

КОЛЛАБОРАТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРОЦЕССОВ ВУЗА ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ И ОПЕРАТИВНОМ ПЛАНИРОВАНИИ*

G. K. Gedro, E. A. Kosova

The management of transformations of university processes by plantation and realization of balanced system of indicators on the base of collaboration technology

The article is repulsed supreme achievements in the field of plantation of balanced system of indicators in Moscow commercial university. This experience could be useful for educational institutes and any organizations, infusing process approach and using collaboration technologies.

Этапы внедрения и реализации сбалансированной системы показателей в образовательных учреждениях

За последние годы в большинстве вузов существенно вырос сектор коммерческих образовательных, консалтинговых услуг, высшая школа стремительно осваивает области, относящиеся к предпринимательской деятельности, наращивая конкурентные преимущества. Раньше различия в системах управления вузами были минимальны, в настоящее время существенно возросли различия в экономике регионов, а следовательно, появились возможности различного развития вузов.

Необходимость быстро реагировать на экономические и социальные изменения привела к усложнению организационной и управленческой структуры, поэтому возникает потребность быстро и эффективно корректировать деятельность вуза в соответствии с требованиями и потребностями окружающей среды.

Наличие вышеперечисленных факторов достаточно для того, чтобы повсеместно внедрить в управленческую практику высшей школы элементы стратегического управления (определение миссии, видения, стратегии и стратегических целей). Разработка единой стратегии позволит объединить сотрудников вуза вокруг общих ценностей и конкретных задач, обеспечить распределение ответственности от ректора до руководителей подразделений без потери контроля и управляемости.

В качестве метода управления, позволяющего спроектировать стратегические цели на уровень оперативного управления, обеспечить своевременный контроль за достижением стратегических целей, согласовать между собой финансовые и нефинансовые параметры развития, была выбрана сбалансированная система показателей (ССП — Balanced ScoreCard, BSC).

Сбалансированная система показателей представляет собой логическую взаимосвязь целей и показателей, сгруппированных в четыре основные проекции:

- финансы;
- рынок / клиенты;
- внутренние процессы;
- инфраструктура / сотрудники,

которые располагаются в четком иерархическом порядке [1].

Учитывая специфику организации деятельности вуза, а также основываясь на опыте ведущих специалистов в области стратегического управления [1, 2, 3, 4] и внедрения СПП [1, 3, 5, 6], была разработана концепция внедрения и реализации СПП в образовательных учреждениях (рис. 1).

Процесс внедрения СПП заключается в последовательном выполнении следующих этапов.

Этап I. Стратегический анализ

Применение СПП возможно при наличии объективного осознания сильных и слабых сторон организации, сложившейся ситуации на рынке; достигается это путем систематического про-

* Работа выполнена при поддержке РФФИ РАН (проект №05-01-00956а).

© Г. К. Гедро, Е. А. Косова, 2007

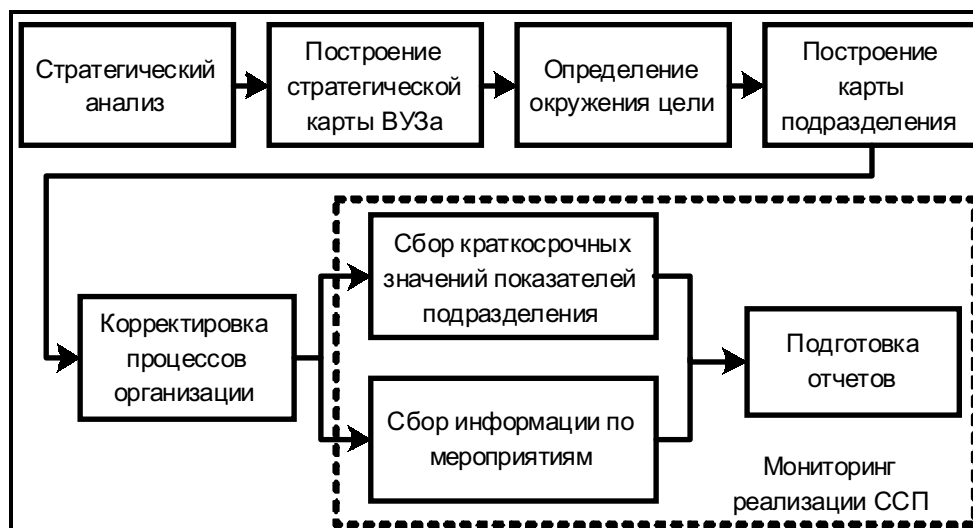


Рис. 1. Этапы внедрения и реализации ССП в образовательных учреждениях

ведения анализа внешней и внутренней среды. На сегодняшний день существует множество видов анализа, таких как PEST-анализ, SWOT-анализ [2, 4], на основе проведения которых формулируются миссия, видение и стратегия организации.

При проведении стратегического анализа в работе участвуют все члены стратегического комитета. На этом этапе необходимо совместно определять внутренние и внешние факторы, а также принимать решения, влияющие на дальнейшее развитие вуза.

Этап II. Построение стратегической карты вуза

Руководствуясь разработанной миссией и видением, осуществляется построение стратегической карты вуза, выделяются цели в рамках четырех перспектив (начиная с финансовой перспективы, заканчивая перспективой «сотрудники/инфраструктура»), достижение которых будет способствовать реализации стратегии.

