

0-794730

На правах рукописи

УДК: 338.24.01



**Коновалова Людмила Владимировна**

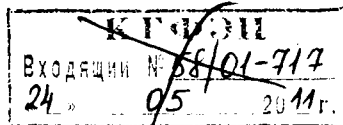
**Внедрение сбалансированной системы показателей  
в практику управления вузом (на материалах ГОУ ВПО  
«Северный государственный медицинский университет»)**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным  
хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами: сфера услуг)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Санкт-Петербург  
2011**



Диссертация выполнена на кафедре менеджмента Института экономики федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Северный (Арктический) федеральный университет»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
ИСАЕВА ЕЛЕНА ДМИТРИЕВНА

Официальные  
оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
ЛИТВИНОВА НИНА ПЕТРОВНА  
кандидат экономических наук, доцент  
ЯКОВЛЕВА ТАМАРА ВЛАДИМИРОВНА

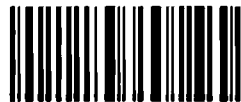
Ведущая организация: Санкт-Петербургский государственный  
университет экономики и финансов

Защита состоится « 24 » марта 2011 года в 15 часов на заседании Совета Д 212.199.27 по защите докторских и кандидатских диссертаций при государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена» по адресу: 191186, г. Санкт-Петербург, наб. р. Мойки, 48, корп. 6, ауд. 18.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена по адресу: 191186, г. Санкт-Петербург, наб. р. Мойки, 48, корп. 6, ауд. 18.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ

Автореферат разослан « 15 » февраля 2011 г.



0000793487

Ученый секретарь диссертационного совета  
кандидат экономических наук, профессор

  
А.Я. Диньков

**Актуальность темы исследования.** Реформирование системы российского образования требует изменений в управлении высшими учебными заведениями. Вузам необходимо применять такие методы управления, которые позволят им наиболее эффективно и рационально использовать свои ресурсы, гибко реагировать на изменения внешней среды. Этому способствует переход на стратегическое управление. Основные идеи стратегического менеджмента имеют универсальный характер, что позволяет использовать его инструменты для управления вузами.

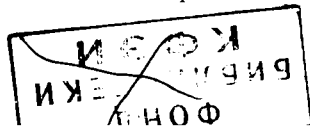
Одним из таких инструментов является концепция Balanced Scorecard (BSC) – Сбалансированная система показателей (ССП), которая широко используется иностранными компаниями, а в настоящее время применяется и российскими предприятиями и организациями.

Управление вузом в современных условиях предполагает эффективное использование стратегических подходов, позволяющих совершенствовать подготовку и повышение компетентности выпускников. В связи с этим одной из актуальных задач становится разработка сбалансированной системы показателей как инструмента реализации стратегии и повышения эффективности деятельности высшего учебного заведения.

**Степень разработанности проблемы.** Исследованиям в области стратегического менеджмента посвящены работы И. Ансоффа, Р. Акоффа, П. Друкера, Р. Каплана, Г. Минцберга, Д. Нортон, М. Портера, А. Стрикленда, К. Тавернье, А. Томпсона, А. Чандлера и др.

Разработке проблем, связанных с исследованиями механизмов повышения конкурентоспособности и экономических основ управления в сфере российского высшего профессионального образования (ВПО), уделено значительное внимание в работах Е.М. Белого, С.А. Белякова, Л.А. Вербицкой, О.Н. Голубевой, Ю.В. Громыко, А.О. Грудзинского, В.А. Журавлева, У.Г. Зиннурова, А.К. Клюева, Т.Л. Клячко, Е.А. Князева, Н.П. Литвиновой, Г.В. Майера, А.П. Панкрухина, Ю.В. Полянскова, Ю.П. Похолкова, Д.В. Пузанкова, С.Д. Резника, И.Б. Романовой, Ю.Б. Рубина, О.В. Сагиновой, Р.Г. Стронгина, А.И. Субетто, Р.А. Фатхутдинова, В.М. Филиппова, В.В. Шукшунова и др.

