

Г. И. Мальцева, Р. А. Луговой, Ю. А. Солдатова

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВУЗА (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса)

G. I. Maltseva, R. A. Luygovoy, Y. A. Soldatova

Application of the System of balanced indices in the process of university strategic management (by the example of Vladivostok state university of economics and service)

Following the concept of strategic management, Vladivostok state university of economics and service has faced with necessity to embody the results received during strategic planning into efficient activity. Choosing the tool allowing to realize the strategy at optimum use of available resources there were carried out analysis of existing methods of organization management with the purpose of efficiency increase of its activity and their classification.

Следуя концепции стратегического управления, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) столкнулся с необходимостью воплотить полученные в процессе стратегического планирования результаты в оперативную деятельность. При выборе инструмента, позволяющего реализовать стратегию при оптимальном использовании имеющихся ресурсов, были проведены анализ существующих методов управления организацией с целью повышения эффективности ее деятельности и их классификация. Согласно данной классификации все существующие методы группируются следующим образом:

- методы, ориентированные на показатели финансовой деятельности;
- методы, ориентированные на внутренние процессы и внутреннюю среду организации;
- методы, ориентированные на внешнюю среду организации;
- системные методы.

Первые три группы методов позволяют организации повысить эффективность ее деятельности: первая — с точки зрения финансовых показателей, вторая — с точки зрения бизнес-процессов и внутренней среды, третья — с точки зрения взаимодействия с внешней средой. Они применяются при низкой эффективности отдельных направлений деятельности компании, угрозе потери конкурентного преимущества, высоких темпах роста, приводящих к снижению потребительского качества производи-

мой продукции, в ходе упорядочивания информационных потоков и внедрения документационного обеспечения управления, перед внедрением или модификацией информационных технологий, в ходе комплексной оптимизации организационной структуры. Для достижения поставленной цели или решения существующей проблемы возможно одновременное использование нескольких методов, которые взаимно дополняют друг друга.

Методы, основанные на системном подходе к деятельности организации, рассматривают организацию как систему и применяются с целью достижения качественно нового состояния ее функционирования. Они применяются в тех случаях, когда организация достигла определенных успехов на рынке и возникает необходимость пересмотреть дальнейшие пути ее развития; в организации наблюдается снижение основных экономических показателей благополучия и возникает необходимость найти причину снижения показателей и устранить такую тенденцию; при отсутствии осмысления о вложении инвестиций, реализации плана стратегического развития и т. д. При использовании методов данной группы чаще всего применяются и методы первых трех групп для достижения специфических целей. Например, в методе TQM используются Strategic Management, Strategic Alliances, Benchmarking и т. д.

В качестве метода управления, позволяющего ВГУЭС реализовать свою стратегию, сле-

дую которой вуз перейдет в качественно новое состояние, т. е. перевести сформулированные стратегические цели и задачи ВГУЭС, учитывая все аспекты его дальнейшего развития, в конкретные действия, был выбран один из системных методов — Система сбалансированных показателей (ССП — Balanced ScoreCard, BSC). Выбор СПП был обусловлен тем, что она позволяет одновременно:

- связать стратегические цели с оперативными действиями, позволяющими реализовать стратегию;
- учесть нефинансовые показатели (наряду с финансовыми), что необходимо для оценки деятельности университета, связанной с нематериальными активами и информацией;
- своевременно реагировать на несоответствующие изменения в бизнес-процессах посредством различия показателей, которые измеряют достигнутые результаты, и показателей, которые отображают процессы по достижению этих результатов.

Система сбалансированных показателей была предложена профессором Harvard Business School Робертом Капланом и основателем и президентом компании Balanced Scorecard Collaborative Дэвидом Нортон в 1992 г. 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.

В настоящее время СПП, как способ перехода от стратегии к оперативной деятельности, применяется как в коммерческих, так и в некоммерческих и государственных структурах.

Методология системы сбалансированных показателей

Система сбалансированных показателей 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 «Инфра-

структура/сотрудники», которые располагаются в определенном иерархическом порядке.

Анализ целей каждой из проекций позволяет ответить на следующие основные вопросы: Какой организация представляется своим акционерам и потенциальным инвесторам (перспектива «Финансы»)? Какой организация представляется своим клиентам (перспектива «Клиенты»)? Какие бизнес-процессы организация должна улучшить, на каких сосредоточиться (перспектива «Процессы»)? С помощью каких ресурсов организация сможет продолжать свое развитие и повышать эффективность своей деятельности (перспектива «Инфраструктура/сотрудники»)?

Применение СПП возможно при наличии в организации объективного осознания ее сильных и слабых сторон, сложившейся ситуации на рынке, на основе чего должны быть разработаны миссия и стратегические приоритеты развития организации.

