

УДК 338:005

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ С ПРИМЕНЕНИЕМ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Попова И.В., Антипова Т.А.

*ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»,
Владивосток, e-mail: inna.popova4616@gmail.com*

Вопросы внедрения стратегического управления в практику отечественных государственных и муниципальных образовательных учреждений остаются актуальными по сей день. Многие государственные образовательные учреждения обращают особое внимание на поиск путей повышения эффективности и оптимизации своей деятельности в условиях недостаточного финансирования, ужесточающихся требований со стороны контролирующих органов и роста конкуренции на рынке образовательных услуг. Стратегическое управление позволяет разработать комплексный подход к управлению целями и задачами организации, увязать оперативные управленческие решения с долгосрочной эффективностью и перспективами развития организации. Научно-методические аспекты осуществления стратегического управления в государственных образовательных учреждениях недостаточно проработаны. Одной из возможных систем стратегического управления, применимой для бюджетных образовательных организаций, является система сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей представляет собой инструмент, помогающий управлять и контролировать процесс достижения стратегических целей и осуществлять переход общих стратегических целей в конкретные цели, задачи и показатели. В статье предлагается авторский взгляд на внедрение системы сбалансированных показателей в процесс стратегического управления государственными образовательными учреждениями дополнительного образования. Методология системы сбалансированных показателей позволяет привести стратегические цели организации на операционный уровень конкретных задач и действий через систему ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: стратегическое управление, система сбалансированных показателей, стратегическая карта, KPI, дополнительное образование

METHODICAL APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT FOR STATE AND MUNICIPAL INSTITUTIONS OF CHILDREN'S ADDITIONAL EDUCATION USING THE BALANCED SCORECARD

Popova I.V., Antipova T.A.

*Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok,
e-mail: inna.popova4616@gmail.com*

The issues of introducing strategic management into the practice of state and municipal educational institutions remain relevant to this day. Many public educational institutions pay special attention to finding ways to improve the efficiency and optimize their activities in conditions of insufficient funding, tightening requirements from regulatory authorities and increasing competition in the market of educational services. Strategic management allows you to develop an integrated approach to managing the goals and objectives of the organization, to link operational management decisions with long-term effectiveness and prospects for the development of the organization. Scientific methodological aspects of the specifics of the implementation of strategic management in state institutions are poorly worked out. One of the possible strategic management systems applicable to budgetary educational organizations is the Balanced scorecard. The Balanced Scorecard is a tool that helps to manage and monitor the achievement of strategic objectives and to move overall strategic objectives into specific goals, objectives and indicators. The article offers the author's view on the introduction a Balanced scorecard in the process of strategic management of state educational institutions of additional education. The methodology of the Balanced scorecard allows you to bring the strategic goals of the organization to the operational level of specific tasks and actions through the system of key performance indicators.

Keywords: Strategic management, Balanced scorecard, strategy map, KPI, additional education

Образовательные реформы, изменение принципов финансирования образовательных учреждений, усиление конкуренции на рынке образовательных услуг, изменение требований к деятельности и эффективности образовательных учреждений – это те условия, в которых образовательные учреждения дополнительного образования будут функционировать в ближайшее время. Многие российские образовательные уч-

реждения внедряют стратегическое управление в свою деятельность для повышения эффективности своей деятельности, а также видения перспектив развития организации в долгосрочном периоде. Тем не менее современные исследователи считают, что научно-методические аспекты специфики осуществления подобной деятельности в государственном образовательном учреждении проработаны слабо. Государствен-

ным учреждениям в сфере образования необходимо применять такие методы и технологии управления, которые позволяют наиболее эффективно воплотить полученные в процессе стратегического планирования результаты в оперативную деятельность и рационально использовать ресурсы при реализации своих стратегий [1].

Значимость системы дополнительного образования определяет необходимость ее постоянного развития и формирования новой эффективной структуры управления, основанной на тесной координации государственной политики с учетом дальнейшего повышения значимости и самостоятельности образовательных учреждений дополнительного образования. Специфику применения стратегического управления в образовательном секторе исследователи видят в том, что государственные и муниципальные учреждения в сфере образования оценивают, прежде всего, социальную эффективность своей деятельности [2]. Однако, несмотря на это, финансовые параметры также играют важную роль в оценке соответствия степени достижения целей деятельности таких учреждений. Залогом успешного исполнения стратегических и тактических задач образовательного учреждения может быть внедрение системы КРІ с помощью системы сбалансированных показателей.