Особое внимание необходимо уделить выбору стратегических целей, которые необходимо отобразить на стратегической карте вуза.

Алгоритм для выбора стратегических целей состоит из последовательности выполнения следующих шагов[3]:

- уточнение содержания предложенной формулировки цели;
- уточнение стратегического значения целей;
- определение степени конкретности формулировок предлагаемых стратегических целей;

- распределение стратегических целей по отдельным перспективам;
- определение причинно-следственных связей.

Уточнение содержания предложенной формулировки цели

При уточнении содержания предлагаемых целей участники рабочей группы должны объяснить, какой смысл они вкладывают в предлагаемые формулировки и почему именно эта цель включается в сбалансированную систему показателей.

К примеру, выдвинуто утверждение «повысить качество учебного процесса вуза». Необходимо определить, какие именно аспекты качества подлежат улучшению, является ли качество стратегически важным аспектом или относится к категории оперативных целей, на основе какого опыта прошлых периодов необходимо придавать значение этой цели.

Как правило, этот этап сопровождается дискуссиями, поскольку значение и фактическое состояние отдельных целей по-разному понимается различными участниками рабочей группы.

Уточнение стратегического значения целей

Сбалансированная система показателей должна иметь стратегический характер и, следовательно, включать только стратегические цели.

Например, цель «удержать преподавателей-практиков в вузе» измеряется показателем текущей численности кадров. Однако значит ли это, что такая цель и соответствующий ей показатель (текущая

кадров) всегда будут присутствовать на стратегической карте вуза?

Если текучесть преподавателей-практиков в вузе на протяжении последних лет находилась на приемлемом уровне, то степень достижения этой цели следует признать удовлетворительной. Улучшений в этой области не требуется, но и ухудшение не должно произойти. Цель «удержать преподавателей-практиков в вузе» — типичный пример оперативной цели.

Для вуза, который столкнулся с проблемой массового ухода преподавателей-практиков, формулировка «удержать преподавателей-практиков» имеет принципиально иное значение. Эта проблема обязательно должна быть учтена при разработке его стратегической карты.

Для понимания того, какие цели должны быть на стратегической карте вуза, рассмотрим инструмент дифференциации оперативных и стратегических целей — «Фильтр целей», предложенный компанией Horvath & Partners.

«Фильтр целей» предполагает рассмотрение целей в двух измерениях — «значимость для конкурентоспособности» и «сложность реализации» (рис. 2).

Значимость для конкурентоспособности, рассматриваемая по вертикальной оси, документирует влияние той или иной цели на достижение рыночных успехов. Это измерение дает ответ на вопрос: на самом ли деле реализация цели позволит компании добиться существенных конкурентных преимуществ. Горизонтальная ось описывает степень сложности реализации целей.

Стратегические цели, включаемые в сбалансированную систему показателей, — это те клю-

чевые (решающие) цели, от которых в значительной мере зависит результат работы компании. Эти цели сложны в реализации и позволяют компании добиться существенных конкурентных преимуществ.

Определение степени конкретности формулировок предлагаемых стратегических целей

Первоначальные формулировки стратегических целей звучат, как правило, слишком обобщенно, т. е. их можно использовать в принципе для любой организации. Типичные примеры таких целей: «повысить степень удовлетворенности студентов», «оптимизировать бизнес-процессы вуза», «предлагать студентам высочайший уровень качества обучения» и т. д. Иногда встречается обратная ситуация — уже на первом этапе цели формулируются очень конкретно:

- открыть представительство вуза в Республике Беларусь;
- ввести новую специальность «Коммерция» и др.

Если цель сформулирована слишком обобщенно, ее можно по-разному интерпретировать, и определяемые в дальнейшем показатели будут не понятны сотрудникам, участвующим в реализации стратегии. Цели, сформулированные очень конкретно, не дают четкого ответа на вопрос: что именно должно быть достигнуто в случае их успешной реализации?

Рассмотрим пример работы с общей целью «качество учебного процесса».

Перечисление возможных признаков позволило сформировать перечень из более чем 15 аспектов качества, в числе которых:

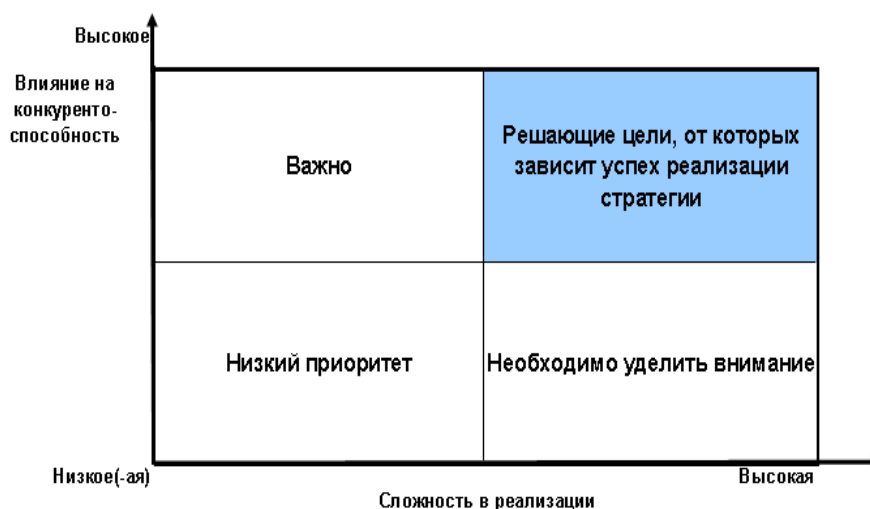


Рис. 2. Фильтр целей

- улучшение качества учебных пособий;
- совершенствование процесса текущей аттестации;

- улучшение оборудования аудиторий;
- повышение квалификации преподавателей.

