

## Оценка эффективности стратегического развития экономического вуза на основе сбалансированной системы показателей

© 2010 Э.П. Печерская

доктор педагогических наук, кандидат экономических наук, профессор

© 2010 Л.В. Левченко

кандидат экономических наук, доцент

© 2010 О.В. Астафьева

Самарский государственный экономический университет

E-mail:lvls@mail.ru

Проанализирована деятельность ведущего экономического университета Самарской области. Предложены основные направления стратегического развития системы бизнес-образования экономического вуза. Разработана модель оценки эффективности деятельности системы дополнительного образования вуза на основе сбалансированной системы показателей.

*Ключевые слова:* рынок образовательных услуг, SWOT-анализ, стратегия развития бизнес-образования, сбалансированная система показателей, оценка результативности деятельности вуза.

### Развитие системы образования в Самарском регионе

Самарская область - территория с высокой концентрацией научного, образовательного и производственно-технического потенциала - располагает благоприятными условиями для развития бизнеса, превращения инновационной деятельности в основной долгосрочный источник повышения конкурентоспособности промышленности и сферы услуг. В свете этого важную роль играет реализация областной целевой программы развития инновационной деятельности на 2008-2015 гг. (Закон Самарской области от 12 декабря 2007 г. №154-ГД), в которой значительное внимание уделено проблеме подготовке специалистов в инновационной сфере (топ-менеджеров, менеджеров по управлению инновационными и венчурными проектами, специалистов по освоению новой техники и технологий,

руководителей малого и среднего бизнеса, специалистов в сфере антикризисного управления, специалистов по управлению качеством продукции и ее сертификации).

Принятие Правительством Самарской области (23 декабря 2009 г.) Программы дополнительных мероприятий по снижению напряженности на рынке труда Самарской области на 2010 г. позволит улучшить социально-экономическую ситуацию в области, обострившуюся под влиянием мирового финансового кризиса. В рамках данной Программы предполагается проведение опережающего профессионального обучения работников, находящихся под угрозой увольнения, а также обеспечение профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников организаций. Общий объем финансирования мероприятий Программы составляет 2 047 051 тыс. руб.

**Таблица 1. Основные показатели системы высшего профессионального образования  
в Самарской области**

Показатели	Годы								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Вузы, всего</b>	27	27	27	30	30	29	29	29	29
В том числе:									
государственные и муниципальные	15	15	15	16	16	16	17	17	17
негосударственные	12	12	12	14	14	13	12	12	12
<b>Численность студентов в вузах, тыс. чел.</b>	111,4	133,7	153,5	162,9	170,5	179,0	177,5	180,4	180,1
В том числе в учебных заведениях:									
государственных и муниципальных	96,4	111,7	127,9	134,4	141,1	143,5	143,7	147,1	145,9
негосударственных	15,0	22,0	25,6	28,5	29,4	35,5	33,8	33,2	34,1

*Источник.* Самарский статистический ежегодник.

Следует отметить, что рынок образовательных услуг в Самарской области насыщен и является высококонкурентным (табл. 1).

### **Анализ деятельности СГЭУ на рынке образовательных услуг**

Самарский государственный экономический университет – один из крупнейших, динамично развивающихся и престижных экономических вузов России, интегрированных в мировое образовательное пространство. Вуз обучает студентов в сфере экономики, управления и права, является ведущим центром бизнес-образования и обеспечивает поступательное и непрерывное образовательное сопровождение выпускников на всех этапах деловой карьеры. Выпускники СГЭУ востребованы не только в Приволжском федеральном округе, но и в России в целом и за рубежом, занимают ключевые посты в руководстве региона, крупном и среднем бизнесе, российских и зарубежных компаниях, успешно развивают собственный бизнес.

СГЭУ, имея значительный опыт переподготовки и повышения квалификации специалистов, обладает огромным потенциалом, чтобы внести определенный вклад в решение проблемы развития региональной системы дополнительного профессионального образования и удовлетворения потребностей экономики Самарской области в специалистах, так как является ведущим центром подготовки специалистов по инновационным и опережающим программам.

**Миссия** системы бизнес-образования СГЭУ состоит в предоставлении востребованного бизнесом, государством и гражданами дифференцированного портфеля образовательных услуг по подготовке высококвалифицированных специалистов соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособных на рынке труда, способных к эффективной работе на уровне мировых стандартов, готовых к профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности.

