

Сабырова Г.Ж.

## СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА

Sabyrova G.Zh.

### BALANCED SCORECARD TO ASSESS THE EFFECTIVENESS OF THE UNIVERSITY

УДК 657:336.146

*Бул макалада вуздардын ишмердүү эффективдүүлүгүн баалоодо төрт аспекти «каржыл», «кардар», «ички процесстер», «жанылануу жана окутуу», бөлүгүндө баланстык көрсөткүч системасын колдонуу көрсөткүчтөрү каралган.*

**Негизги сөздөр:** вуздардын ишмердүүлүгү, эффективдүүлү, баланстык көрсөткүч системасы.

*В статье рассматриваются особенности применения системы сбалансированных показателей при оценке эффективности деятельности вуза в разрезе четырёх аспектов: «финансы», «клиенты», «внутренние процессы» и «обновление и обучение».*

**Ключевые слова:** эффективность деятельности вуза, сбалансированная система показателей, финансовый аспект, клиентский аспект, аспект внутренних процессов, аспект обновления и обучения.

*The article discusses the features of the application of the Balanced Scorecard to assess the effectiveness of the university in the context of the four aspects: "finance", "customers", "internal processes" and "update and training."*

**Key words:** efficiency of the university, balanced scorecard, financial aspect, the client aspect, that of internal processes, an aspect of updating and training.

В настоящее время в Кыргызской Республике в рамках перехода на программно-целевое бюджетирование перед Правительством КР встал ряд сложнейших задач по трансформации действующего бюджетного процесса, по внедрению новых инструментов бюджетирования, по изменению системы управления общественными финансами в целом. Правительство КР активно пропагандирует новую модель и осуществляет целый комплекс мероприятий по стимулированию распорядителей бюджетных средств к реформированию.

В то же время, важнейшей проблемой, с которой столкнулись государственные учреждения, стало отсутствие системной методологической основы таких нововведений. Действующее законодательство недостаточно четко регламентирует новую модель бюджетирования, в том числе и в части понятийного аппарата и обеспечения взаимосвязи внедряемых инструментов. В связи с этим, возникла необходимость в оказании методологической помощи в понимании целей и задач перехода к модели программно-целевого бюджетирования, и тех шагов, которые необходимо предпринять для внедрения указанной модели.

Особенностью системы образования является ее некоммерческий характер и отсутствие нормативных механизмов извлечения и распределения прибыли по

результатам деятельности. Тем не менее, экономическая основа деятельности вузов имеет место и представлена в иной, менее явной форме:

- контрольные цифры приема и вытекающий из данного показателя объем бюджетного финансирования программ ВПО,
- привлекаемое вузом целевое финансирование деятельности вуза со стороны государства и работодателей,
- экономические показатели внебюджетной работы и т.д. [4].

При этом перед образовательными учреждениями стоит ряд социальных задач, являющихся целями первого уровня:

- подготовка высококвалифицированных кадров по актуальным для рынка труда направлениям профессиональной деятельности,
- воспитательная работа с молодым поколением граждан, развитие общекультурных и личностных компетенций и т.д. [5].

Поэтому в мировой практике деятельности образовательных учреждений в целях внутренней и внешней оценки эффективности их работы, система показателей эффективности строится не только в форме финансово-экономических показателей, но и вокруг оценки качества образования, представляемого данным образовательным учреждением. В этом контексте основное внимание уделяется вопросам:

- качества результатов обучения на уровне образовательных программ,
- внутренним гарантиям качества образования (или условиям реализации программ), которые обеспечивает образовательное учреждение на институциональном уровне и на уровне образовательных программ,
- внешним гарантиям качества в форме имеющихся у вуза сертификаций, аккредитаций и аттестаций.

Оценить работу вуза сразу с нескольких точек зрения позволяет сбалансированная система показателей. Сбалансированная Система Показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC), разработанная профессорами Гарвардского университета Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном является наиболее эффективной и широко используемой по всему миру коммерческими, [государственными](#), промышленными и некоммерческими компаниями концепцией реализации стратегии компании посредством ее декомпозиции на уровень операционного управления и контроля на основе Ключевых Показателей Эффективности (Key Performance Indicators, KPI) [3].