Далее каждый отдельный аспект качества был подвергнут критической оценке, чтобы понять, в чем заключаются стратегические недостатки вуза. В данном случае вуз имел серьезные проблемы с качеством учебных пособий.

Стратегическая цель, сформулированная после прохождения этого аналитического этапа, звучит так: «улучшение качества учебных пособий».

Рассмотрим обратную ситуацию. Стратегические цели, предложенные в ходе обсуждения, были сформулированы слишком конкретно:

- ввод стандарта обслуживания;
- уменьшение времени зачисления;
- введение в эксплуатацию call-центра;
- внедрение CRM.

Все они представляли собой частный случай цели «повышение качества обслуживания абитуриентов». В результате обсуждения было принято решение вынести на стратегическую карту общую цель «повышение качества обслуживания абитуриентов».

Распределение стратегических целей по отдельным перспективам

При определении целей финансовой перспективы необходимо ответить на вопрос: что намерена получить компания? При определении целей перспективы «рынок/клиенты» важно представлять себе, из каких компонентов формируется потребительская ценность, а также знать, на каких клиентов ориентируется вуз и как нужно работать с ними, чтобы получить необходимый финансовый результат.

Далее определяются цели перспективы «внутренние процессы», указывающие направления приложения усилий к внутренним процессам организации и являющиеся способом достижения целей клиентской и финансовой составляющей.

Особое внимание следует уделить четвертой перспективе «сотрудники/инфраструктура», поскольку преподаватель является главным элементом любой образовательной технологии. Полезно расширить требования этого блока и включить в него цели, обеспечивающие удовлетворенность сотрудников вуза своей деятельностью и отношением к ним организации.

Также в данной перспективе отражаются

цели совершенствования технического и информационного оснащения вуза для эффективной реализации внутренних процессов организации.

Определение причинно-следственных связей

При составлении ССП необходимо видеть и понимать, как одни факторы и показатели влияют на другие.

Причинно-следственные связи отражают отношения между стратегическими целями в сбалансированной системе показателей, формулируемыми в различных перспективах. Причинно-следственные связи – инструменты коммуникации стратегии, объясняют наличие зависимостей между различными целями [3].

При построении стратегической карты необходимо обратить внимание на то, что каждая цель высшего уровня должна поддерживаться целями нижестоящего уровня, а также нужно избегать избыточных причинно-следственных связей, иначе может быть нарушен принцип сбалансированности.

Сбалансированность – один из главных принципов эффективной сбалансированной системы показателей как управленческой технологии. При составлении ССП необходимо понимать, как одни факторы и показатели влияют на другие.

Выделяют два вида сбалансированности [5]:

1) вертикальная сбалансированность – проверяется по наличию причинно-следственных связей между перспективами по всей вертикали целей;

2) горизонтальная сбалансированность – проводится в каждой перспективе отдельно.

Так, на основе ARIS BSC была построена стратегическая карта вуза, стратегией которого является предоставление качественных образовательных услуг (рис. 3).

После построения стратегической карты выбираются ответственные за реализацию каждой цели.

Задачи ответственных за реализацию целей:

- определение ключевых показателей результативности в рамках своей ответственности;
- определение стратегических мероприятий, ведущих к достижению целей;
- контроль достижения целей.

Этап III. Определение окружения цели

В рамках каждой цели определяются корпоративные показатели, с помощью которых измеряется уровень ее достижения, и мероприятия,