**Стратегическими целями** системы дополнительного образования вуза являются:

- формирование системы обучения нового типа для всестороннего гармоничного развития личности, обучающейся с учетом ее способностей, мотивов, ценностных ориентаций, потенциальных возможностей самообучения;
- активное взаимодействие с ведущими научными, образовательными и деловыми центрами;
- установление сотрудничества с ведущими университетами и бизнес-школами в рамках создания стратегических образовательных альянсов;

- укрепление бренда вуза на региональном, российском и международном рынках в качестве ведущего центра бизнес-образования;

- обеспечение устойчивого финансового положения;

- приобретение студентами высоких профессиональных знаний и умений, соответствующих требованиям Государственного образовательного стандарта и запросам работодателей;

- развитие компетентностного подхода в содержании образовательных программ;

- стимулирование преподавателей и сотрудников к интеграции традиционных академических ценностей и предпринимательских идей;

- интеграция содержания профессионального образования, достижение международных стандартов;

- обеспечение гибкости, вариативности и непрерывности обучения;

- формирование высокой профессиональной компетентности слушателей и содействие успешной деловой карьере.

Осуществление целей требует проведения большой работы по изменению процесса обучения, осознанию руководителями и преподавателями университета необходимости внедрения инновационных подходов.

Система бизнес-образования является открытой целостной системой с присущими ей основными системными характеристиками и свойствами, закономерностями развития. С этих позиций развитие образовательной системы возможно рассматривать, проводя исследование развития как отдельных ее подсистем (образовательный стандарт, структура подготовки, содержание, этапы технологии, методы и средства обучения, образовательная среда и пр.), так и оптимизацию системы в целом.

Оценивая внутренние факторы, обуславливающие необходимость разрешения противоречий, порождаемых образовательной системой, необходимо провести **анализ ее состояния в современных условиях с целью выявления направлений совершенствования**. Следует подчеркнуть, что на сегодняшний день система образования в нашей стране находится в процессе перехода на новый этап развития, характеризуемого коммерциализацией образовательных услуг. Образовательные учреждения оказываются в условиях конкурентной среды, и, следовательно, анализ их состояния целесообразно проводить, исходя из данного положения.

Одним из наиболее распространенных методов анализа микросреды и внутренней среды предприятия является анализ SWOT. В **SWOT-анализ** входят следующие компоненты: изучение

тенденций показателей развития, анализ ресурсов, анализ возможностей использования преимуществ и недостатков, определение целей и задач, исследование внешней среды для определения возможностей и угроз.

Результаты проведенного SWOT-анализа системы бизнес-образования СГЭУ (табл. 2) определили направленность политики дополнительного образования вуза на развитие элементов инновационной образовательной системы, обес-

**Таблица 2. SWOT-анализ как основа разработки стратегии развития системы бизнес-образования СГЭУ в условиях конкурентной среды**

Возможности	Угрозы
Рост потребности в высшем, дополнительном образовании, в повышении квалификации и переподготовке кадров (в том числе в условиях кризиса) со стороны работодателей и государства	Усиление конкуренции на российском и международном образовательном рынке
Усиление практической направленности образования и развитие индивидуальных образовательных программ	Экономический кризис, нестабильность в стране
Усиление роста частных (личных) расходов при формировании образовательной стратегии человека	Увеличение затрат на содержание высшего образования, влекущее рост стоимости обучения
Рост интернационализации программ, увеличение экспорта и импорта образовательных программ	Уменьшение бюджетных ассигнований на образование
Развитие контактов с деловым сообществом, другими университетами	Демографический спад в стране. Сокращение приема студентов в вузы
Введение новых программ в связи с переходом страны на инновационный путь развития	Несовершенство законодательной базы, отсутствие гибкости и ограниченная степень свободы в финансовых вопросах
Сильные стороны	Слабые стороны
Взаимодействие с ведущими российскими и международными бизнес-школами, университетами, ассоциациями, образовательными и научными центрами	Недостаточное количество в преподавательском составе высококвалифицированных преподавателей, бизнес-практиков, консультантов, обеспечивающих учебный процесс
Оперативное реагирование на потребности рынка	Слабая централизация структурных подразделений в системе дополнительного образования
Широкий спектр предлагаемых образовательных программ дополнительного образования различного уровня; дифференциация и диверсификация услуг	Наличие внутренней конкуренции между структурными подразделениями (расфокусировка потребителя)
Использование в образовательном процессе современных активных форм, методического материала в рамках опережающего обучения	Недостаточное развитие обратной связи со слушателями и выпускниками
Бренд лидера в области экономического образования на региональном образовательном рынке. Восприятие вуза бизнес-сообществом как надежного партнера, предлагающего услуги высокого уровня	Высокая стоимость на отдельные предлагаемые образовательные услуги
Высокий уровень инициативности у руководителей структурных подразделений	Снижение финансовой стабильности вуза в условиях экономического кризиса