Система сбалансированных показателей позволяет измерить эффективность деятельности вуза в разрезе четырех аспектов:

- финансовый аспект,
- клиентский аспект (или показатели степени удовлетворенности потребителей),
- аспект внутренних процессов,
- аспект обновления и обучения.

Процесс внедрения системы сбалансированных показателей заключается в последовательном выполнении трех следующих этапов:

1. Разработка целей, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии (сбалансированность).

2. Разработка показателей, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели, и мероприятий, которые должны обеспечить желаемый уровень показателя (каскадирование).

3. Внедрение системы сбалансированных показателей в оперативную деятельность.

Для концентрации внимания на аспектах, отраженных в миссии и стратегических приоритетах, рекомендуется, чтобы количество целей не превышало 25 [2].

Количественный и качественный состав целей по аспектам следующий:

- финансовый аспект – цели, раскрывающие способы достижения стратегических намерений в области финансов (3-5 целей).
- клиентский аспект – цели, описывающие рыночную стратегию, как способ достижения финансовых целей верхнего уровня (5–8 целей).
- аспект внутренних процессов – цели, описывающие направления приложения усилий к внутренним процессам организации, являющиеся способом достижения целей клиентской и финансовой составляющей (6–10 целей).
- аспект обновления и обучения – цели, описывающие способы достижения определенного состояния в структуре трудовых и материальных ресурсов для достижения целей во внутренних процессах (4–6 целей).

Цели должны быть сбалансированы по вертикали – достижение целей нижних уровней должно способствовать достижению целей верхних уровней. Не должно быть целей, не поддержанных другими целями этого же или нижележащих уровней, кроме некоторых целей 4-го уровня. Не должно быть целей, не поддерживающих цели этого же или вышележащих уровней, кроме некоторых целей 1-го уровня [2].

На втором этапе разрабатываются показатели, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели, и мероприятия, которые должны обеспечить необходимый уровень показателя (каскадирование). Желательно для каждой цели разработать такой набор показателей, чтобы в него входили как результирующие показатели, так и формирующие, причем результирующие показатели характе-

ризуют степень достижения этой цели, а формирующие – характеризуют усилия, направленные на ее достижение. Цели также должны быть сбалансированы по горизонтали – необходимо наличие причинно-следственной связи между результирующими и формирующими показателями внутри каждого набора показателей.

На первом этапе последовательно сверху вниз по названным четырем аспектам разрабатываются цели, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии.

Разработка миссии является исходным моментом проектирования или совершенствования системы управления любого социально-экономического объекта, так как определение миссии позволяет зафиксировать в чем заключается основная задача организации и любую деятельность организации подчинить решению этой задачи.

Миссия – предназначение указывает на сущность и назначение организации (виды деятельности, характер продукции и услуг, круг потребителей, смысл существования и причина возникновения и т.д.).

По нашему мнению, формирование высококлассного специалиста как стратегическая цель вузовского образовательного процесса и эффективной реализации нововведений в сфере производства, науки и высшего образования в целом выражает миссию любого вуза.

Важный элемент программно-целевого бюджетирования – это целеполагание, определенность целей. Чтобы оценить эффективность чьей-либо деятельности, требуется разработать показатели результативности. Вся деятельность органов управления должна раскладываться на понятные цели, задачи, мероприятия и показатели их реализации. Данная система даст возможность справедливо и экономически обоснованно распределять бюджетные ассигнования, а также концентрировать ограниченные ресурсы бюджета на решении приоритетных задач государственной политики [1].

Для оценки эффективности деятельности вуза процесс управления как последовательность некоторых действий, приводящих к эффективному формированию специалиста и эффективной реализации нововведений в сфере производства, науки и высшего образования, в соответствии с системой сбалансированных показателей необходимо выделить четыре аспекта:

#### **1. Финансовый аспект**

1.1. *Превышение доходов над расходами.* Цель верхнего уровня, являющаяся воплощением планов развития вуза.