Сбалансированная система показателей была разработана в начале 90-х годов XX века группой исследователей Гарвардской бизнес-школы под управлением профессора Р. Каплана и основателя и президента компании Balanced Scorecard Collaborative Д. Нортон. Они назвали свою разработку «Balanced Scorecard», чтобы подчеркнуть сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей («Scorecard»). Вопросами использования ССП в управлении иностранными компаниями занимались также М. Веттер, Ю. Вебер, О. Грайнср, П. Нивен, Э. Нили, Н.Г. Ольве, Ж. Рой, С. Рой, К.А. Финк, П. Хорват, У. Шеффер и др. В последние годы стали интересоваться вопросами разработки ССП отечественные учёные и специалисты. Можно отметить работы В.



Борисенко, Е.Н. Ветлужских, А.М. Гершуна, М. Горского, А.А. Дергунова, Е.И. Добрусина, Д. Егорова, Ю.С. Нефедьевой, С.Н. Панкратова, В.С. Синицкой, В.Н. Слинкова, Д.В. Степанова, Б.И. Табачника, А.С. Терещенкова и др. В них рассматриваются возможности внедрения ССП в практику управления российских предприятий и организаций.

Особенности применения ССП в высших учебных заведениях исследуют И.Н. Баранов, Е.В. Бурлюкина, Г.К. Гедро, П.Н. Захаров, Е.А. Косова, Г.И. Лазарев, Ю.Н. Лапыгин, Г.И. Мальцева, С.А. Степанов, Л.Е. Чередникова, М.В. Черепанова, Р.Р. Чугумбаев и др. Они предлагают различные области использования ССП, например, в системе менеджмента качества, маркетинге, системе дополнительного профессионального образования и др.

Признавая безусловную значимость данных работ, необходимо отметить, что многие теоретические и практические вопросы, связанные с разработкой стратегии управления вузами на основе ССП, недостаточно разработаны и освещены в научной литературе. Практически не исследованными остаются проблемы выявления причинно-следственных взаимосвязей между показателями, слабо проработаны методики выбора ключевых показателей эффективности. Недостаточно изученными являются вопросы, связанные с особенностями применения и модификацией ССП для высших учебных заведений, спецификой управления медицинскими вузами. Все вышеизложенное определило цель, задачи, логику построения и содержание диссертационной работы.

#### **Цель и задачи исследования.**

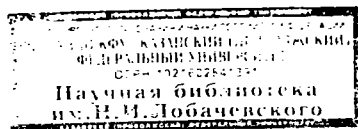
**Цель** диссертационного исследования – обоснование концепции построения и использования сбалансированной системы показателей и механизма ее внедрения в практику управления вузом.

Для реализации поставленной цели были определены **следующие задачи**:

- выявить возможности применения ССП в качестве стратегического инструмента управления организацией;
- обобщить и оценить опыт применения ССП в российской практике;
- обосновать целесообразность применения сбалансированной системы показателей в управлении вузами;
- адаптировать логику сбалансированной системы показателей к практике управления медицинским вузом;
- разработать стратегическую карту и сбалансированную систему показателей для Северного государственного медицинского университета;
- предложить механизм внедрения ССП в практику управления Северным государственным медицинским университетом.

**Объектом** исследования в диссертационной работе является российская система высшего профессионального образования.

**Предметом** исследования является механизм формирования и внедрения сбалансированной системы показателей в вузе.



**Теоретико-методологической основой** диссертации послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам экономики и управления, основные положения современной экономики образования, теории управления образовательными системами. В исследовании использовались общенаучные методы сравнительного и комплексного анализа и синтеза, методы системного и функционального анализа, методы математического анализа, а также статистические методы обработки информации. Для обработки исходной статистической информации использовались электронные таблицы Microsoft Excel.

**Информационной базой** исследования послужили законодательные и другие нормативно-правовые акты органов власти Российской Федерации и Архангельской области, статистические данные Федеральной службы государственной статистики, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Архангельской области, Правительства Архангельской области, статистическая и финансовая отчетность СГМУ.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Алгоритм формирования и внедрения сбалансированной системы показателей в управление вузами.
2. Характеристика особенностей применения сбалансированной системы показателей в медицинских вузах.
3. Концепция формирования стратегической карты для управления Северным государственным медицинским университетом.
4. Обоснование методики выявления взаимосвязей между показателями и выбора наиболее значимых из них.