Процесс внедрения СПП 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 СПП в оперативную деятельность.

На первом этапе последовательно сверху вниз по перспективам «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Инфраструктура/сотрудники» разрабатываются цели, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии. При этом в карту вносятся только такие новые цели, которые способствуют достижению уже существующих.

Для концентрации внимания на аспектах, отраженных в миссии и стратегических приоритетах, рекомендуется, чтобы количество целей не превышало 25. Для более подробного отражения целей и задач в СПП можно построить набор вспомогательных карт «второго уровня». Данный набор может быть сформирован из карт, построенных для каждого из стратегических приоритетов, либо для каждой стратегической хозяйственной единицы организации.

Количественный и качественный состав целей по перспективам следующий:

- «Финансы» — цели, раскрывающие способы достижения стратегических намерений в области финансов (3–5 целей).

- «Клиенты» — цели, описывающие рыночную стратегию, как способ достижения финансовых целей верхнего уровня (5–8 целей).

- «Внутренние процессы» — цели, описывающие направления приложения усилий к внутренним процессам организации, являющиеся способом достижения целей клиентской и финансовой составляющей (6–10 целей).

- «Инфраструктура/сотрудники» — цели, описывающие способы достижения определенного состояния в структуре материальных и нематериальных активов, как ресурсов для достижения целей во внутренних процессах (4–6 целей).

Карта целей должна быть сбалансирована по вертикали — достижение целей нижних уровней должно способствовать достижению целей верхних уровней. Не должно быть целей, не поддержанных другими целями этого же или ниже лежащих уровней, кроме некоторых целей 4-го уровня. Не должно быть целей, не поддерживающих цели этого же или выше лежащих уровней, кроме некоторых целей 1-го уровня.

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 характеризуют степень достижения этой цели, а формирующие — характеризуют усилия, направленные на ее достижение. Карта целей должна быть сбалансирована по горизонтали — необходимо наличие причинно-следственной связи между результирующими и формирующими показателями внутри каждого набора показателей.

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.

Третий этап представляет собой внедрение ССП в оперативную деятельность. На данном этапе происходит:

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

Также на данном этапе разрабатываются и принимаются регламенты проведения сессий стратегического планирования, целью которых будет являться 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.

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

Применение ССП во ВГУЭС

В процессе осуществления проекта по стратегическому планированию во ВГУЭС проведен анализ внутренней и внешней среды. На основе проведенного анализа во время сессий стратегического планирования под руководством экспертов были сформированы миссия и стратегические приоритеты университета (см. прил. 1, 2).

Миссия ВГУЭС

ВГУЭС — предпринимательский инновационный университет, центр образования мирового уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, в карьере и в жизни.

Для выполнения своей миссии ВГУЭС стремится быть:

- активным участником политического, социально-экономического и культурного развития Дальнего Востока;
- открытым для установления партнерских отношений с региональными сообществами в образовательных, научных и культурных проектах;
- объектом гордости жителей города Владивостока и Приморского края, благодаря созданию и передаче своих знаний, умений, ресурсов и ценностей;
- научным сообществом, развивающим динамичную научную среду, творческие экспериментальные площадки, проектно-ориентированные технологии прикладных исследований для предприятий малого и среднего бизнеса;
- сообществом вовлеченных студентов и сотрудников, разделяющих ответственность за выполнение миссии Университета и получающих признание за свой вклад в его развитие.

Стратегические приоритеты ВГУЭС

- Достижение мирового уровня образования в сфере бизнеса и сервиса.
- Создание условий для возможности обучения через всю жизнь.
- Обеспечение лидерства в области информационных технологий.
- Развитие динамичной научной среды, интегрированной с реальным сектором экономики.
- Интеграция в образовательное пространство и социокультурные сообщества стран АТР.
- Становление университета как обучающейся саморазвивающейся организации.
- Формирование корпоративной культуры предпринимательского (инновационного) университета.

На основе миссии, стратегических приоритетов и проведенного анализа внутренней и внешней среды в университете в соответствии с методологией ССП последовательно разработана карта целей ССП (см. схему на с. 102), отражающая миссию и стратегические приоритеты ВГУЭС с точки зрения 4-х перспектив.

