебных заведениях посвящено много научных исследований как у нас в стране, так и за рубежом [3, 4, 6–9]. Одним из основных этапов при разработке систем сбалансированных показателей является построение стратегической карты университета. При построении стратегических карт одни источники (например, [5]) рекомендуют для государственных и некоммерческих структур строить карту ССП, в которой перспектива «Клиенты» перемещена вверх по иерархии, обосновывая это тем, что целью государственных учреждений является удовлетворение потребностей общества, а не получения прибыли. Данная рекомендация не вполне подходит для сегодняшней реальности, так как государственное финансирование далеко не всегда является достаточным

для функционирования, и университет должен заниматься деятельностью, приносящей прибыль. В других источниках [4, 7] рекомендуют добавлять пятую перспективу – «Общество», что не противоречит концепции Нортон и Каплана. Целью данной перспективы являются проекции миссии вуза на ценность, которую составляет университет для широкой общественности.

В данной работе мы будем придерживаться классической методологии при построении стратегических карт. На основе миссии, стратегических приоритетов и проведенного анализа внутренней и внешней среды Дагестанского государственного университета, в соответствии с методологией ССП разработана стратегическая карта (рис. 3).

Как мы видим, стратегическое видение вуза зависит от многих факторов, таких как подготовка и способности абитуриентов, состояние учебно-материальной базы вуза, полнота организационно-методического обеспечения, уровень профессионализма профессорско-преподавательского состава, масштабы внедрения в образовательный процесс инновационных и информационных технологий, обеспечение финансовой устойчивости вуза.

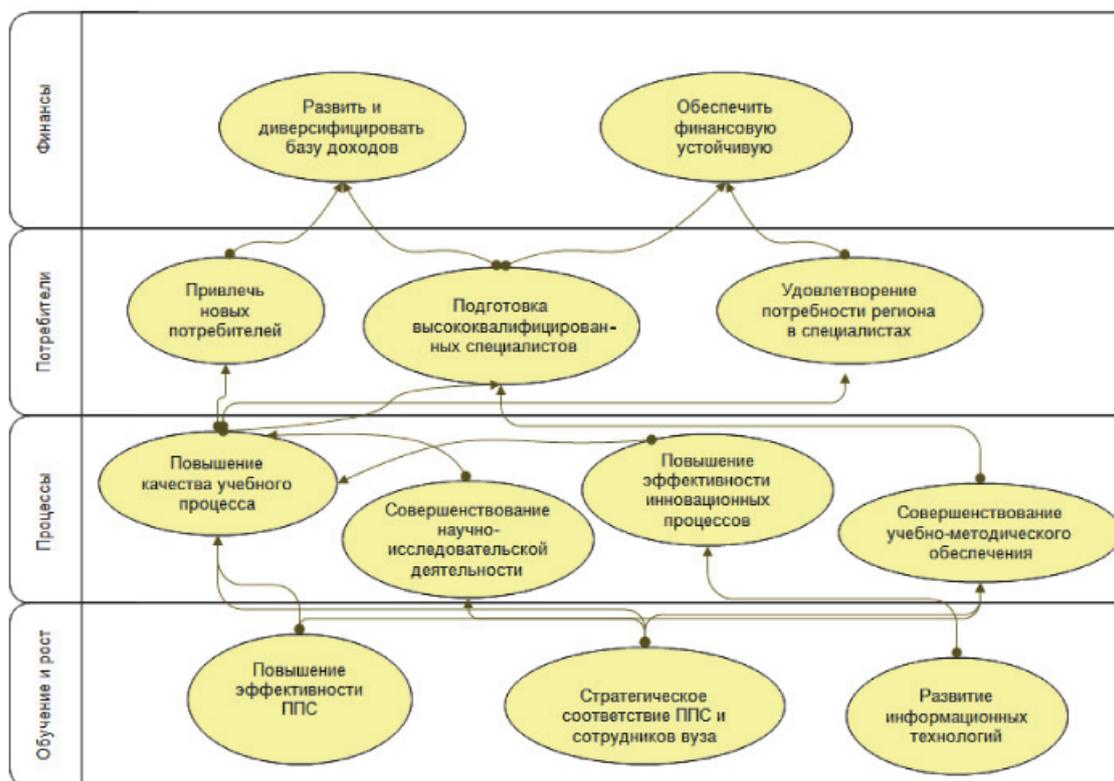


Рис. 3. Стратегическая карта Дагестанского государственного университета

На основе стратегической карты построена Сбалансированная система показателей оценки деятельности ДГУ, представленная в табл. 2.

Последним этапом разработки карты стратегии является декомпозиция показателей и их привязка к подразделениям, отвечающим за их формирование. Такая привязка позволит также косвенно учитывать вклад

конкретных сотрудников (как профессорско-преподавательского состава, так и учебно-вспомогательного персонала), а также обеспечивает четкое понимание того, как отдельные подразделения, службы и работники влияют на достижение поставленных перед университетом целей, и дает возможность своевременно скорректировать их деятельность.