**Таблица 3. Финансовое положение СГЭУ**

Год	Средства федерального бюджета, тыс. руб.		Внебюджетные средства, тыс. руб.					
	Высшее и послевузовское профессиональное образование	Фундаментальные исследования	Программы высшего профессионального образования (первое и второе высшее образование)	Программы дополнительного профессионального образования	Программы послевузовского профессионального образования	Программы довузовского образования	Научно-исследовательская работа	Прочие поступления
2005	74248	103	213189	36 026	1704	2339	6843	1107
2006	92763	616	248457	42 078	1732	2603	20497	33429
2007	122328	1266	273037	56 553	2736	2961	23766	58848
2008	153889	1579	309380	66 684	2918	3359	28020	65014
<b>2009</b>	<b>174739</b>	<b>1990</b>	<b>314992</b>	<b>38 807</b>	<b>3105</b>	<b>4078</b>	<b>27199</b>	<b>14344</b>

печение сопоставимости с ведущими бизнес-школами России и мира посредством сохранения позитивных традиций, существующего положительного опыта и использования новых педагогических, информационных и управленческих технологий.

Финансовое положение СГЭУ является достаточно устойчивым. Динамика поступлений денежных средств из федерального бюджета и от источников внебюджетной деятельности за последние пять лет представлена в табл. 3. В 2009 г. наблюдалось сокращение денежных поступлений, вызванное тяжелым финансовым состоянием региона вследствие экономического кризиса.

### **Приоритетные направления системы бизнес-образования СГЭУ**

Базисом развития международной деятельности экономического вуза Поволжья является комплексная подготовка конкурентоспособных специалистов, готовых работать в условиях интеграции России в мировое сообщество. Поэтому приоритетным направлением является сотрудничество СГЭУ с Международным институтом менеджмента ЛИНК и Школой бизнеса Открытого университета Великобритании, которые предлагают совместные образовательные программы, имеющие престижные международные аккредитации (AACSB, EFMD, AMBA). В этих целях подписано трехстороннее соглашение о вступлении СГЭУ в образовательный альянс “Global Bachelor Business Alliance” совместно с Международным институтом менеджмента ЛИНК и Открытым университетом Великобритании по реализации международного проекта “Bachelor of Business Studies” (BABS), предоставляющего студентам из России возможность параллельного обучения по модульной программе, реализуемой в современной технологии практико-ориентированного открытого дистанционного образования. Программа BABS является комплексной - в ней гармонично сочетаются вопросы менеджмента, маркетинга и управления финансами, стратегии, этики и политики в бизнесе. Программа ориентирована на развитие у студентов профессиональных компетенций в области управления, получение квалификации международного уровня, что способствует формированию важнейшего интеллектуального и профессионального кадрового потенциала, обеспечивающего инновационное и социально-экономическое развитие Самарского региона и страны.

Большинство ведущих бизнес-школ, предоставляющих услуги в сфере образования, ищут свои конкурентные преимущества в развитии качества бизнес-образования. Конкуренция ка-

чества предполагает иные стратегии: не снижение цен, а ориентацию на удовлетворение дифференцированных потребностей, на возрастание качества предлагаемого продукта.

Растущий спрос на программы дополнительного бизнес-образования, включая MBA для топ-менеджмента компаний, выдвигает сегодня все более определенные требования, с которыми приходится считаться:

- нацеленность программ на конкретные потребности бизнеса, ориентация на программы по управлению бизнесом в сложных условиях финансово-экономического кризиса;
- повышение качества и обновляемость программ в соответствии с изменениями рыночной среды;
- необходимость предоставления потребителю диверсифицированных образовательных услуг.

В сложившихся условиях кризиса наиболее приемлемой для бизнес-образования является стратегия повышения качества и диверсификации образовательных услуг. Система совершенствования бизнес-образования СГЭУ сводится к следующим направлениям:

1. Активная рекламная кампания, позиционирующая бизнес-образование СГЭУ как лидирующего центра предоставления дополнительного образования высокого качества на региональном рынке и акцентирующая необходимость постоянного обновления знаний в области управления.