В различных источниках (например, [2]) рекомендуется для государственной и некоммерческой структуры строить карту ССП, в которой перспектива «Клиенты» перемещена вверх по иерархии. Данная рекомендация не вполне подходит для предпринимательского университета, вследствие того, что государственное финансирование далеко не всегда является достаточным для функционирования и университет должен заниматься деятельностью, приносящей прибыль. С другой стороны, университет является общественной государственной организацией и должен служить интересам общества. Вследствие этого на одной из рабочих встреч по постановке ССП было принято решение добавить в карту целей ССП пятую перспективу — «Общество», что не противоречит концепции Нортон и Каплана. Цели данной перспективы являются проекцией миссии ВГУЭС на ценность, которую составляет университет для широкой общественности. Таким образом, в перспективе «Клиенты» находятся цели, связанные с клиентами — потребителями продуктов и услуг университета, а в перспективе «Общество» — цели, связанные с региональной общественностью и государством. Выполнение целей данной перспективы напрямую зависит от реализации целей всех нижележащих перспектив.

Работа по построению карты ССП велась инициативной группой, в которую входят работники лабораторий стратегического планирования и экономического анализа и прогнозирования под руководством сотрудников, прошедших обучение по курсу «Постановка ССП», проводимому НОУ ДО «Академия менеджмента ИНТАЛЕВ» в г. Москве. При разработке данной карты учитывались опыт, накопленный во время сессий стратегического планирования, и результаты деятельности лабораторий. Карта целей сбалансирована с точки зрения перспектив: достижение целей нижних уровней способствует реализации целей верхних.

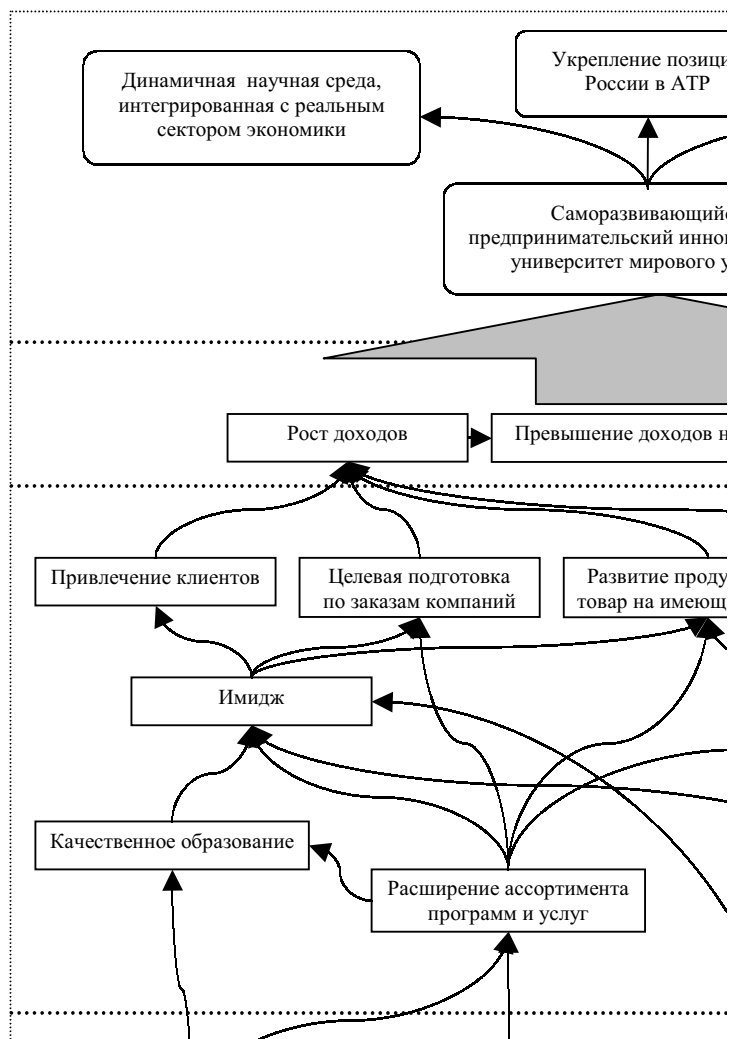


Схема. Карта целей системы сбалансированных показателей ВГУЭС

Краткая формулировка целей

Перспектива «Общество»

ВГУЭС является государственной организацией, которая должна отвечать интересам общества. Миссия университета предполагает достижение следующих общественных целей:

- *Укрепление позиций России в АТР.*
- *Динамичная научная среда, интегрированная с реальным сектором экономики.*
- *Университет — объект гордости жителей города и края.*

Для достижения этих целей ВГУЭС необходимо стать *саморазвивающимся предпринимательским инновационным университетом мирового уровня*, что, в свою очередь, будет обеспечено выполнением целей нижележащих перспектив.

1. Перспектива «Финансы»

1.1. *Превышение доходов над расходами.* Цель верхнего уровня, являющаяся воплощением стратегии собственника на продолжение бизнеса.