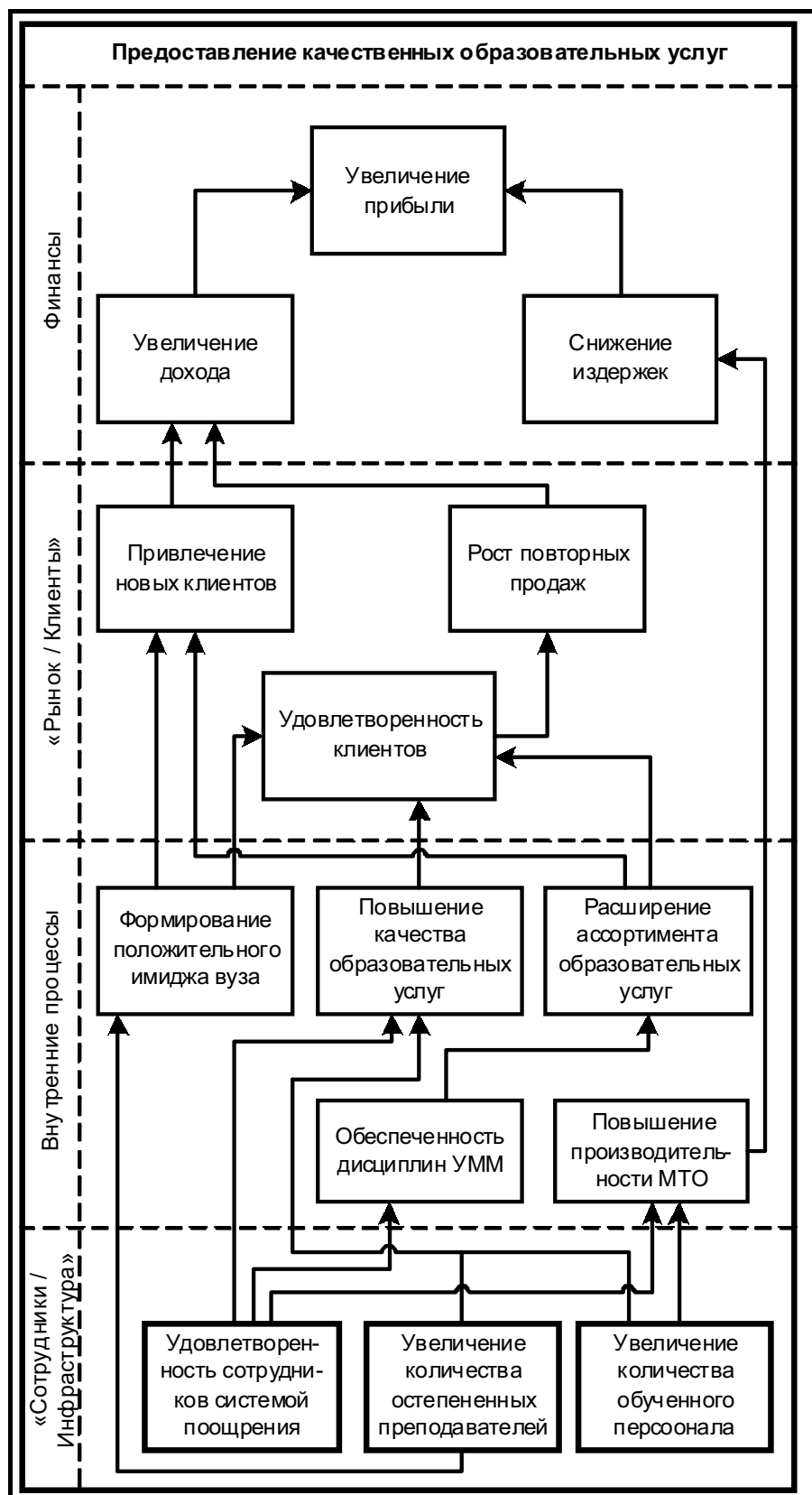


Рис. 3. Пример стратегической карты

которые необходимо выполнить для ее достижения, закрепляются ответственные и назначаются сроки выполнения мероприятий, определяются плановые долгосрочные значения корпоративных показателей и подразделения, участвующие в достижении каждого корпоративного показателя. Пример окружения цели приведен на рис. 4.

В соответствии со стратегическими целями корректируются задачи подразделений, строятся бизнес-процессы и определяются функции ответственности.

Этап IV. Построение карты подразделения

На данном этапе происходит ознакомление руководителей подразделений с их задачами по достижению корпоративных показателей, определяются показатели подразделения, влияющие на корпоративный показатель.

Все они закрепляются за сотрудниками подразделения, ответственными за измерение показателя, тогда как ответственным за показатель является руководитель подразделения. После чего показатели подразделения утверждаются ответственными за реализацию цели.



Рис. 4. Пример окружения цели

Этап V. Корректировка процессов организации

На основе определенных стратегических целей необходимо скорректировать бизнес-процессы вуза, а в случае возникновения нового направления деятельности — выделить и стандартизировать новые бизнес-процессы.

Для изменения бизнес-процессов создается комитет согласования и подтверждения изменений, который является неотъемлемой частью всего процесса и включает в себя представителей различных подразделений с обязательным участием руководства финансовых подразделений и высшего руководства вуза.

На заседаниях комитета на основе анализа, проведенного ранее, составляется план реализации изменений, фиксирующий основные этапы внедрения и реализации изменений, ответственных и сроки выполнения.

В процессе реализации изменений осуществляется контроль достигнутых результатов. С установленной периодичностью ответственные за реализацию изменений предоставляют информацию о проценте выполнения ими своей задачи. В случае необходимости осуществляется оперативная корректировка плана для достижения намеченных результатов.

После реализации изменений осуществляется оптимизация бизнес-процессов организации, формируются обновленные регламентирующие документы, такие как должностные инструкции, положения об отделах, схемы техпроцессов по измененным бизнес-процессам [7]. После завершения процесса внедрения ССП можно присту-

пать к реализации стратегии, контроль выполнения которой состоит из следующих этапов.

Этап 1. Сбор краткосрочных значений показателей подразделения. На этом этапе с определенной ранее периодичностью собираются плановые и фактические значения показателей подразделения, а также определяются плановые значения на следующий отчетный период. Данные значения утверждаются руководителем подразделения, ответственного за достижение показателя, и предоставляются ответственным за реализацию цели.

Этап 2. Сбор информации по мероприятиям. С установленной периодичностью ответственные за мероприятия предоставляют информацию о проценте его выполнения ответственным за реализацию цели.

Этап 3. Подготовка отчетов. На основании полученных данных происходит оценка достижения стратегических целей и подготавливаются отчеты руководству, необходимые для контроля выполнения и корректировки стратегии организации. Отчет включает в себя следующие данные: степень достижения стратегических целей и мероприятий, а также степень достижения показателей.

