

УДК 334.02:338.984

**Е. П. Федорова***Астраханский государственный университет,  
г. Астрахань, Российская Федерация***К. В. Боева***Астраханский государственный университет,  
г. Астрахань, Российская Федерация*

## ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

**АННОТАЦИЯ.** Рост конкуренции в системе высшего образования на региональном и мировом уровнях приводит к необходимости использования в управлении вузов современных управленческих технологий и концепций. В системе управления вузов широкое распространение находит система сбалансированных показателей, которая позволяет структурировать потоки информации и проектировать стратегические цели на уровне оперативного управления вузом. В статье рассматриваются особенности построения системы сбалансированных показателей в образовательных учреждениях. Предлагаются мероприятия, рамках четырех перспектив стратегической карты вуза. Отмечается особая роль клиентской составляющей для регионального вуза. Рассматриваются стратегические карты российских и зарубежных вузов. Рассматриваются рейтинги зарубежных и российских вузов, внедривших систему сбалансированных показателей. В заключении делается вывод о том, что применение системы сбалансированных показателей в вузе повышает эффективность и создает конкурентные преимущества.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Университет; система сбалансированных показателей; стратегическая карта; стратегическое управление вузом; финансовая составляющая; клиентская составляющая; составляющая внутренних бизнес-процессов; составляющая обучения и развития персонала.

**ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ.** Дата поступления 1 октября 2016 г.; дата принятия к печати 25 октября 2016 г.; дата онлайн-размещения 30 ноября 2016 г.

**E. P. Fedorova***Astrakhan State University,  
Astrakhan, Russian Federation***K.V. Boyeva***Astrakhan State University,  
Astrakhan, Russian Federation*

## EXPERIENCE OF IMPLEMENTING A SYSTEM OF BALANCED SCORECARD IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**ABSTRACT.** Growth of competition in the university education system at the regional and global levels makes it necessary to use modern managerial technologies and concepts in university management. The university management system sees a widely spread system of balance indicators which allows to structure the information flows and design the strategic targets at the levels of university operational management. The article considers the features of building a Balanced Scorecard in educational institutions. It offers certain measures in terms of four prospects of the university's strategic map. It notes a special role of the client component for regional universities and considers the strategic maps of the Russian and foreign universities. It considers the ratings of foreign and Russian universities having implemented the BSC system.

© Е. П. Федорова, К. В. Боева, 2016

**Baikal Research Journal**

электронный научный журнал Байкальского государственного университета

Finally, it concludes that the use of the balanced scorecard in universities increases their efficiency and creates competitive advantages.

**KEYWORDS.** University; balanced scorecard system; strategic map; strategic university management; financial component; client component; component of internal business processes; component of staff training and development.

**ARTICLE INFO.** Received October 1, 2016; accepted October 25, 2016; available online November 30, 2016.

Повышение эффективности предприятия является одной из важных задач, стоящих перед руководителями как коммерческих, так и некоммерческих организаций. Со временем большинство критериев оценок эффективности претерпевают изменения, причиной чего выступает развитие методов оценки экономической эффективности и недостаточность этих критериев для комплексного охвата всех бизнес-процессов [1, с. 152]. Следовательно, имеет место постепенный переход от бухгалтерского и управленческого учета к учету, опирающемуся на стратегический подход. Особенностью метода системы сбалансированных показателей (ССП) является стратегическое управление на основе анализа поступившей информации и информационного обмена работников компании. ССП предполагает, что знание информации, знание целей организации, целей ее подразделений повышает мотивацию сотрудников; руководству компании позволяет гибко реагировать на малейшие изменения внешней и внутренней среды и следовательно повышает конкурентоспособность организации.

Целью данной статьи является анализ внедрения ССП в образовательных учреждениях.

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Исследовать особенности построения сбалансированной системы показателей для образовательного учреждения;
2. Провести анализ иностранных и российских вузов, внедривших систему сбалансированных показателей.