**Научная новизна** полученных результатов состоит в следующем:

- обоснована целесообразность стратегического управления в вузе с использованием ССП в качестве метода, позволяющего разрабатывать сбалансированную стратегию и переводить ее на операционный уровень;
- разработана стратегическая карта целей СГМУ, состоящая из пяти «перспектив»: «Социальная значимость», «Финансы», «Потребители», «Процессы», «Ресурсный потенциал», описывающая систему стратегических целей, причинно-следственных связей между ними и отражающая логику стратегии вуза;
- раскрыта специфика перспектив стратегической карты университета и уточнена система показателей, конкретизирующих содержание стратегических целей и позволяющих определять степень их достижения;
- предложена методика, позволяющая с помощью коэффициентов корреляции и дуговой эластичности выявить наиболее сильные взаимосвязи и выбрать наиболее значимые показатели. Данная методика апробирована в процессе анализа сбалансированности показателей деятельности СГМУ за 2005–2009 годы;
- представлен механизм внедрения ССП в практику управления университетом, позволяющий проектировать стратегические цели на уровень оперативного управления, обеспечивать своевременный контроль

достижения стратегических целей, согласовывать между собой финансовые и нефинансовые параметры развития вуза.

**Теоретическая значимость** работы заключается в развитии теоретических основ совершенствования управления вузами, адаптации логики ССП, разработанной изначально для коммерческой сферы, к специфике управления вузами, а также в разработке концепции формирования и внедрения ССП для медицинского университета.

**Практическая значимость** работы заключается в возможности использования полученных результатов для более эффективного управления вузами, во внедрении ССП в практику управления медицинскими вузами. Материалы диссертационного исследования также могут быть использованы в образовательном процессе при изучении экономических и управленческих дисциплин.

**Рекомендации по использованию результатов диссертационного исследования.**

Положения и выводы диссертации могут быть использованы при разработке программ и методических рекомендаций по совершенствованию механизма управления высшими учебными заведениями, в частности, при разработке стратегических программ развития вузов. Кроме того, они могут быть использованы в процессе подготовки студентов по экономическим дисциплинам.

**Апробация результатов исследования.**

Основные положения работы докладывались на XIV Межрегиональной учебно-методической и научно-практической конференции «Инновационные методы и технологии обучения и воспитания в медицинском вузе» (Архангельск, 2009); XII Российско-американской научно-практической конференции по актуальным вопросам современного университетского образования (Санкт-Петербург, 2009); Международной научно-практической конференции «Системный мониторинг инновационного развития высшей школы России» (Архангельск, 2009); Первой всероссийской научно-практической конференции «Регионы России: проблемы и перспективы экономического развития» (Москва, 2010); конференции «Инновационное образование, гуманизм и система ценностных ориентиров современного российского общества: проблемы и перспективы» (Волгоград, 2010).

На основе материалов исследования автором опубликовано 10 работ общим объемом 3,25 печатных листа. Из них две работы – в журналах, рекомендованных ВАК.

Апробация разработанной сбалансированной системы показателей подтверждена актом о внедрении результатов в СГМУ (акт о внедрении №024/3426а от 06.10.2010).

**Структура диссертации.** Решение поставленных в диссертации задач обусловило структуру и логику работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, состоящего из 144 источников, а также 4 приложений. Основной текст содержит 9 таблиц, 14 рисунков. Объем работы 142 страницы.

## 2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во Введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены его цель и задачи, теоретическая и практическая значимость, объект и предмет, научная новизна, приведены данные по апробации.

В первой главе «Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления» проведены теоретические исследования сущности ССП, обобщен опыт ее применения в российской практике, предложен механизм внедрения ССП в вузе.

Сбалансированная система показателей является одним из инструментов конкретизации, представления и реализации стратегии. Под стратегией автор понимает целенаправленную деятельность организации, ориентированную на создание конкурентных преимуществ и достижение долгосрочных целей.

Проведенный автором анализ моделей, предназначенных для оценки эффективности деятельности организации, таких как модель Лоренца Мейселя, пирамида деятельности, Tableau de bord, EVA (экономическая добавленная стоимость), ABM (управление на основе процессов), EP<sup>2</sup>M (оценка эффективности деятельности и роста), показал, что они являются альтернативами ССП, но некоторые из них могут применяться совместно с ней (например, EVA, ABM), повышая эффективность деятельности организации.