Реализация ССП осуществляется с использованием программного средства ARIS BSC версии 7.0. Вся информация по целям, показателям и мероприятиям хранится в едином репозитории. Затем с помощью скриптов, разработанных на основе встроенного языка программирования, подготавливаются отчеты по реализации стратегии для руководства (рис. 5).

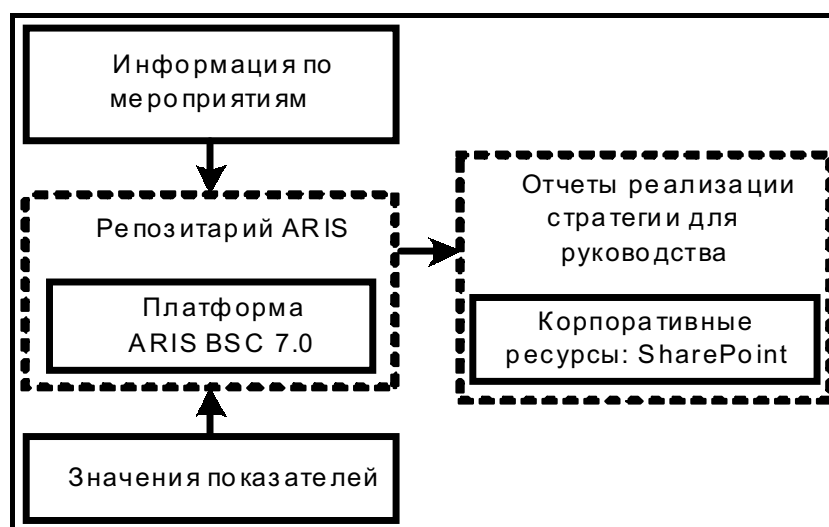


Рис. 5. Реализация ССП на основе ARIS BSC

Для понимания процесса контроля реализации стратегии рассмотрим математический аппарат расчета достижения стратегических целей и показателей.

$$Z_i = \sum_{n=1}^N S_n \cdot W_n, \quad (1)$$

где: Z_i — степень достижения i -й цели;

S_n — степень достижения n -го показателя результативности, где n принимает значения от 1 до N ;

W_n — вес n -го показателя.

$$S_n = \frac{F_n}{P_n} \cdot 100, \quad (2)$$

где S_n — степень достижения n -го показателя результативности;

P_n — плановое значение n -го показателя;

F_n — достигнутое, фактическое значение n -го показателя.

Аналогично рассчитывается значение показателя при условии, если он каскадируется на уровень подразделения по формуле (1).

Значение показателя результативности КРП1 рассчитывается исходя из показателей КРП 1–1, КРП 1–2. Показатель КРП 1–2 рассчитывается по показателям КРП 1–3, КРП 1–4.

Сбор данных по показателям и мероприятиям, а также подготовленные отчеты для удобства всех сотрудников размещаются на SharePoint портале. SharePoint портал предназначен для коллективной работы пользователей над документами, которая определяется правами доступа к информации. Эффективность работы вуза в области стратегического управления с использованием SharePoint повышается за счет:

- обмена данными о выполнении стратегии в режиме реального времени;
- экономии средств по причине упрощения взаимодействия внутри вуза;
- значительного упрощения управления внутренними процессами;
- оптимизации способов и возможностей анализа выполнения стратегии со стороны руководства и внесения корректировок, в случае необходимости.

Организационный механизм создания ССП на основе коллаборативных технологий

(внедрение сбалансированной системы показателей)

Стратегический анализ. При проведении SWOT-анализа в работе участвуют все члены

стратегического комитета. На этом этапе необходимо совместно определять внутренние и внешние факторы, а также принимать решения, влияющие на дальнейшее развитие вуза.

Учитывая временные затраты, необходимые для проведения анализа, а также постоянную занятость членов стратегического комитета, решено проводить SWOT-анализ с использованием электронной технологии Wiki.

Wiki — гипертекстовая среда (обычно веб-сайт) для сбора и структурирования письменных сведений [8].

Wiki характеризуется следующими признаками:

- возможность многократно править текст посредством самой wiki-среды, а также сохранять все версии документов;
- проявление изменений сразу после их внесения;
- возможность одновременной совместной работы множества авторов;
- учет изменений текста: возможность сравнения редакций и восстановления ранних версий.

Wiki — это аналог совместной работы с документами MS Word в режиме правки, но только через веб-ресурсы. В отличие от документа MSWord, правки видны сразу всем участникам рабочей группы, а не только после отправки документа коллегам.

Данные особенности технологии Wiki очень удобны как при проведении стратегического анализа с участием всех членов стратегического комитета, которые могут принять участие в работе в любое удобное для них время, так и при формулировании миссии, видения, стратегии и стратегических целей вуза.

Построение стратегической карты вуза.

Технологии Wiki позволяют документировать все версии членов стратегического комитета, при этом возникает еще одно неоспоримое преимущество данной технологии: ни одна из версий не может быть забыта или не услышана, как это часто происходит в обсуждениях в реальной среде.

Все участники рабочей группы формируют список целей и размещают их в поле, которое соответствует одной из четырех перспектив. После того как данная работа была проведена, специалисты группы по внедрению ССП анализируют проделанную работу и выступают с предложениями по уточнению содержания и степени конкретности формулировок выделенных целей. Все корректировки также проводятся в сре-

де Wiki с сохранением всех предыдущих версий документа.