Многие исследователи в области менеджмента высшего образования соглашались, что в настоящее время «...в мире происходит кардинальное преобразование системы высшего образования, которое влечет за собой увеличение конкуренции между вузами на региональном и мировом уровнях.» [2, с. 302].

Изменение институциональных условий в системе высшего образования ставит новые задачи перед университетами. [3, с. 100] Конкурентоспособными становятся вузы, применяющие современные управленческие технологии и концепции. Широкое распространение в системе управления вузов находит ССП, позволяющая спроектировать стратегические цели на уровне оперативного управления вузом.

ССП была разработана американскими экономистами — директором исследовательского центра института Норта Дэвидом Нортоном и профессором школы бизнеса Гарварда Робертом Капланом в начале 1990-х гг. и применялась в крупных международных коммерческих компаниях. [4, с. 22]. Отличием ССП от существующих ранее управленческих концепций было применение методов измерения эффективности, основанное на нефинансовых показателях.

Построение системы сбалансированных показателей — это постепенный (пошаговый) процесс. На начальном этапе которого определяют комплексный набор показателей, характеризующий положение дел на предприятии. Следующий этап — это построение стратегической карты, которая является неотъемлемой частью данной системы.

Применяя стратегическую карту, организация комплексно подходит к построению стратегии.

Как правило, стратегическая карта состоит из четырех составляющих: финансовая составляющая, клиентская составляющая, составляющая внутренних бизнес-процессов и составляющая обучения и развития персонала [5, с. 76].

В последние годы систему сбалансированных показателей стали активно внедрять зарубежные и российские вузы, являющиеся некоммерческими предприятиями. Основные мероприятия для каждой составляющей ССП вузов представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Мероприятия, проводимые вузом в рамках каждой составляющей**

Составляющая ССП	Мероприятия
Финансовая составляющая	Поиск внебюджетных источников финансирования. Например, гранты, расширение спектра платных образовательных и иных услуг, хоздоговоры и др.
Клиентская составляющая	Определяются три группы клиентов: абитуриенты и студенты, их родители, а также потенциальные работодатели. Основная цель – удовлетворение потребностей данных групп клиентов.
Составляющая внутренних бизнес-процессов	Внедрение инновационных методик преподавания, инновационных методик управления вузом т. д. [6].
Составляющая обучения и развития персонала	Взаимосвязь человеческого, информационного и организационного капитала. Повышение квалификации преподавателей как одна из основных целей в рамках данной составляющей [7, с. 31].

Выбор ключевых показателей эффективности университета — это сугубо индивидуальный процесс, зависящий от специфики вуза. Следует отметить, что вузы как государственные, так и негосударственные нацелены не на максимизацию прибыли, а на максимизацию результата в рамках выделенного учреждению бюджета.

Примерами успешного применения системы сбалансированных показателей являются вузы, входящие в рейтинг лучших университетов мира по версии британского издания Times Higher Education, представленные в табл. 2.

Таблица 2

**Вузы, применяющие систему сбалансированных показателей в управлении**

Университет	Место в рейтинге
Калифорнийский университет в Беркли (США)	13
Университет Эдинбурга	24
Университет Глазго (Шотландия)	76
Университет Сан Диего в Калифорнии (США)	41
Университет штата Огайо (США)	90
Университет Ирвина в Калифорнии (США)	98
Университет Оттавы (Канада)	201
Университет Осака (Япония)	251
Университет Клемсона, (США)	601

Составлено по: The World University Rankings 2015–2016. URL: <https://www.timeshighereducation.com>.

Показателем успешности применения вузами системы сбалансированных показателей является появление их в рейтинге ведущих университетов мира и повышение этого рейтинга. В России ССП применяют 14 % российских государственных вузов. Можно отметить успешное применение ССП во Владивостокский государственном университете экономики и сервиса, Сибирском Федеральном университете, Дагестанском государственном университете и Астраханском государственном университете.