Результаты исследования российской практики использования ССП позволили автору сделать вывод, что эта концепция может применяться не только в коммерческих, но и в некоммерческих организациях (в том числе и в вузах). При этом необходимо учитывать, что высшие учебные заведения, в отличие от предприятий сферы бизнеса, прежде всего, оценивают социальную эффективность. Они могут разрабатывать свои стратегии только в определенных рамках, установленных законодательно. Поэтому сбалансированная система показателей для вузов должна строиться с учетом влияния законодательства, государственного заказа и значимости социальных целей. На основании этих выводов, а также в результате изучения опыта ведущих специалистов в области стратегического управления и внедрения ССП автором предложен механизм внедрения этой системы в практику управления вузом (рис.1).



Рис. 1. Механизм внедрения сбалансированной системы показателей в практику управления вузом

На первом этапе проводится стратегический анализ рыночной ситуации. На втором – определяются организационные подразделения, для которых будет разрабатываться ССП, и направления (перспективы), по которым будут формулироваться стратегические цели и показатели. Для вузов автор предлагает пять перспектив: «Социальная значимость», «Финансы», «Потребители», «Процессы», «Ресурсный потенциал». На третьем – осуществляется определение стратегических целей и построение причинно-следственных связей между ними. Автор считает, что для сохранения приемлемого уровня обзорности следует определять не более 4-5 целей для каждой перспективы. На четвертом этапе для каждой стратегической цели определяются показатели, позволяющие оценить степень ее достижения (не больше трех для каждой цели). По каждому показателю должно быть разработано и утверждено формализованное описание, содержащее его основные характеристики. На пятом этапе производится интеграция в процесс стратегического и оперативного планирования, в систему внутрифирменной отчетности. На шестом – критическая оценка, по результатам которой и в цели и в показатели вносятся изменения. Организация обратной связи дает возможность осуществлять постоянный мониторинг реализации стратегии и достижения поставленных целей. Таким образом, создается концепция управления, обеспечивающая успешную реализацию стратегии.

**Во второй главе «Функционирование российской системы высшего профессионального образования в современных условиях»** обоснована целесообразность применения стратегического подхода к управлению вузами, выявлены особенности применения ССП в российских вузах.

Исследования, проведенные в диссертации, показали, что за два последних десятилетия в высшей школе России произошли существенные изменения, такие как увеличение количества вузов, рост спроса на высшее образование, развитие рыночных отношений в сфере ВПО, сокращение государственного финансирования вузов, обострение конкуренции. Развитие указанных процессов привело к концентрации (укрупнению и объединению вузов), федерализации (получению статуса федерального и национального исследовательского университета), дифференциации вузов. В последние годы на российскую систему ВПО оказывает негативное влияние демографический спад, что выражается в снижении количества абитуриентов. Учитывая неблагоприятную демографическую ситуацию в России, вузы вынуждены искать возможности предложения своих образовательных услуг за пределами страны. По прогнозам специалистов именно экспорт образовательных услуг способен стать потенциальным источником расширения финансовой самостоятельности вузов, что позволит значительно увеличить доходы. Обучение зарубежных студентов повышает имидж вуза. Мировой экономический кризис оказал влияние на высшую школу России. Однако помимо отрицательных последствий, выражающихся в снижении платежеспособности потребителей образовательных услуг,



сокращении финансирования, изменении мотивации молодежи и затруднениях при выборе профессии, есть и положительные, например, повышение спроса на дополнительное профессиональное образование, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

В результате вступления в силу с 1 января 2011 года Федерального закона N 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» вузы получают большую финансовую самостоятельность, возможность более гибко распоряжаться имуществом и денежными средствами. Это послужит мотивацией к более рациональному использованию ресурсов и повышению качества оказываемых услуг. У высших образовательных учреждений появляется возможность выбрать статус автономных или бюджетных учреждений. Автономные вузы обладают большей экономической и правовой свободой в отношении распоряжения имуществом и денежными средствами, привлеченными в рамках уставной деятельности. В этой связи создаются предпосылки к поиску новых путей управления, обеспечивающих гибкость и адаптивность к современным условиям, в том числе и в долгосрочном периоде. Возникает необходимость повышать эффективность управления, а, следовательно – применять стратегический подход.

В современных условиях функционирования вузов важным этапом стратегического менеджмента является не только разработка рациональной стратегии, но и обеспечение ее экономически эффективной реализации. Автор считает, что качественно новый подход может быть основан на использовании концепции сбалансированной системы показателей. Для вузов, особенно автономных, очень важна оценка стратегии. Поэтому необходимо периодически производить ее корректировку, которая заключается в поэтапной оценке измерителей или действий в реальных нестабильных условиях и характеризуется обратными связями. По динамике показателей можно судить насколько вуз справляется с поставленной целью, есть ли необходимость корректировки, в каком направлении и каким образом осуществлять изменения. Благодаря такому подходу осуществляется взаимосвязь стратегического и оперативного управления вузом.