После определения целей ведется работа по определению причинно-следственных связей, а также определяются ответственные за реализацию цели, задачами которых является определение окружения цели и контроль построения карты подразделения.

Окружение цели включает перечень показателей, которые характеризуют степень достижения цели; стратегические мероприятия, выполнение которых ведет к достижению целей, а также ответственных за показатели и мероприятия.

Ответственный за реализацию цели определяет показатели и мероприятия. Затем с использованием технологии Wiki происходит согласование с ответственными и сбор плановых долгосрочных значений.

Формы для сбора данных размещаются группой по внедрению ССП на SharePoint портале. Заполненные формы также размещаются на SharePoint портале, после чего группой по внедрению ССП данные заносятся в ARIS BSC. Загрузка данных происходит автоматически, на основе соответствующей программы, разработанной с использованием встроенного языка ARIS.

Данные по мероприятиям с целью контроля исполнения заносятся в «Календарь событий» на SharePoint.

Корректировку процессов организации осуществляет стратегический комитет. Перед заседанием стратегического комитета все участники заполняют шаблон, в который они вносят свои предложения по изменению процессов деятельности вуза в соответствии с новыми стратегическими направлениями, а затем размещают его на SharePoint портале. Это позволяет предварительно ознакомиться с предложениями всех участников комитета.

Мониторинг реализации ССП

Сбор краткосрочных значений по показателям и мероприятиям и подготовка отчетов происходят по аналогии со сбором долгосрочных значений: данные размещаются на SharePoint портале, а затем заносятся в ARIS, откуда согласно плану предоставления отчетов, а также по любому запросу руководства, генерируются отчеты о выполнении стратегии, которые также размещаются на SharePoint.

Группой по внедрению ССП ведется блог (англ. blog, от web log — сетевой журнал или дневник событий), в котором отражаются все до-

стигнутые результаты внедрения и реализации сбалансированной системы показателей в вузе, размещаются статьи, которые способствуют пониманию основных моментов проведения стратегического анализа, определения стратегических целей, построения стратегической карты, определения ответственных за цели, показатели и мероприятия и т. д. В данном блоге все члены стратегического комитета, а также любые сотрудники вуза могут задать интересующие их вопросы в рамках данной темы. Возможность публикации отзывов посетителями делает блоги средой сетевого общения, имеющей ряд преимуществ перед электронной почтой, новостными группами, веб-форумами и чатами.

Планирование и анализ деятельности организации на основе процессного подхода

Первый шаг в изменении традиционного подхода к планированию деятельности организации — планирование по процессам.

Каждый аспект деятельности университета, согласно версии стандартов ISO серии 9000, рассматривается как процесс, управление которым основано на цикле Деминга — методологии PDCA (план — выполнение — проверка — корректирующие действия) (табл. 1) [9].

Планирование деятельности вуза состоит из этапов, отображенных в табл. 2 и на рис. 6.

На этапе планирования необходимо выполнить следующие действия:

- проанализировать деятельность по процессу за предыдущий период;
- определить цели процесса, направленные на улучшение деятельности;
- определить показатели эффективности и показатели, влияющие на эффективность;
- определить смету (доходы и расходы) процесса;
- определить мероприятия, направленные на улучшение процесса деятельности организации.

В соответствии с принципами менеджмента качества для каждого процесса определяются показатели качества продукта (результата выполнения) процесса, показатели удовлетворенности клиента и показатели качества самого процесса. Совокупность данных показателей определяет эффективность процесса в целом.

Эффективность процесса определяется как отношение результата процесса к затраченным в результате выполнения процесса ресурсам.

Обязанности владельца процесса в рамках

Таблица 1

Планирование деятельности вуза

Планирование (plan)	Разработка цели и процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации
Осуществление (do)	Реализация процессов деятельности
Проверка (check)	Постоянный контроль и измерение процессов деятельности в сравнении с политикой, целями и требованиями
Корректирующие действия (act)	Осуществление действий по постоянному улучшению показателей процессов

Таблица 2

Этапы планирования деятельности вуза

№ блока	Ответственный	Описание действия
1	Ректор	Издание приказа о планировании деятельности на следующий год
2	Руководитель структурного подразделения	1. Анализ работы по подразделению за период с последнего проведения анализа. 2. Подготавливает <i>отчет об анализе подразделения</i> . 3. Передает разработанные документы владельцу процесса
3	Декан факультета Начальник отдела по связям с общественностью Главный специалист по качеству Владелец процесса	Предоставляет <i>отчет о мониторинге учебного процесса</i> Предоставляет <i>отчет об удовлетворенности потребителей</i> Предоставляет владельцу процесса: а) отчет по итогам аудита; б) предложения по улучшению СМК; в) отчет об изменениях в СМК; г) отчет о жалобах потребителей 1. В результате анализа вышеприведенной документации на основании Политики в области качества и основных направлений развития подготавливает комплект документов, состоящий из: а) отчета руководителя по анализу процессов; б) плана работ по совершенствованию процесса на следующий год; в) сметы процесса; г) плана корректирующих и предупреждающих действий. 2. Передает на рассмотрение документы по анализу процесса и план процесса главному специалисту по качеству. 3. Сметы процесса передаются для предварительного анализа главному бухгалтеру
4	Ученый совет Главный специалист по качеству Владелец процесса Ректор	Рассматривает и утверждает: а) отчет руководителя по анализу процессов; б) план работ по совершенствованию процесса на следующий год; в) смету процесса Фиксирует принятые решения в протоколе 1. На основе решений ученого совета корректирует и подписывает: а) план работ по совершенствованию процесса на следующий год; б) смету процесса. 2. Передает смету процесса главному бухгалтеру Утверждение плана работ по совершенствованию процесса на следующий год и сметы процесса.
5	Руководитель структурного подразделения Владелец процесса	На основе утвержденных документов по процессам определяет <i>план работы подразделения</i> Утверждает план работы подразделений, задействованных в процессах
6	Начальник отдела по связям с общественностью Ректор	На основе утвержденных <i>планов работ по совершенствованию процесса на следующий год и планов работ подразделений</i> подготавливает <i>план общеинститутских мероприятий</i> Утверждает <i>план общеинститутских мероприятий</i>