1.2. *Рост доходов.* Рост объема выручки как за счет увеличения объемов оказания услуг на освоенных рынках, так и за счет внедрения на новые рынки.

1.3. *Оптимизация издержек.* Для каждой операции следует найти такой оптимальный объем издержек, что необходимо для превышения доходов над расходами.

## 2. Клиентский аспект

2.1. *Имидж.* Одной из основных целей в клиентской перспективе является создание благоприятного имиджа университета в глазах сообщества. Результирующий показатель – доля рынка.

2.2. *Качество образования.* Затрагиваются аспекты качества проведения занятий – грамотные преподаватели, современные методы подачи материала и качества наполнения – эффективная структура курса и качества ассортимента – наличие комплекса современных, востребованных, популярных образовательных программ. Результирующие показатели – Качественный состав ППС, Количество академических программ, имеющих независимую аккредитацию и Охват студентов занятиями с использованием новых технологий

2.3. *Целевая подготовка.* Развитие направлений целевой подготовки специалистов – студентов разных форм обучения, слушателей курсов повышения квалификации – обучение которых полностью или частично оплачено за счет целевых договоров с организациями. Результирующий показатель – доля целевых договоров в общем числе.

2.4. *Качественная работа с клиентом.* Работа осуществлять по двум направлениям: вежливое и внимательное отношение к нуждам каждого клиента и эффективное для клиента организация процесса. Результирующие показатели - Количество выпускников, трудоустроенных по регионам, специальности, отрасли (удовлетворенность клиентов) и Количество повторных обращений клиентов (продолжение обучения и послевузовская подготовка)

2.5. *Эффективная ценовая политика.* Отслеживание и формирование эффективного уровня цен на различные виды услуг, введение и развитие системы скидок (возможно, дисконтных карт). Результирующие показатели - Количество клиентов, привлеченных за счет ценовой политики.

## 3. Аспект внутренних процессов

3.1. *Система управления качеством образовательных программ.* Целью является организация процесса оценки и повышения эффективности качества образования, интенсификации и контроля над процессами разработки и совершенствования УМО. Результирующие показатели – Доля внедренных в учебный процесс НИР от общего числа и система рейтингов.

3.2. *Развитие прикладных научных исследований.* Поощрение возникновения и развитие научных исследований, востребованных на рынке, а также анализ рынка и собственных возможностей с целью поиска тем научных исследований и заказов на такие исследования. Результирующие показатели - Количество внедренных прикладных исследований и Количество субъектов хозяйствования, использующих разработки.

3.3. *Система экономической эффективности.* Целью является создание системы экономического анализа и обоснования принятия решений по

организации бизнес-процессов. Данная система должна контролировать вопросы ценообразования, принятия решений по реализации проектов, повышения эффективности использования материальных ресурсов и т. п. Результирующие показатели – обоснованность и скорость принятия управленческих решений и Количество объектов повышения эффективности

3.4. *Развитие КИС.* Внедрение информационных технологий во все аспекты деятельности вуза таким образом, чтобы интегрированная система предоставляла возможность удобного доступа к необходимой информации и автоматически проводила первичный анализ данных с составлением отчетов. Результирующий показатель – оснащенность компьютерами на 1 сотрудника (компьютер / сотрудник)

3.5. *Система управления качеством организационной деятельности.* Целью является создание системы оценки организационной деятельности вуза (принятие управленческих решений, документооборот и т. п.) путем мониторинга системы сбалансированных показателей и повышения эффективности организационной деятельности через качественные преобразования. Результирующий показатель - обучение (без отрыва от производства) администрации вуза менеджменту, количество тренингов.

## 4. Аспект обновления и обучения

4.1. *Квалифицированный персонал.* Для осуществления практически всех вышестоящих целей необходимы сотрудники с высоким уровнем профессионализма, система мотивации, систематическое повышение квалификации сотрудников. Результирующий показатель – наличие корпоративной идеологии в области кадров (политики найма трудовых ресурсов, их развития, удержания и увольнения), количество внутриуниверситетских и внешних курсов и тренингов.