По мнению автора, стратегия вуза должна определять способы и приемы управления научной и образовательной деятельностью и отражать непрерывность процессов, благодаря которым обеспечивается рост качества образования и устойчивое развитие вуза. Выработка стратегии для каждого вуза уникальна, так как зависит от его позиции на рынке труда, динамики развития, потенциала и многих других факторов.

Анализ научной литературы, проведенный автором, показал, что несмотря на достаточно большое количество работ, посвященных исследованию возможностей использования ССП в качестве инструмента управления вузом, рекомендации по внедрению сбалансированной системы показателей в медицинских вузах не нашли должного отражения. Особенностью управления высшей медицинской школой России является

ведомственная подчиненность одновременно и Министерству образования и науки и Министерству здравоохранения и социального развития. Это позволяет объединить педагогический и научный потенциал вузов с практическим здравоохранением. Основой стратегии непрерывного медицинского образования является так называемая «академическая триада» – единство научных исследований, образовательной деятельности и клинической практики. Медицинские вузы являются уникальными научно-учебно-практическими комплексами, в которых осуществляется проведение научных исследований с фундаментального уровня до создания новых лекарственных средств, медицинской техники и методов лечения, внедрение их в клиническую практику, а также использование результатов научных исследований на всех этапах образовательного процесса. Наличие лечебных учреждений в составе вуза вызывает необходимость учета особенностей управления лечебным заведением в процессе управления вузом.

В третьей главе «Внедрение сбалансированной системы показателей в практику управления Северным государственным медицинским университетом» дана характеристика университета, на основании исследования рыночной среды СГМУ, проведенного автором, разработана стратегическая карта и сбалансированная система показателей для СГМУ, представлен механизм внедрения ССП в практику управления университетом.

Северный государственный медицинский университет – одно из старейших высших учебных заведений региона. В рамках концепции непрерывного образования в СГМУ осуществляется обучение на довузовском, додипломном и послевузовском профессиональном уровнях. Общая численность учащихся – около 9 тысяч человек. В структуре вуза 11 факультетов: лечебный, международный факультет врача общей практики, педиатрический, стоматологический, медицинской профилактики и экологии, фармации и медицинской биологии, высшего сестринского образования, клинической психологии и социальной работы, менеджмента, адаптивной физической культуры, повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов. Университет имеет лицензию на право ведения образовательной деятельности по 58 образовательным программам, в том числе: по 18 программам высшего профессионального образования (12 – медицинских), 8 специальностям среднего профессионального образования (4 – медицинских), а также по 32 программам послевузовского образования (аспирантура) и программам дополнительного образования. На рис. 2 представлена структурно-функциональная схема управления СГМУ.

На основании исследования рыночной среды СГМУ, проведенного автором с помощью PEST-анализа, модели пяти конкурентных сил и SWOT-анализа, сделан вывод о том, что, несмотря на обострение конкурентной ситуации в системе ВПО Архангельской области, вызванное последствиями финансового кризиса, демографическим спадом и изменением структуры системы ВПО региона, СГМУ имеет достаточно

сильные конкурентные позиции, обладает значительными интеллектуальными, финансовыми и материальными ресурсами, позволяющими иметь успех в сфере высшего медицинского образования.