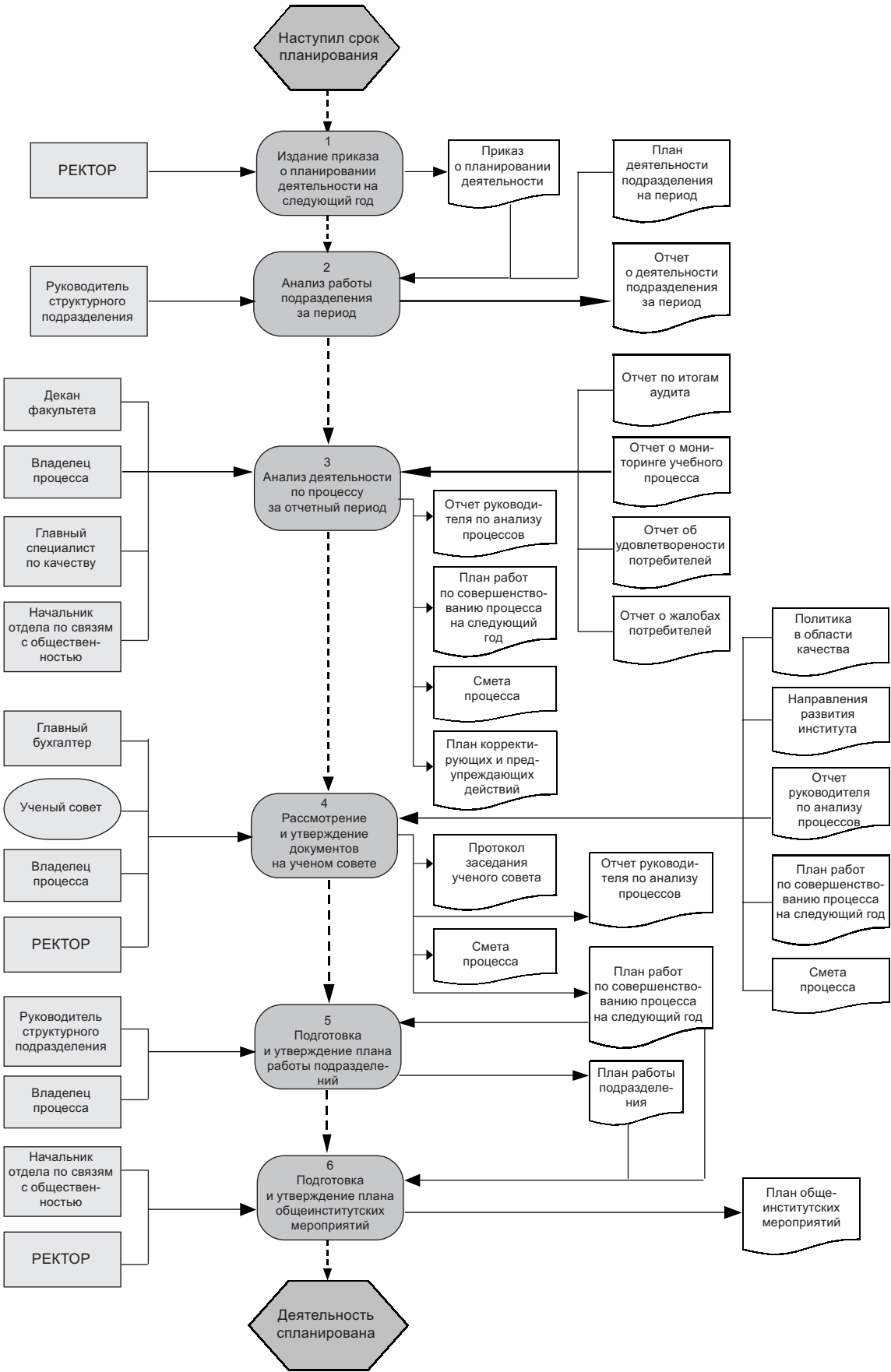


Рис. 6. Схема процесса «Планирование деятельности вуза»

планирования и анализа деятельности организации заключаются в определении:

- показателей эффективности процесса;
- показателей, влияющих на эффективность процесса.

Показатель эффективности процесса деятельности – количественная или качественная мера оценки выполнения процесса. Показатели эффективности процесса деятельности являются мерой, в соответствии с которой измеряется продвижение к реализации цели по повышению эффективности процесса.