1.2. *Рост доходов.* Достижение данной цели необходимо для реализации цели 1.1. Рост объема выручки планируется как за счет увеличения объемов оказания услуг на освоенных рынках, так и за счет внедрения на новые рынки.

1.3. *Оптимизация издержек.* Для каждой бизнес-операции следует найти такой оптимальный объем издержек, который максимизирует прибыль, что необходимо для реализации цели 1.1.

2. Перспектива «Клиенты»

2.1. *Привлечение новых клиентов.* Достижение данной цели планируется за счет интенсификации методов привлечения клиентов традиционных для университета услуг: высшее, дополнительное, довузовское образование и т. п., а также новых видов услуг: консалтинг, корпоративные тренинги и т. п.

2.2. *Целевая подготовка.* Планируется развить направление целевой подготовки специалистов — студентов разных форм обучения, слушателей курсов повышения квалификации — обучение которых полностью или частично оплачено за счет целевых договоров с организациями.

2.3. *Развитие продукта.* Университет выходит с новыми для своей деятельности видами услуг: консалтингом, корпоративными тренингами, а также интенсифицирует деятельность по некоторым уже существующим, например, до-

полнительное образование, курсы повышения квалификации, прикладные научные исследования.

2.4. *Активизация клиента.* Каждому клиенту любой услуги, оказываемой университетом, предлагается получить сопутствующие образовательные и необразовательные (сервисные) услуги.

2.5. *Имидж.* Одной из основных целей в клиентской перспективе является создание благоприятного имиджа университета в глазах общества. Имидж планируется формировать за счет работы по достижению целей 2.6–2.8, а также за счет непосредственной работы над имиджем (цель 3.3).

2.6. *Качество образования.* Затрагиваются аспекты качества проведения занятий — грамотные преподаватели, преподаватели-практики, современные методы подачи материала и т. п., качества наполнения — эффективная структура курса и качества ассортимента — наличие комплекса современных, востребованных, популярных образовательных программ. Необходимо иметь в распоряжении современные инновационные образовательные курсы и программы, образовательные технологии как для традиционного, так и для дополнительного образования. Также для достижения данной цели планируется осуществить переход на двухуровневую систему образования и начать процесс получения международных сертификатов на образовательные программы.

2.7. *Расширение ассортимента программ и услуг.* Необходимо расширить спектр (например, Английский язык, Управление проектами, Пользователь ПК) и глубину охвата (например, Английский для начинающих, продвинутый курс, подготовка к сдаче TOEFL) образовательных курсов, а также проанализировать имеющиеся возможности и сформировать ассортимент оказываемых университетом сервисных услуг (например, комплексное питание студентов, абонемент на посещение спорткомплекса и т. п.).

2.8. *Качественная работа с клиентом.* Достижение данной цели планируется осуществлять по двум направлениям: за счет вежливого и внимательного отношения к нуждам каждого клиента и за счет эффективной для клиента организации процесса.

2.9. *Эффективная ценовая политика.* Университет позиционируется на рынке стандартного потребления, поэтому ценовой аспект ва-

жен для клиента. Планируется отслеживание и формирование эффективного уровня цен на различные виды услуг, введение и развитие системы скидок (возможно, дисконтных карт).

3. Перспектива «Процессы»

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.

3.2. *Развитие прикладных научных исследований для малого и среднего бизнеса.* Необходимо поощрять возникновение и развитие научных исследований, востребованных на рынке, а также анализировать региональный рынок и собственные возможности с целью поиска тем научных исследований и заказов на такие исследования.

3.3. *Система работы с клиентами.* Необходимо организовать систему работы по следующим направлениям: мониторинг потребностей клиента и оценки им оказанных услуг, работа с клиентской базой, повышение эффективности существующих и появление новых методов работы с клиентами, анализ и работа над имиджем.

3.4. *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.

3.5. *Развитие КИС.* 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.

3.6. *Система управления качеством организационной деятельности.* Целью является создание системы оценки организационной деятельности университета (принятие управленческих решений, документооборот и т. п.) путем мониторинга системы сбалансированных показателей и повышения эффективности организационной деятельности через качественные преобразования.

4. Перспектива «Сотрудники/ Инфраструктура»

4.1. *Квалифицированный и мотивированный персонал.* Для осуществления практически всех вышестоящих целей необходимы сотрудники с высоким уровнем профессионализма, творчески и заинтересованно подходящие к выполнению своих обязанностей. Необходимо создать в университете ясную и принимаемую всеми систему мотивации, трансформирующую творческие усилия и добросовестное исполнение служебных обязанностей в материальное вознаграждение и другие виды поощрения. Систематическое повышение квалификации сотрудников необходимо для поддержания определенного профессионального уровня и дальнейшего роста. Адаптация сотрудника на новом рабочем месте позволит быстрее включиться в рабочий процесс с большей эффективностью. Данные усилия необходимо реализовывать системно с помощью внутриуниверситетских и внешних курсов и тренингов. Для реализации цели необходима корпоративная идеология в области кадров, включающая в себя политики найма трудовых ресурсов, их развития, удержания и увольнения.