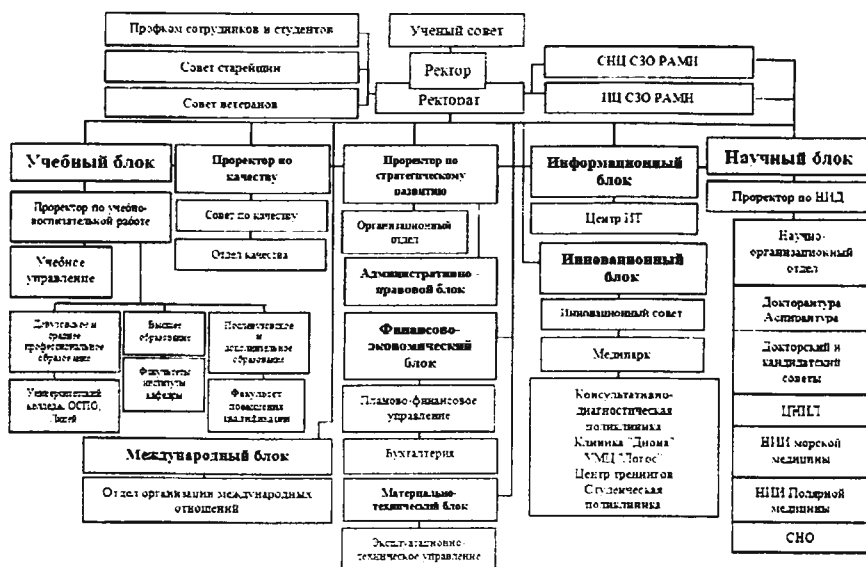


Рис. 2. Структурно-функциональная схема управления Северного государственного медицинского университета

Для того чтобы сохранить конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг, необходимо обеспечивать высокий уровень подготовки специалистов, развивать приоритетные направления фундаментальной и прикладной науки.

В соответствии с этими выводами и на основании моделирования различных подходов к составлению ССП автором разработана стратегическая карта СГМУ (рис. 3). В отличие от классической схемы Д. Нортон и Р. Каплана, состоящей из четырех перспектив, автор предлагает использовать в карте СГМУ пять перспектив: «Социальная значимость», «Финансы», «Потребители», «Процессы», «Ресурсный потенциал». На вершине стратегической карты вуза расположена перспектива «Социальная значимость», которая определяет способность вуза удовлетворять ожидания общества, отражает миссию университета. Университет видит свою миссию в удовлетворении потребностей общества в высококвалифицированных специалистах системы здравоохранения.



Рис. 3. Стратегическая карта Северного государственного медицинского университета

Стратегическим видением вуза является подготовка, переподготовка и повышение квалификации специалистов, способных внести существенный вклад в дело укрепления здоровья россиян; теоретические и клинические научные исследования как основа высокого качества образования и эффективного решения задач здравоохранения, развития культуры, передачи знаний и медицинских технологий; интеграция в систему непрерывного международного медицинского образования и участие в работе высшей школы России по сближению систем образования европейских стран;

активное воздействие на медико-социальное развитие в Северо-Западном федеральном округе и Архангельской области.

Перспектива «Социальная значимость» содержит цели: 1.1. Удовлетворение потребности общества в квалифицированных специалистах в области здравоохранения и 1.2. Развитие приоритетных направлений науки, связанных с диагностикой, лечением и профилактикой патологий населения Европейского Севера, разработка программ медико-социальной помощи населению северных территорий. Достижение этих целей обеспечивается осуществлением целей остальных перспектив.

Цель перспективы «Финансы» – повышение финансовой устойчивости вуза. Консолидированный бюджет СГМУ формируется на основе комбинации бюджетных ассигнований и внебюджетных средств. Основная часть внебюджетных поступлений обеспечивается за счет оказания платных образовательных услуг (более 80%). Увеличение внебюджетных поступлений – это возможность развития новых предложений для потребителей, расширение ассортимента образовательных программ, привлечение новых потребителей.

Цели перспективы «Потребители» предполагают увеличение числа потребителей: 3.1. Привлечение новых потребителей; 3.2. Увеличение ассортимента образовательных программ. Традиционными способами увеличения целевой аудитории являются связанная горизонтальная диверсификация (открытие новых специальностей и специализаций в области медицинского образования) и вертикальная диверсификация, имеющая форму многоуровневой системы, учитывающей необходимость непрерывного медицинского образования.

Суть перспективы «Процессы» – совершенствование важнейших процессов, имеющих решающее значение в реализации стратегии. Цели: 4.1. Совершенствование научно-исследовательской деятельности в области медицинских исследований. 4.2. Повышение качества образовательного процесса. 4.3. Совершенствование вузовской медицины, разработка и внедрение новых методов медицинской диагностики и лечебно-профилактической помощи на Европейском Севере России. 4.4. Совершенствование международного сотрудничества в области образования и здравоохранения.