4.2. *Корпоративная среда ИТ.* Необходимо проводить планомерную работу по внедрению информационных технологий во все аспекты деятельности университета таким образом, чтобы интегрированная система предоставляла возможность удобного доступа к необходимой информации и автоматически проводила первичный анализ данных с составлением отчетов. Результирующий показатель – оснащенность компьютерами на 1 сотрудника (компьютер / сотрудник)

4.3. *Инновационная корпоративная культура.* Цель - развитие объектов инновационной инфраструктуры, включая оборудование, программное обеспечение, расходы на эксплуатацию оборудования и программного обеспечения. Результирующий показатель – учебники, компьютер, программное обеспечение на 1 студента

4.4. *Предпринимательская корпоративная культура.* Для достижения всех целей в общем в вузе должна быть разработана разделяемая большинством корпоративная культура, ориентированная на внеш-

ний рынок, гибкость и стабильность, командную работу.

Далее разрабатывается набор мероприятий, с помощью которых планируется достижение целей (одно мероприятие может способствовать достижению нескольких целей; достижению одной цели может способствовать несколько мероприятий). Назначаются сроки, бюджет и ответственные подразделения и лица для каждого мероприятия.

При наличии целей, не поддержанных другими или не поддерживающих другие цели, а также таких целей, для которых сложно разработать показатели или мероприятия, необходимо проанализировать причинно-следственные связи и либо переформулировать, либо исключить такие цели.

В дальнейшем показатели проецируются на подразделения организационной структуры: происходит декомпозиция сложных показателей, назначаются ответственные, определяется процесс сбора показателей и источники данных на нижних уровнях планирования и учета, процессы обратной связи для каждого показателя и уровень автоматизации этих процессов.

Эффективность использования системы сбалансированных показателей в организации непосредственно зависит от полноценности ее внедрения в оперативную деятельность – третьего этапа внедрения данной системы.

На данном этапе происходит:

- разработка и реализация плана мероприятий по внедрению системы сбалансированных показателей;
- обучение принципам работы с системой сбалансированных показателей;
- регламентация контроля за реализацией мероприятий;
- мониторинг показателей;
- стыковка системы сбалансированных показателей с системой мотивации;
- стыковка системы сбалансированных показателей с существующими системами учета и управления организацией.

Также на данном этапе проводится анализ фактических значений показателей и их отклонение от плановых, принятие решений по корректировке организационной структуры, производственного

процесса, плана мероприятий, карты целей, показателей, стратегии в целом.

В настоящее время в Кыргызской Республике существует множество проблем, связанных с недостаточным потенциалом специалистов к формированию бюджетов на программной основе. В основном это связано с постоянной текучестью кадров в государственных органах, а также нежеланием понимать основы программного бюджетирования.

Сложившаяся организация бюджетного процесса существенно ограничивает возможности и стимулы повышения эффективности управления государственными финансами и переориентации получателей бюджетных средств с освоения выделенных им ассигнований на достижение общественно значимых и измеримых конечных результатов. Формальный подход к программному бюджету специалистов, не осознающих его реальной пользы, объясняется осуществлением финансирования бюджетных учреждений по экономической классификации, в силу чего составление бюджета на программной основе считается дополнительной нагрузкой.

В целом результативность деятельности государственных учреждений может и должна быть оценена показателями достижения целей, которые должны быть изначально установлены. Вопрос же целей часто остается более сложным, чем выбор набора показателей.

#### Литература:

1. Виноградов В.Л., Синюк А.И. Проблемно-целевое проектирование образовательного процесса в вузе
2. 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.
3. Сбалансированная система показателей <http://www.kpi-monitor.ru/solutions/balanced-scorecard>
4. Белкин А.С. Профессиональный мониторинг подготовки специалиста в системе высшего педагогического образования / А.С. Белкин. - Шадрине к: Изд-во Шадринск. гос. пед ин-та, 1999. -Вып. 4.-С. 66.
5. Соколова И.Ю., Кабанов Г.П. Качество подготовки специалистов в техническом вузе и технологии обучения // Томск: Изд-во ТПУ. – 2003. – С. 74.

Рецензент: д.э.н., профессор Алиев К.А.