Целью исследования является разработка методического подхода к стратегическому управлению государственными и муниципальными учреждениями дополнительного образования на основании системы сбалансированных показателей с учетом особенностей организаций данной сферы деятельности.

Статья базируется на сложившихся подходах в области стратегического менеджмента. Теоретической основой изучения общих вопросов стратегического анализа и стратегического управления стали труды ученых И. Ансоффа, П.Ф. Друкера, В.Н. Лившица, М.Х. Мескона, А.И. Намова, Р.А. Фатхутдинова и др. Основные аспекты процесса внедрения и реализации системы сбалансированных показателей сформулированы и глубоко изучены в работах Р. Каплана, Д. Нортон, Нильс-Горан Олве, Ж. Роя, М. Веттера, В.В. Дика и многих других. Рассмотрением особенностей построения и применения системы ключевых показателей эффективности занимались такие отечественные и зарубежные авторы, как А.Я. Анцупов, М.М. Панов, Д. Парменгер, У. Эккерсон, Т. Дэвенпорт, Д. Харрис и ряд других авторов. В процессе исследования авторами были использованы

общенаучные методы познания системного, логического, сравнительного и абстрактно-теоретического подходов.

Множество авторов считают, что в качестве метода управления, позволяющего образовательному учреждению реализовать свою стратегию, т.е. перевести сформулированные стратегические цели и задачи, учитывающие все аспекты дальнейшего развития, его долгосрочные и краткосрочные перспективы, в конкретные действия, целесообразно применять систему сбалансированных показателей (ССП) [3]. СПП является одной из нескольких методик, которые легко адаптируются для апробации в государственном секторе, в том числе сфере образования. Но, несмотря на гибкость данной методики, для ее успешной апробации на базе образовательных учреждений требуется определенная адаптация. Прежде всего, при построении системы сбалансированных показателей для государственных и муниципальных учреждений следует учитывать возможные проблемы перехода к стратегическому управлению.

Можно выделить проблемы, связанные с организацией стратегического управления в организации: стратегического управления нет; стратегическое управление есть, но стратегия не реализуется (т.е. нет связи между стратегическим и оперативным управлением); стратегия существует, но не актуализирована в соответствии с выявленными изменениями организационной среды. Помимо этого, существует проблема нехватки ресурсов для внедрения стратегического управления и введения системы сбалансированных показателей. Качество СПП во многом зависит от сложности построенной модели. Количество показателей должно быть ограниченным по соображениям реальности их выполнения и качества мониторинга. Кроме того, показатели должны стимулировать сотрудников на осуществление соответствующих действий. Исследователями в сфере управления персоналом отмечается, что для образовательных учреждений значительная часть деятельности социально-экономической системы складывается не из материальных аспектов, а из таких составных частей, как качество персонала, используемых систем, процессов, инноваций, отношений с сообществом и бизнесом. Финансовые показатели в неполной мере отображают состояние этих видов деятельности учреждений [4].

Также можно выделить проблемы взаимодействия со стейкхолдерами, как внешними, так и внутренними по отношению к учреждению (неконтролируемые изменения со стороны учредителя, сопротивле-

ние изменениям сотрудников учреждений, нежелание коммерческих организаций сотрудничать с государственными учреждениями и т.д.), которые могут не позволить учреждению дополнительного образования в полной мере реализовать свой потенциал.

ССП дает возможность государственным и муниципальным образовательным учреждениям перейти к более эффективной модели управления:

1. Выделить приоритетные потребности различных групп граждан.

2. Определить целевые мероприятия, необходимые для выполнения миссии образовательного учреждения и удовлетворения потребностей общества в дополнительном образовании.

3. Взаимоувязать вопросы финансирования государственных учреждений с результатами их деятельности путем внедрения системы показателей.

4. Разработать систему мотивации сотрудников и увязать ее с системой оплаты труда [1].

Определение перспектив является отправной точкой разработки системы сбалансированных показателей и ее базовым элементом. Формулирование стратегических целей, подбор показателей и разработка стратегических мероприятий по нескольким перспективам призваны обеспечить всестороннее рассмотрение деятельности компании [5]. Для государственных и муниципальных учреждений в сфере дополнительного образования характерными являются традиционные перспективы (финансовое обеспечение, клиенты, персонал, система управления и процессы), однако их трактование необходимо адаптировать под специфику деятельности подобных учреждений.