Преобладание научной деятельности является основой конкурентоспособности вуза на национальном и международном уровнях. Образовательная деятельность является основной деятельностью вуза. Повышение качества образовательного процесса во многом зависит от подготовки и способностей абитуриентов, состояния учебно-материальной базы вуза, полноты организационно-методического обеспечения, уровня профессионализма профессорско-преподавательского состава, масштабов внедрения в образовательный процесс телекоммуникационных и информационных технологий, обеспечения социально-бытовых условий для студентов и преподавателей, обеспечения финансовой устойчивости вуза.

Основные усилия в проведении лечебной и научной работы СГМУ направлены на осуществление фундаментальных и прикладных медицинских исследований, разработку и последующее внедрение новых методов диагностики и лечебно-профилактической помощи на Европейском Севере России. Формирование профессиональных компетенций врачей требует развития клинического мышления у студентов, реализации междисциплинарного подхода в учебном процессе. Для этого нужно совершенствовать вузовскую медицину как интегральный компонент научно-исследовательской деятельности и образовательного процесса. Развитие лечебной деятельности университета может выражаться в объединении научного, педагогического потенциала университета с практическим здравоохранением в целях повышения эффективности проведения медицинских и профилактических мероприятий. А также в появлении новых видов лечебной и профилактической помощи населению на основе развития международных программ сотрудничества в сфере здравоохранения.

Международное сотрудничество является важным направлением научно-образовательной деятельности СГМУ. Среди первоочередных задач можно выделить: совместную деятельность с медицинскими университетами Баренц-региона; привлечение иностранных студентов; расширение программ подготовки на иностранных языках; подготовку и проведение международных научно-практических конференций, семинаров и др.

Цели перспективы «Ресурсный потенциал»: 5.1. Повышение степени удовлетворенности персонала. 5.2. Повышение квалификации персонала. 5.3. Развитие информационных технологий. 5.4. Развитие материально-технической базы.

Качественное воспроизводство кадров высшей научной квалификации и развитие интеллектуального потенциала медицинской науки тесно связано с развитием и совершенствованием действующей системы подготовки научных и научно-педагогических кадров в отрасли. Для реализации принципов фундаментальности и связи образования с наукой чрезвычайно важно, чтобы учебный процесс осуществляли преподаватели с высокой научной квалификацией – доктора и кандидаты наук. Мотивированные преподаватели, имеющие необходимое сочетание квалификации и инструментария, действующие в условиях, способствующих постоянному развитию, являются ключевыми компонентами совершенствования процессов, удовлетворения ожиданий потребителей, улучшения финансовых результатов и повышения конкурентоспособности вуза. Качество и эффективность образования в значительной степени зависят от уровня инфраструктурной поддержки педагогической и научной деятельности. Основными факторами такой поддержки являются развитие материально-технической базы и информатизация административно-управленческой, учебной, научной и других видов работ в вузе.

Построение причинно-следственных связей начинается со стратегических целей перспективы «Ресурсный потенциал», которая является базисом всей стратегии. Причинно-следственные цепочки разрабатываются

по принципу «снизу вверх», что дает возможность соединить стратегические цели различных перспектив и построить общую стратегическую карту с отображением всех важнейших взаимосвязей. Повышение потенциала способствует совершенствованию основных процессов в вузе. Совершенствование научно-исследовательской деятельности, повышение качества образовательного процесса, совершенствование вузовской медицины и международного сотрудничества позволяют расширить ассортимент образовательных программ и способствуют привлечению новых потребителей. Это дает возможность наращивать финансовые потоки, отражает «ориентированность» университета на рыночные условия, его способность к самостоятельности и самокупаемости. Достижение целей этих четырех перспектив способствует реализации целей перспективы «Социальная значимость». Таким образом, прослеживается общая направленность причинно-следственных связей – от перспективы «Ресурсный потенциал» до перспективы «Социальная значимость».

Сбалансированная система показателей оценки деятельности СГМУ, предложенная автором, представлена в табл. 1.