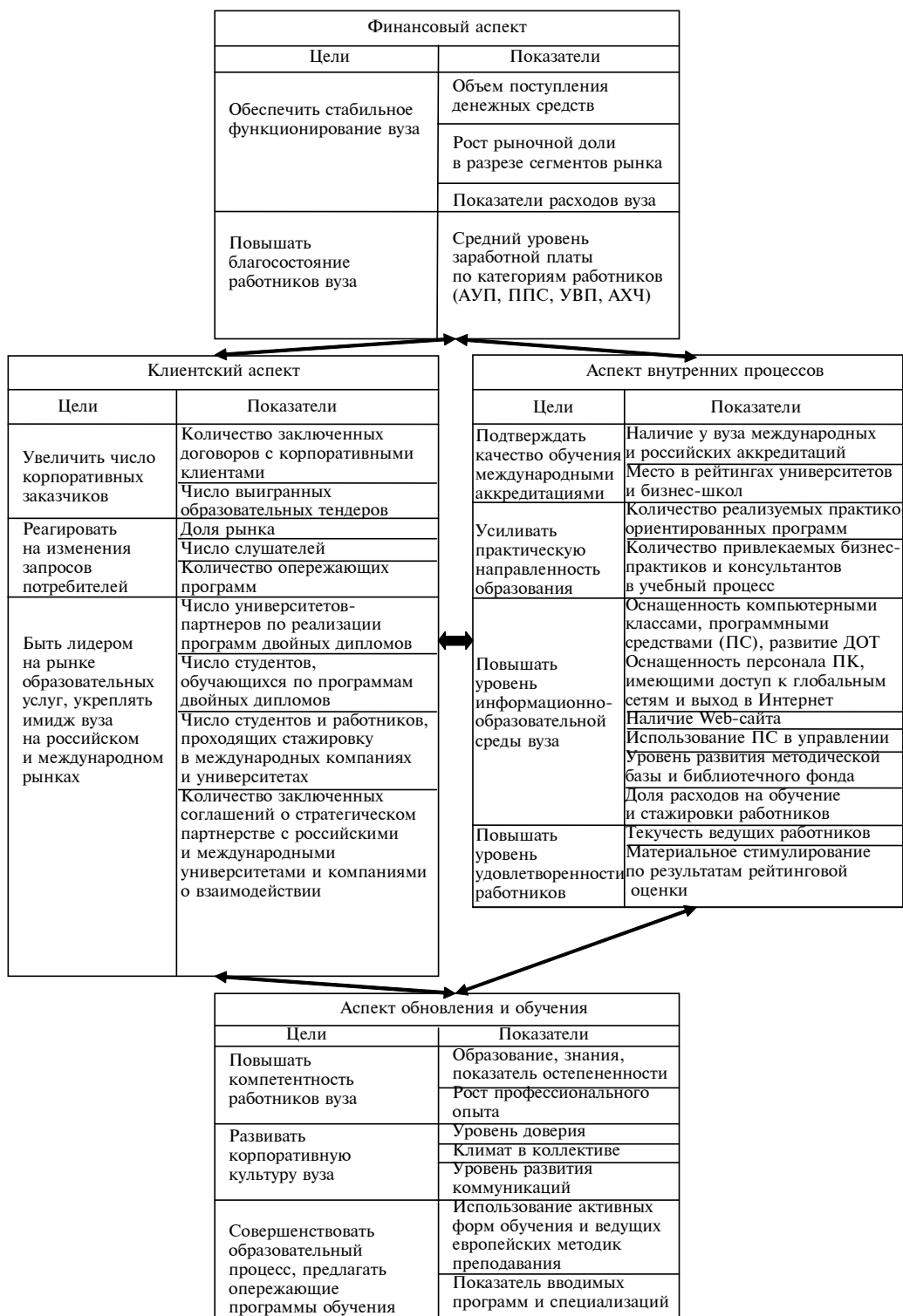
2. Создание инновационных высококачественных образовательных проектов с использованием творческого подхода к формированию программ обучения и недопущение жесткого администрирования со стороны государства при определенной степени контроля.

3. Создание новых специализаций и разработка программ под требования потребителей с последующей аккредитацией этих программ.

4. Создание системы упреждающих действий, включающих разработку более мобильной системы обратной связи со слушателями и корпоративными заказчиками, систематическое обсуждение результатов анкетирования, способствующих повышению общего уровня преподавания как с содержательной, так и с методической точек зрения.

5. Создание межвузовского учебно-методического центра по обмену опытом преподавания программ MBA с привлечением западных университетов и бизнес-школ.

6. Обучение и переподготовка преподавательского состава при доступной стоимости обучения в европейских компаниях, российских и зарубежных университетах.