Перспектива «клиенты» для государственных и муниципальных учреждений дополнительного образования подразумевает ориентацию на общество, выступающее в качестве клиента, и его удовлетворенность образовательной услугой. Разница с традиционным подходом заключается в том, что для государственного учреждения имеет значение не только степень удовлетворенности клиента как показателя конкурентоспособности учреждения, а также – удовлетворенность общества и вышестоящих государственных и муниципальных структур деятельностью учреждения как части образовательного кластера.

Под перспективой «персонал» подразумевается обучение сотрудников современным образовательным технологиям, а также повышение уровня их компетентности в прикладных сферах дополнительного

образования. В первую очередь это положительно сказывается на качественных и количественных показателях оказываемых услуг. Помимо этого, уровень квалификации, профессионализма и компетентности персонала отражается на имидже и статусе образовательного учреждения.

Перспектива «финансы» группирует в себе информацию о капитале, финансовых показателях, соотношении собственных и бюджетных средств в объеме финансирования деятельности государственного или муниципального учреждения дополнительного образования. Если подобное учреждение способно к самофинансированию, то у него возникает больше возможностей для развития своего персонала и реализуемых образовательных программ.

Перспектива «процессы» отвечает на вопрос, какие процессы мы должны усовершенствовать, чтобы создать рост эффективности деятельности и обеспечить конкурентоспособность государственного или муниципального учреждения дополнительного образования. Реализация этой перспективы оказывает влияние на другие составляющие ССП, так как эффективность организации внутренних процессов характеризуется успешностью в финансовой сфере, административном управлении, кадровой работе, качестве оказываемых учреждением образовательных услуг.

После определения стратегических задач по каждой из перспектив ССП происходит построение стратегической карты. Стратегическая карта позволяет установить причинно-следственные цепи между целями, перспективами и миссией учреждения. Она позволяет наглядно установить связь и отбросить лишние цели, если таковые обнаруживаются.

Универсальная стратегическая карта для государственных и муниципальных учреждений дополнительного образования предложена авторами на рисунке.

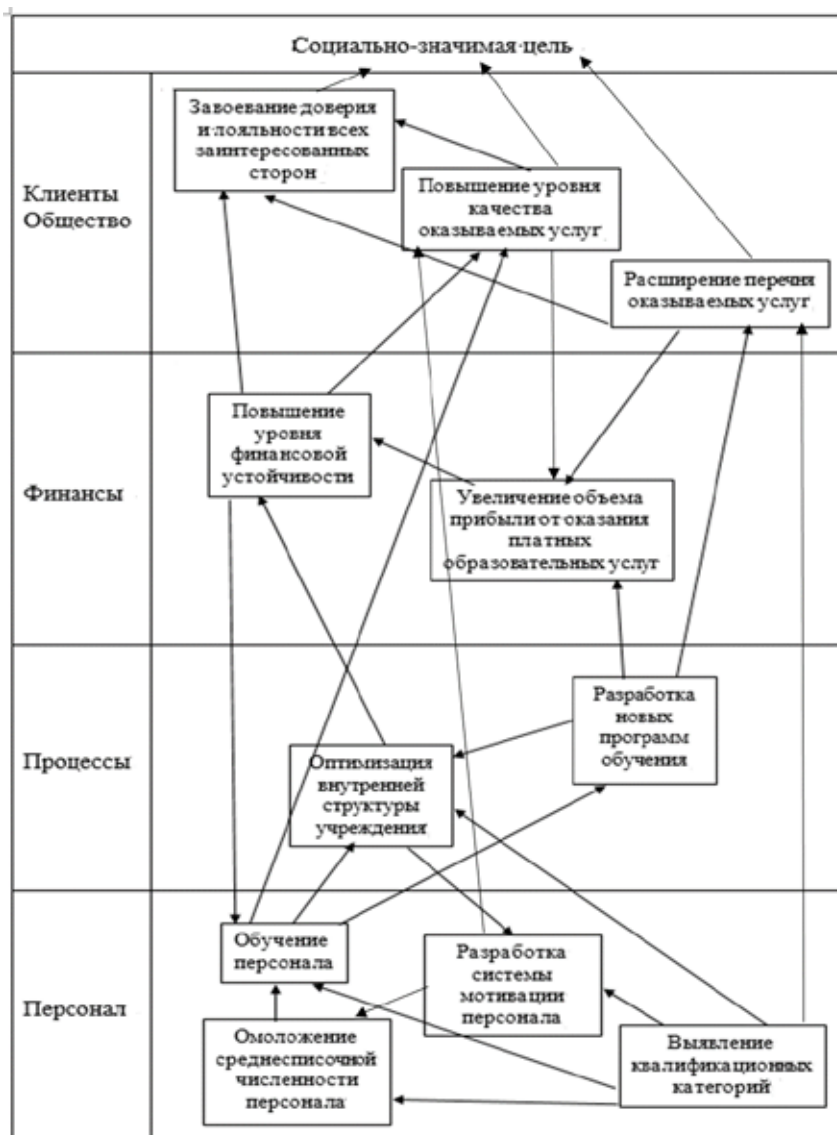
Построение стратегической карты для государственных и муниципальных учреждений дополнительного образования начинается от нижней перспективы к верхней. Это вызвано тем, что перспектива «персонал», по мнению авторов, выступает в качестве базовой, от качества которой зависит эффективность деятельности учреждения и другие перспективы. Перспектива «процессы» авторами рассматривается следующей. От процессов можно перейти к рассмотрению финансовой перспективы, достижение задач которой невозможно без первых двух. Ну, и заключительной (верхней) перспективой авторами рассматривается перспектива «клиен-