Зачастую вузы составляют индивидуальную систему ССП, не руководствуясь количеством и качеством классических перспектив. Наглядным примером выступает университет Огайо (США), в котором используют не четыре классические перспективы, а пять организационных сфер:

- академическое превосходство (оценивает вклад университета в создании новых знаний);
- разнообразие (оценивает насколько расширяется сообщество университета);
- студенческий опыт обучения (определяет насколько эффективно ме обучение в университете);
- обязательство по передаче знаний на локальном, национальном и международном уровне;
- ресурсный менеджмент (насколько хорошо университет управляет ресурсами).

Университет Клемсона (США) активно использует систему сбалансированных показателей в всем вузе более 10 лет. Стратегические цели, поставленные университетом на ближайшие 5–10 лет: стабильность контингента; удовлетворенность студентов; взаимодействие студентов с людьми различных идентичностей; здоровье и безопасность.

С 2004 г. система сбалансированных показателей стала применяться во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса. Была разработана карта целей и проведены 4 сессии стратегического планирования, в которых участвовали сотрудники учебных, а также административных подразделений, имеющие экспертные знания в областях деятельности университета [8, с. 97]. Применение ССП способствовало повышению общего рейтинга этого университета на 81 пункт (59 место в Национальном рейтинге российских вузов).

Северный государственный медицинский университет таких результатов пока не достиг, в рейтинге российских вузов, он занимает 176 место. Этот вуз только начинает использовать ССП в своей деятельности. Им создана модель, состоящей из пяти перспектив: общество, финансы, клиенты, процесс, потенциал<sup>1</sup>.

С января 2013 г. следуя примеру других вузов Астраханский государственный университет начал внедрять ССП в рабочий процесс. Были определены миссия, видение и основные ценности. Стратегическая карта университета на данный момент находится в стадии разработки. Ключевые показатели были определены по программе социализации студентов вузе [9, с. 111]

Наряду с внедрением системы сбалансированных показателей для университета в целом (во все подразделения и структуры), активно практикуется ее разработка для отдельных факультетов и подразделений.

Например, Калифорнийский университет в Беркли, реализуют ССП в административно информационных системах и службах бизнес-администрирования, а Университет Флориды внедряет систему ССП в библиотеку [10, с. 161].

Существует также немаловажная особенность применения в различных вузах одинаковых индикаторов эффективности для финансовой перспективы, что свидетельствует о близости стратегических замыслов руководства университетов, а в отдельных случаях и частичном совпадении. Конкретная методика построения индикаторов эффективности на основе ССП построена в работе И. В. Барановой и М. В. Черепановой [11, с. 114]. Возможно, скоро удастся создать универсальные блоки показателей для финансовой составляющей системы сбалансированных показателей вузов, как это было сделано в начале 2000-х гг. для коммерческих организаций.

<sup>1</sup> Особенности применения сбалансированной системы показателей в сфере высшего профессионального образования. URL: <http://www.strategplann.ru>.

Динамика внешней среды требует внедрения более эффективных методов стратегического управления на рынке высшего профессионального образования. Поэтому, многие вузы активно применяют в своей деятельности стратегическое управление, которое определяет инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе [12, с. 76]. Они планируют свою деятельность на несколько лет вперед. Как показывает практика, этот процесс сугубо индивидуальный, так как каждое образовательное учреждение может иметь свои отличные от других цели, задачи и методы их решения.

На основании вышеизложенного, делаем выводы: применение системы сбалансированных показателей вуза повышает эффективность и конкурентоспособность вуза; позволяет вовлечь в процесс разработки единой стратегии коллектив вуза; объединить весь персонал вокруг общих целей и конкретных задач поиска; создаст конкурентные преимущества и обеспечивает распределение ответственности от ректората до руководителей структурных подразделений без потери управляемости и контроля. Правильный выбор стратегии, определение главных перспектив деятельности могут стать ключевыми моментами успеха образовательного учреждения как на региональном, так и на мировом уровне.