Показатели, влияющие на эффективность процесса, демонстрируют, за счет чего мы достигнем улучшения показателя эффективности процесса деятельности.

Также помимо показателей эффективности процесса и показателей, влияющих на эффективность процесса, необходимо определить лицензионные/аккредитационные показатели (табл. 3).

На этапе планирования владельцы процесса заполняют план работ по достижению цели «Повышение эффективности процесса», в котором планируют значения показателей, а также мероприятия, которые необходимо провести для достижения поставленной цели (табл. 4).

Также на этапе планирования определяется перечень стратегических общеуниверситетских проектов, которые необходимо провести для повышения эффективности одного или нескольких

процессов организации. По каждому проекту определяется перечень основных планируемых результатов и сроки проведения.

Выводы

Возможности, которые в последние годы открылись перед высшими учебными заведениями, вынуждают их быстро реагировать на экономические и социальные изменения и, как следствие, планировать свою деятельность на несколько лет вперед, учитывая сложившуюся ситуацию на рынке образовательных услуг.

Стало очевидно, что развитие научно-методического сопровождения, прикладного инструментария стратегического планирования является в современных условиях весьма актуальной задачей для высших учебных заведений, способствующей повышению качества и конкурентоспособности на мировом рынке образовательных услуг.

При внедрении сбалансированной системы показателей любая организация сталкивается с проблемой ориентации всей ее структуры, персонала, технологий и систем на реализацию принятых стратегических решений. На основе рассмотренного в статье метода внедрения и реализации ССП можно наиболее быстро и точно перевести всю организацию на новый способ ведения отчетности, значительно упростить управление внутренними процессами вуза.

Таблица 3

Пример показателей процесса «Обучение по программам высшего профессионального образования»

Владелец	Показатели эффективности процесса	Показатели, влияющие на эффективность процесса
Проректор по учебной работе	1. Удовлетворенность потребителей 2. Средний балл по курсам и специальностям (по итогам сессии) 3. Количество студентов по курсам 4. Обязательные платежи в фонд обеспечения деятельности университета (абсолютное значение и процент) 5. Средний балл по итогам тестирования остаточных знаний 6. Доля студентов, обеспеченных вузом местом прохождения практики	1. Процент образовательных программ, соответствующих международным стандартам 2. Доля online-обучения в дисциплинах 3. Доля ППС, задействованных в online-обучении 4. Процент учебных дисциплин основных образовательных программ, обеспеченных учебно-методическими комплексами 5. Число укрупненных групп специальностей (направлений подготовки) по реализуемым основным образовательным программам (не менее 7 по вузу) 6. Доля обучающихся по целевым программам для предприятий 7. Процент выпускников, направленных на работу 8. Процент заявок на подготовку от количества выпускников 9. Процент выпускников, состоящих на учете в службе занятости 10. Количество компьютерных классов

Примечание. Лицензионные/аккредитационные показатели выделены курсивом.

Критерии показателей

Свойства показателя	Комментарий
Название показателя	Необходимо сформулировать четкое название показателя
Плановое значение показателя	Необходимо указать значение показателя, которое планируется достигнуть к определенной дате
Единица измерения	Любой показатель должен измеряться в какой-нибудь шкале
Дата достижения показателя	Дата, к которой планируется достигнуть запланированного значения показателя
Направление роста показателя	Значение показателя необходимо повышать или понижать, в зависимости от этого определяется направление роста – «увеличение» или «уменьшение»
Допустимое отклонение от планового значения	На сколько процентов в ту или другую сторону может отличаться достигнутое значение показателя от планового
Периодичность измерения показателя	С какой периодичностью необходимо собирать фактические значения показателей
Методика расчета показателя	Необходимо указать формулу или иной способ измерения фактического значения показателя
Источники данных для расчета показателя	Необходимо указать документы или иное место хранения информации, необходимой и достаточной для расчета фактического значения показателя

В статье обоснована необходимость использования данной технологии в высших учебных заведениях, а также, учитывая специфику организации деятельности вуза, разработана концепция внедрения и реализации ССП в образовательных учреждениях. Отражены основные научные результаты исследования, заключающиеся в разработке:

- технологии внедрения и реализации сбалансированной системы показателей на основании обобщенного опыта ведущих специалистов в области стратегического планирования и разработки ССП;

- инструментария, позволяющего осуществлять контроль за реализацией стратегии;

- метода управления изменениями процессов деятельности организации, направленного на адаптацию бизнес-процессов организации в соответствии с определенной стратегией развития;

- метода использования коллаборативных технологий для оптимизации взаимодействия участников стратегического комитета при разработке стратегии и контроля ее достижения.

Материалы данной статьи могут быть полезны руководителям и специалистам по внедрению сбалансированной системы показателей как в государственных и коммерческих высших учебных заведениях, так и в любых коммерческих организациях.

Литература

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 265 с.
2. Попов С. А. Стратегическое управление. М.: Инфра-М., 1999.
3. Horvath & Partners. Внедрение сбалансированной системы показателей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 480 с.
4. Смотрич Ж. SWOT-анализ сбалансированной системы показателей // Баланс — Современный капитал. 2004. № 9.
5. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 232 с.
6. 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: практика и анализ. 2004. № 5–6 (33).
7. Гедро Г. К. Технология управления изменениями организации // Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных технологий. Система управления знаниями: Сб. науч. тр. 10-й науч.-практ. конф.
8. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
9. Нив Г. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