ты», которая позволяет государственному или муниципальному образовательному учреждению реализовать свою социально значимую цель.

Как видно из предложенной модели стратегической карты, все задачи пересекаются на разных уровнях значимости между собой, оказывая соответствующее влияние на достижение главной стратегической цели (в данном случае социально значимой). Каждой связи возможно присвоение оценки значимости с помощью экспертных методов, за счет чего выявятся наиболее важные задачи и связи.

Далее для анализа и мониторинга внедрения стратегического управления разрабатывается и вводится система ключевых

показателей эффективности (KPI) деятельности учреждения. Показатели KPI можно разделить на две основные группы: общие и индивидуальные. Общие показатели эффективности являются применимыми для всех государственных и муниципальных учреждений дополнительного образования и в большинстве своем исходят от вышестоящих органов управления в сфере образования, а индивидуальные – составляются самостоятельно учреждением исходя из конкретных стратегических задач в рамках перспектив. Показатели определяются таким образом, чтобы максимально охватывались все критические области, которые оказывают влияние на реализацию стратегии.



Стратегическая карта целей для государственных и муниципальных учреждений дополнительного образования

Стратегические задачи и ключевые показатели эффективности государственных и муниципальных учреждений дополнительного детского образования

Стратегические задачи	Ключевые показатели эффективности
1. Перспектива «клиенты»	
1.1. Завоевание доверия и лояльности всех заинтересованных сторон	1.1.1. Уровень соответствия деятельности учреждения социально значимой цели
	1.1.2. Наличие/отсутствие жалоб юридических и физических лиц на работу/товары/услуги учреждения
	1.1.3. Отсутствие задолженностей перед поставщиками, налоговыми органами, клиентами
	1.1.4. Количество льготных групп обучающихся
	1.1.5. Количество выигранных грантов
1.2. Оказание качественных образовательных услуг	1.2.1. Удельный вес образовательных программ с авторскими методиками
	1.2.2. Доля учеников – призеров в международных конкурсах
	1.2.3. Доля учеников – призеров в российских конкурсах
	1.2.4. Доля успешно выпустившихся (окончивших курс) учащихся
	1.2.5. Наличие/отсутствие жалоб со стороны клиентов на педагога
1.3. Расширение перечня реализуемых услуг	1.3.1. Удельный вес учеников дошкольников/школьников
	1.3.2. Количество реализуемых учреждением программ
	1.3.3. Среднее количество учащихся на одного педагога
2. Перспектива «финансы»	
2.1. Повышение уровня финансовой устойчивости	2.1.1. Степень освоения бюджета
	2.1.2. Объем выделяемого субсидирования
2.2. Увеличение объема прибыли от оказания платных образовательных услуг	2.2.1. Рентабельность платных образовательных программ
3. Перспектива «процессы»	
3.1. Оптимизация внутренней структуры учреждения	3.1.1. Уровень материального обеспечения учреждения
	3.1.2. Уровень информационного обеспечения учреждения
	3.1.3. Показатель результативности труда по выполнению функций управления персоналом, направленных на воспроизводство учреждения
	3.1.4. Индивидуальный коэффициент исполнительности сотрудника
3.2. Разработка новых программ обучения	3.2.1. Количество вводимых в год программ
	3.2.2. Количество образовательных программ, приходящееся на одного педагога
	3.2.3. Степень удовлетворенности клиентов новыми образовательными программами
	3.2.4. Степень охваченности образовательными программами необходимых направлений
4. Перспектива «персонал»	
4.1. Обучение персонала	4.1.1. Количество персонала, проходящего повышение квалификации в год
	4.1.2. Объем денежных средств, выделяемых на одного сотрудника в год
4.2. Разработка системы мотивации персонала	4.2.1. Увеличение индивидуальной выработки служащих
4.3. Омоложение среднесписочной численности персонала	4.2.2. Средняя заработная плата на одного сотрудника
	4.3.1. Удельный вес сотрудников младше 25 лет
4.4. Выявление квалификационных категорий	4.4.1. Количество публикаций научных трудов, программ, методических пособий на одного сотрудника
	4.4.2. Удельный вес сотрудников со средне-специальным образованием
	4.4.3. Удельный вес сотрудников с высшим образованием
	4.4.4. Удельный вес сотрудников со степенью и званием