Таблица 2

Сбалансированная система показателей оценки деятельности

		Цели	Показатели	Задачи
		2	3	4
Финансы	Повышение финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности	– Развить и диверсифицировать базу доходов – Обеспечить финансовую устойчивость	доходов от платных образовательных услуг	увеличить на 20%
			прибыль от дополнительных видов деятельности	увеличить на 10%
			объем хозяйственных договоров	увеличить на 30%
			затраты сверх или ниже бюджета (плана)	в соответствии с планом
Клиенты	Завоевать доверие и лояльность потребителей и всех заинтересованных сторон	– Привлечь новых потребителей – Подготовка высококвалифицированных специалистов – Удовлетворение потребности региона в специалистах	число абитуриентов с высоким баллом	увеличить на 15%
			число иностранных студентов	увеличить на 10%
			число студентов-отличников	увеличить на 10%
			уровень полученных теоретических и практических знаний	соответствие стандартам
			число выпускников, трудоустроенных по специальности	увеличить на 10%

Окончание табл. 2

	1	2	3	4
Внутренние процессы	Повышение эффективности внутренних бизнес-процессов	– Повышение качества учебного процесса – Совершенствование учебно-методического обеспечения – Повышение эффективности инновационных процессов – Совершенствование научно-исследовательской деятельности	сдача студентами сессий с первого раза	80 % от общего числа
			обновление рабочих программ дисциплин	100 % к началу учебного года
			издание книг, пособий, практикумов, рекомендованных УМО	увеличить на 5 %
			внедрение новых технологий в учебный процесс	100 %
			доля студентов очной формы обучения, участвующих в НИР	15 % от общего числа
			объем грантов	увеличить на 20 %
Обучение и развитие	Повышение эффективности ППС и поддержания инфраструктуры	– Повышение эффективности ППС – Развитие информационных технологий – Стратегическое соответствие ППС и сотрудников вуза	повышение квалификации ППС вуза	1 раз в три года – 100 %
			доля докторов и кандидатов наук в общей численности ППС	80 % от общего числа
			количество компьютеров и обучающихся программ на одного студента	100 %
			доступность информационных систем и сети Интернет	100 %
			стратегическая информированность	100 %

Таким образом, применение системы сбалансированных показателей в стратегическом управлении вуза позволит минимизировать разрывы между текущими (операционными) результатами и конечными (стратегическими) целями вуза, а также проводить регулярный мониторинг и анализ степени достижения целей.

#### Список литературы

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.: ил.
2. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты: пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
3. Коновалова Л.В. Внедрение сбалансированной системы показателей в практику управления вузом (на материалах ГОУ ВПО «Северный государственный медицинский университет»): автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2011. – 20 с.
4. Мальцева Г.И., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) // Университетское управление. – 2004. – № 5–6(33). – С. 96–103.
5. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
6. Оболяева Н.М. Система сбалансированных показателей как элемент конкурентной стратегии вуза // НиКа. – 2011. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-kak-element-konkurentnoy-strategii-vuza> (дата обращения: 10.11.2015).
7. Овчаренко А.Г., Харитонов В.А., Биткова Н.П. Управление вузом на основе системы сбалансированных показателей // Гарантии качества профессионального образования: тезисы докладов международной научно-практической конференции. – Барнаул, 2010. – С. 16–19.
8. Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini, Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an Iranian context / Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, Nr. 2 (2008) 31–45.

9. Worawit Binden, Hajdar Mziu, Mohd Adam Suhaimi Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia International Journal of Information and Communication Technology Research Volume 4 № 1, January 2014.

#### References

1. Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstvuju / Per. s angl. M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2003, 304 p.: il.
2. Kaplan R., Norton D. Strategicheskie karty: per. s angl. / R. Kaplan, D. Norton. M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2005.
3. Konovalova L.V. Vnedrenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej v praktiku upravlenija vuzom (na materialah GOU VPO «Severnij gosudarstvennyj medicinskij universitet»): Avtoref. dis. kand. jekon. nauk. Sankt-Peterbug, 2011. 20 p.
4. Malceva G.I., Lugovoj R.A., Soldatova Ju.A. Primenenie sistemy sbalansirovannyh pokazatelej v processe strategicheskogo planirovanija vuzov (na primere Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta jekonomiki i servisa) // Universitetskoe upravlenie. 2004. no. 5-6(33). pp. 96–103.
5. Niven P.R. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003.
6. Oboljaeva N.M. Sistema sbalansirovannyh pokazatelej kak jelement konkurentnoj strategii vuzov // NiKa. 2011. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-kak-element-konkurentnoy-strategii-vuza> (data obrashhenija: 10.11.2015).
7. Ovcharenko A.G., Haritonov V.A., Bitkova N.P. Upravlenie vuzom na osnove sistemy sbalansirovannyh pokazatelej // Tezisy dokladov mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Garantii kachestva professionalnogo obrazovanija». Barnaul, 2010. pp. 16–19.
8. Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini, Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an Iranian context / Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, Nr. 2 (2008) 31–45.
9. Worawit Binden, Hajdar Mziu, Mohd Adam Suhaimi Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia International Journal of Information and Communication Technology Research Volume 4 no. 1, January 2014.