#### Список использованной литературы

1. Резник Г. А. Система сбалансированных показателей как метод оценки устойчивости вуза / Г. А. Резник, М. А. Курдова // Менеджмент в социальных и экономических системах : сб. ст. VI Междунар науч.-практ. конф. / под ред. С. Д. Резника. — Пенза : Изд-во Пенз. гос. с.-х. акад., 2014. — С. 151–154.
2. Минева О. К. Реализация стратегии развития университета на основе построения стратегической карты / О. К. Минева, Р. И. Акмаева, Л. В. Усачева // Вестник Саратовского государственного технического университета. — 2013. — № 1 (69). — С. 297–304.
3. Хлебович Д. И. Современный университет в условиях институциональных изменений / Д. И. Хлебович, О. Н. Баева. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. — 238 с.
4. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — 512 с.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system // Harvard Business Review. — 1996. — Vol. 74, № 1. — P. 75–85.
6. Федорова Е. П. Формы реализации инноваций в образовании ведущих мировых университетов / Е. П. Федорова // Изменения в образовании в XXI веке: лучшие международные практики и российский опыт. Как сформировать новаторское и предпринимательское мышление : материалы V Междунар. науч.-метод. конф. / отв. ред. Г. П. Стефанова. — Астрахань : Астрах. ун-т, 2014. — С. 206–208.
7. Луговой Р. А. Инновационный подход к процессу стратегического управления вузом на основе системы сбалансированных показателей : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Р. А. Луговой. — Владивосток, 2012. — 56 с.
8. Мальцева Г. И. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) / Г. И. Мальцева, Р. А. Луговой, Ю. А. Солдатова // Университетское управление: практика и анализ. — 2004. — № 5–6 (33). — С. 96–103.
9. Федорова Е. П. Инновационный менеджмент в сфере социализации студентов: статистический анализ (на примере астраханского государственного университета) / Е. П. Федорова, С. А. Храпов, Р. И. Акмаева // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер. Экономика. — 2015. — № 3. — С. 110–117.
10. Чепоров В. В. Финансовые индикаторы в системе сбалансированных показателей для высших учебных заведений / В. В. Чепоров, Л. Л. Рос // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Сер. Экономика и управление. — 2010. — Т. 23 (63), № 1. — С. 158–167.



11. Чепоров В. В. Методические подходы к оценке результативности инновационной стратегии вуза / В. В. Чепоров, И. В. Баранова, М. В. Черепанова // Сибирская финансовая школа. — 2012. — № 4 (93). — С. 106–116.

12. Коновалова Л. В. Необходимость совершенствования управления вузом в рыночных условиях / Л. В. Коновалова // Казанская наука. — 2010. — № 3. — С. 74–80.

### References

1. Reznik G. A., Kurdova M. A. System of balanced scorecard as a method of assessing university stability. In Reznik S. D. (ed.). *Menedzhment v sotsial'nykh i ekonomicheskikh sistemakh. Materialy VI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Management in Social and Economic Systems. Materials of the 6th International Research Conference]. Penza State Agricultural Academy Publ., 2014, pp. 151–154. (In Russian).

2. Mineva O. K., Akmayeva R. I., Usacheva L. V. The university development strategy on the basis of creating the strategic map. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta = Bulletin of Saratov State Technical University*, 2013, no. 1 (69), pp. 297–304. (In Russian).

3. Khlebovich D. I., Bayeva O. N. *Sovremennyyi universitet v usloviyakh institutsional'nykh izmenenii* [Modern university in terms of institutional changes]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2012. 238 p.

4. Kaplan Robert S., Norton David P. *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Harvard Business Press, 2004. 480 p. (Russ. ed.: Kaplan Robert S., Norton David P. *Strategicheskie karty. Transformatsiya nematerial'nykh aktivov v material'nye rezul'taty*. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2005. 512 p.).

5. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the balanced scorecard system as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 1996, vol. 74, no. 1, pp. 75–85.

6. Fedorova E. P. Forms of implementing innovations in education of leading world universities. In Stefanova G. P. (ed.). *Izmeneniya v obrazovanii v XXI veke: luchshie mezhdunarodnye praktiki i rossiiskii opyt. Kak sformirovat' novatorskoe i predprinimatel'skoe myshlenie. Materialy V Mezhdunarodnoi nauchno-metodicheskoi konferentsii* [Changes in education in the XXI century: best international practices and Russian experience. How to develop innovatry bussness thinking. Materials of the 5th International Scientific and Methodicl Conference]. Astrakhan State University Publ., 2014, pp. 206–208. (In Russian).

7. Lugovoi R. A. *Innovatsionnyi podkhod k protsessu strategicheskogo upravleniya vuzom na osnove sistemy sbalansirovannykh pokazatelei. Avtoref. Dokt. Diss.* [Innovative approach to process of strategic university mnagement on the basis of Balanced Scorecard System. Doct. Diss. Thesis]. Vladivostok, 2012. 56 p.

8. Maltseva G. I., Lugovoi R. A., Soldatova Yu. A. Using the Balanced Scorecard System in the process of strategic planning of university (by the example of Vladivostok State University of Economics and Services) *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*, 2004, no. 5–6 (33), pp. 96–103. (In Russian).

9. Fedorova E. P., Khrapov S. A., Akmaeva R. I. Innovation management in the field of socialization of students: statistical analysis (by the example of Astrakhan State University). *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya Ekonomika = Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, 2015, no. 3, pp. 110–117. (In Russian).

10. Cheporov V. V., Ros L. L. The financial indicators of Balanced Scorecard for higher education institution. *Uchenye zapiski Tavricheskogo natsional'nogo ungiversiteta im. V. I. Vernadskogo. Seriya Ekonomika i upravlenie = Scientific Notes of V. Vernadsky Taurida National University. Series: Economy and Management*, 2010, vol. 23 (62), no. 1, pp. 158–167. (In Russian).

11. Cheporov V. V., Baranova I. V., Cherepanova M. V. Methodological approaches to assessing innovation strategy effectiveness of the university. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial School*, 2012, no. 4 (93), pp. 106–116. (In Russian).

12. Konovalova L. V. Necessity of mastering univerity management in market environment. *Kazanskaya nauka = Kazan Science*, 2010, no. 3, pp. 74–80. (In Russian).

### Информация об авторах

*Федорова Елена Петровна* — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономической теории, Астраханский государственный университет, 414025, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а, e-mail: lenafedorova@mail.ru.

*Боева Ксения Вячеславовна* — студент, факультет мировой экономики и управления, Астраханский государственный университет, 414025, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а, e-mail: ksuha199510@mail.ru.

### Authors

*Elena V. Fedorova* — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Economic Theory, Astrakhan State University, 20a Tatishchev St., 414025, Astrakhan, Russian Federation; e-mail: lenafedorova@mail.ru.

*Ksenia V. Boyeva* — Student, Chair of World Economics and Management, Astrakhan State University, 20a Tatishchev St., 414025, Astrakhan; 414025, Astrakhan, Russian Federation; e-mail: ksuha199510@mail.ru.

### Библиографическое описание статьи

Федорова Е. П. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей в образовательных учреждениях / Е. П. Федорова, К. В. Боева // *Baikal Research Journal*. — 2016. — Т. 7, № 6. — DOI: [10.17150/2411-6262.2016.7\(6\).14](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2016.7(6).14).

### Reference to article

Fedorova E. P., Boyeva K.V. Experience of implementing a system of Balanced Scorecard in educational institutions. *Baikal Research Journal*, 2016, vol. 7, no. 6. DOI: [10.17150/2411-6262.2016.7\(6\).14](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2016.7(6).14). (In Russian).