**Рис.** Стратегическая карта показателей образовательной деятельности экономического вуза

7. Заключение с корпоративными клиентами долгосрочных договоров по обучению на программах профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

8. Интеграция программ дополнительного профессионального образования СГЭУ в международное образовательное пространство.

Компетентностно-ориентированный подход служит основой повышения качества подготовки специалистов в сфере дополнительного образования, а обозначенные направления совершенствования деятельности являются концептуальной базой развития системы бизнес-образования Самарского государственного экономического университета.

**Модель сбалансированной системы показателей как основа оценки эффективности деятельности экономического вуза**

В результате проведенного Глобальным институтом McKinsey (MGI) и московским офисом McKinsey Company исследования были выявлены основные причины низкой производительности в России, препятствующие восстановлению и сохранению экономического роста:

- неэффективная организация труда;
- дефицит профессиональных навыков;
- непрозрачное и избыточное регулирование;
- устаревшие мощности и методы производства;
- редкое применение комплексного подхода к планированию развития территорий;
- неразвитость финансовой системы.
- отсутствие стимулов к повышению производительности.

Указанные причины низкой производительности во многом являются результатом недостаточной эффективности деятельности системы высшего образования. Поэтому в настоящее время требуется новая парадигма развития экономики, направленная на рост производительности и достижение высоких результатов.

Использование сбалансированной системы показателей (ССП), предложенной Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном (Harvard Business Review, январь-февраль, 1992), позволяет оценить деятельность экономического университета с помощью стратегической карты, описанной определенным набором показателей, для каждой из четырех областей развития вуза: финансовой, клиентской, внутренних процессов, а также обновления и обучения. Финансовые показатели отражают результаты того, что уже сделано, а три других вида показателей отражают то, от чего зависят будущие финансовые результаты.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) дает ответы на следующие важнейшие вопросы:

- Какими нас видят наши потребители? (Клиентский аспект.)
- В чем мы должны совершенствоваться? (Аспект внутренних процессов.)
- Сможем ли мы и впредь создавать и увеличивать стоимость? (Аспект обновления и обучения.)
- Какова результативность функционирования вуза? (Финансовый аспект.)

Применительно к развитию экономического вуза система сбалансированных показателей представлена на рисунке. Стратегическая карта дает возможность увидеть, как достижение целей,

поставленных перед подразделениями и отдельными сотрудниками, помогает организации добиваться требуемых показателей образовательного процесса, удовлетворять запросы потребителей и в итоге получать желаемые финансовые результаты.

Модель сбалансированной системы показателей является эффективным инструментом оценки деятельности вуза благодаря следующим преимуществам: во-первых, обеспечивает руководителей информацией, но не приводит к ее переизбытку; во-вторых, отражает логику причинно-следственных связей между текущей деятельностью и долгосрочным успехом; в-третьих, объединяет различные элементы конкурентной стратегии; в-четвертых, предотвращает эффект субоптимизации, т.е. улучшение одних показателей за счет других. Сбалансированная система показателей направлена на повышение эффективности управления реализацией стратегии вуза и одновременно совершенствование ее под влиянием изменений потребностей клиентов, внутренней конъюнктуры, развития научно-технических достижений, что позволит вузу готовить высококвалифицированных специалистов, принимать научно обоснованные, инновационные, технологические решения, приносящие пользу окружающему социокультурному пространству, региону, национальному государству.

Подготовка специалистов высокого уровня и профиля, конкурентоспособных на рынке труда, свободно владеющих своей профессией, готовых к эффективной работе на уровне мировых стандартов, готовых к профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности, будет способствовать росту производительности в России.

1. Измерение результативности компании: пер. с англ. М., 2006. 220 с. (Серия "Классика Harvard Business Review").

2. Казанцев А.К. Информационно-технологические ресурсы российской экономики / А.К. Казанцев, Е.Г. Серова, Л.С. Серова, Е.А. Руденко; под ред. А.К. Казанцева; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб., 2007. 264 с.

3. Каплан Р. Факторы жизнестойкости деловых альянсов / Р. Каплан, Д. Нортон, Б. Ругельсен // Harvard Business Review. 2010. Апр.

4. Самарский статистический ежегодник: офиц. изд. / Федер. служба гос. статистики, Территор. орган Федер. службы гос. статистики по Самар. обл. Самара, 2009. 360 с.

5. Практика менеджмента: исследование McKinsey Global Institute // Рос. журн. менеджмента. 2009. Т. 7, □ 4.

*Поступила в редакцию 01.05.2010 г.*