4.2. *Корпоративная среда ИТ.* Для реализации цели 3.5 необходимо иметь в наличии отлаженный программно-аппаратный комплекс. Необходима корпоративная идеология в области ИТ, которая определяла бы приоритетные направления в развитии КИС.

4.3. *Матричная организационная структура.* Планируется переход организационной структуры университета на матричную схему, которая является наиболее эффективной для предпринимательского инновационного университета. Для выполнения цели необходима система регламентирования взаимоотношений между функциональными отделами, проектами и руководством: должностные инструкции, права, обязанности и т. п.

4.4. *Предпринимательская инновационная корпоративная культура.* Для достижения всех целей в общем и целей 4.1, 4.2, 4.3 в частности в университете должна быть разработана разделяемая большинством корпоративная культура, ориентированная на внешний рынок, гибкость и стабильность, командную работу.

В настоящее время рабочая инициативная группа занимается построением системы показателей и мероприятий для достижения стратегических целей. Работа осуществляется с при-

Перспектива «Клиенты»

Формирующие показатели	Результирующие показатели
Количество обращений клиентов	Количество привлеченных клиентов за год
Количество имиджевых акций	Доля рынка
Количество фирм, участвующих в мероприятиях	Количество договоров с организациями
Количество баз практики	Доля целевых договоров в общем числе
Отношение к бренду (пользователей услуг, продукта)	Количество повторных обращений клиентов
Доля имиджа в мотивации	Доля иностранных студентов
Количество новых методических работ	Методическая оснащенность
Количество вспомогательной техники (проекторы и т. п.)	Охват студентов занятиями с использованием новых технологий
Количество оснащенных аудиторий	Количество рекламаций
Количество посадочных мест в оснащенных аудиториях	Удовлетворенность клиентов
Количество ППС, вовлеченных в международные программы	Количество новых программ
Количество специалистов по работе с клиентами	Количество клиентов, привлеченных за счет ценовой политики
Количество проведенных опросов общественного мнения	Количество выпускников, трудоустроенных по регионам, специальности, отрасли
Бюджет	Количество публикаций

Перспектива «Процессы»

Формирующие показатели	Результирующие показатели
Полнота охвата клиентов в БД	Количество опросов
Количество тренингов на 1 специалиста (в часах)	Количество обращений пользователей БД
Ассортимент тренингов	Система анкетирования
Количество методик повышения эффективности	Система рейтингов
Оснащенность компьютерами (на 1 сотр.)	Процедуры, регламенты (количество, структура)
Бюджет	Количество внедренных прикладных исследований
	Количество фирм, использующих разработки
	Выручка от продажи разработок
	Рентабельность
	Доля внедренных НИР от общего числа, в т. ч. в учебный процесс
	Количество объектов повышения эффективности
	Эффект от внедрения методик
	Количество использованных методов
	Количество новых приложений
	Удовлетворенность пользователей
	Количество и скорость удовлетворенных требований
	Удовлетворенность смежных служб
	Скорость принятия управленческих решений
	Доля управления в численности

влечением специалистов в соответствующих областях управления.

В качестве примера ниже приводятся некоторые показатели, которые могут быть использованы для измерения достижения целей в представленной выше карте ВГУЭС по перспективам «Клиенты» и «Внутренние процессы».

Литература

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
2. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
3. Ольше Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. М.: ИД «Вильямс», 2003.
4. Коробков А. The Balanced Scorecard — новые воз-

можности для эффективного управления. <http://www.cfin.ru/management/bsc.shtml>

5. Орлов А. И. Заметки по теории классификации // Социология: методология, методы, математические модели. 1992. № 2. С. 28–50.

6. Официальный сайт консалтинговой компании «Bain&Company» http://www.bain.com/management_tools/strategy_brief.pdf

7. Рассказов С. В., Рассказова А. Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании. Финансовый менеджмент. 2002. № 3.

8. Редченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей <http://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml>

9. Родионов А. С. Оценка эффективности деятельности банка. Методики, технологии, инструменты. <http://www.o-t-r.ru/expert/conference/?showforum=61>

10. Савицкая Г. В. Анализ эффективности деятельности предприятия. М.: Новое знание, 2004.