В таблице представлены предложенные авторами сгруппированные по перспективам КРІ, которые можно отнести к группе общих, т.е. они являются универсальными для государственных и муниципальных учреждений дополнительного образования.

После определения системы КРІ необходимо определение целевых и граничных значений выдвинутых показателей. Без установления целевых ориентиров показатели КРІ не имеют смысла. При определении целевых ориентиров учреждение

может использовать данные управленческого учета, измерение текущего состояния показателей, экспертные оценки, опросы сотрудников, бенчмаркинг.

Правовыми основами системы оценивания эффективности в сфере дополнительного образования являются федеральный закон от 21 июля 2014 г. № 256-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 26 июня 2012 г. № 504 «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного образования детей» [6]. Особенностью государственных и муниципальных учреждений дополнительного образования является их различное ведомственное подчинение, что создаёт многообразие возможных критериев оценки эффективности их деятельности.

Последним этапом разработки ССП идут стратегические инициативы. Главной задачей инициатив по внедрению стратегического управления является организация и запуск в работу всех инструментов, которые описаны в карте ССП. Инициативы по реализации стратегии по-другому называются мероприятиями по достижению плановых значений показателей. Это ежедневные действия, направленные на достижение заложенных стратегических целей. То есть разрабатываются меры по реализации целей.

Построение ССП для государственных и муниципальных учреждений дополнительного образования позволяет скоординировать деятельность учреждений

по достижению своих целей с действиями органов власти, потребностями клиентов образовательных услуг, а также обеспечивает внедрение системы стратегического управления от целеполагания до реализации и контроля.

Список литературы

1. Крюков В.В., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А., Шахгельдян К.И. Разработка программы стратегического развития университета: требования, показатели, процесс // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 4 (80). С. 16–25.
2. Кожухова В.Н. Разработка и исследование комплекса моделей логистической динамики социально-экономических показателей: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Оренбург, 2013. 24 с.
3. Крюков В.В., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А. Опыт реализации программы стратегического развития во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса // Формирование сети опорных региональных университетов: сборник докладов научно-методической конференции (г. Томск, 25–26 сентября 2015 г.). Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2015. С. 60–62.
4. Михалкина Е.В., Алешин В.А., Зотова А.И., Костенко Е.П., Скачкова Л.С., Карташевич Е.В., Яковлева Е.А., Бортник Е.М., Несолена О.В., Щетинина Д.П., Бутова С.В., Меньшенина Е.А., Усатенко Н.В. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии: монография / Под общ. ред. Е.В. Михалкиной; Южный федеральный университет. Ростов н/Д.: Южный федеральный университет, 2013. 428 с.
5. Анцупов А.Я. Стратегическое управление. Изд. 3-е, испр. и перераб. М.: Техносфера, 2015. 344 с.
6. Еремина О.Ю. Эффективность деятельности образовательной организации: критерии, показатели, прогнозы // Предпринимательство и право: информационно-аналитический портал. 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=6251> (дата обращения: 13.12.2021).