Таблица 1

Сбалансированная система показателей оценки деятельности Северного государственного медицинского университета

Цель	Показатель
<b>Социальная значимость</b>	
1.1. Удовлетворение потребности общества в квалифицированных специалистах в области здравоохранения <i>Ректорат</i>	Доля выпускников медицинских специальностей, заключивших договор с работодателем до окончания вуза, %
1.2. Развитие приоритетных направлений науки, связанных с диагностикой, лечением и профилактикой психических заболеваний населения <i>Ректорат</i>	В состав СГМУ входит Северный научный центр Северо-Западного отделения Российской академии медицинских наук Число основных направлений научных исследований в СГМУ
<b>Финансы</b>	
3.1. Повышение финансовой устойчивости <i>Финансово-экономический блок</i>	Доля бюджетных доходов в консолидированном бюджете вуза, %
	Темп роста внебюджетных доходов (по сравнению с предыдущим годом)
	Доля доходов от платных образовательных услуг в общем объеме приносящей доход деятельности, %

## Продолжение Таблицы 1

Цель	Показатель
<b>Потребители</b>	
3.1. Привлечение новых потребителей <i>Учебный блок</i>	Количество обучающихся по программам образовательным, профессиональной переподготовки и повышения квалификации, в аспирантуре и докторантуре
3.2. Расширение ассортимента образовательных программ <i>Учебный блок</i>	Общее количество лицензированных образовательных программ
	Количество аккредитованных образовательных программ ВПО
<b>Процессы</b>	
4.1. Повышение качества образовательного процесса <i>Учебный блок</i>	Результаты контроля остаточных знаний студентов, %
4.2. Совершенствование научно-исследовательской деятельности в области медицинских исследований <i>Научный блок</i>	Доля студентов очной формы обучения, участвующих в НИР, %
4.3. Совершенствование вузовской медицины, разработка и внедрение новых методов медицинской диагностики и лечебно-профилактической помощи <i>Инновационный блок</i>	Доля преподавателей университета, имеющих врачебные категории, %
	Доля медицинских услуг в общем объеме доходов от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, %
4.4. Совершенствование международного сотрудничества в области образования и здравоохранения <i>Международный блок</i>	Доля иностранных студентов в общем объеме студентов очного отделения, %
	Количество действующих международных проектов
<b>Ресурсный потенциал</b>	
5.1. Повышение квалификации персонала <i>Научный блок</i>	Доля докторов и кандидатов наук в общей численности профессорско-преподавательского состава, %
5.2. Повышение степени удовлетворенности персонала <i>Финансово-экономический блок</i>	Доля расходов на заработную плату в общем объеме внебюджетных средств, %
5.3. Развитие информационных технологий <i>Информационный блок</i>	Количество компьютеров на 100 студентов очной формы обучения
	Количество компьютеров, имеющих доступ к сети Интернет на 100 студентов очной формы обучения
5.4. Развитие материально-технической базы <i>Материально-технический блок</i>	Доля расходов на приобретение и модернизацию оборудования в общем объеме внебюджетных средств, %
	Фондовооруженность труда, тыс. руб



В предложенной автором ССП использованы показатели, которые уже применяются в СГМУ, поэтому для них разработаны описания, алгоритмы расчетов и т.д. Целевые значения определяются по сравнению с предыдущим годом. Качественные показатели должны быть «не хуже, чем в предыдущем периоде». Количественные показатели: растущие – не менее значений предыдущего периода, убывающие – не более. Анализ динамики показателей деятельности СГМУ за 2008/2009 и 2009/2010 годы показал их увеличение по всем перспективам, за исключением небольшого снижения показателя «процент выпускников медицинских специальностей, заключивших договор с работодателем до окончания вуза».

В некоторых работах, посвященных исследованию систем управления вузами, авторы предлагают использовать в качестве критериев эффективности интегральные показатели. В случае ССП такой подход нам представляется неприемлемым, так как все показатели являются ключевыми и отражают достижение стратегических целей. Они имеют различный смысл – могут быть финансовыми и нефинансовыми, опережающими и запаздывающими, могут измеряться в натуральном и стоимостном выражении. Кроме того, между показателями ССП существуют причинно-следственные связи.

В некоторых случаях могут возникнуть проблемы с выбором показателей. При наличии большого количества показателей для измерения степени достижения какой-либо цели необходимо выбрать наиболее значимые из них. Обычно пользуются методом экспертных оценок, но он не всегда дает нужный результат, так как эксперты могут иметь различные мнения. Поэтому для таких ситуаций автором предложена следующая методика:

Для проверки степени взаимосвязи между парой показателей (обозначенных как  $x$  и  $y$ ) можно использовать коэффициент корреляции, который определяется по формуле:

$$r = \frac{\overline{xy} - \overline{x} \cdot \overline{y}}{\sqrt{\overline{x^2} - \overline{x}^2} \cdot \sqrt{\overline{y^2} - \overline{y}^2}} \quad (1)$$

Если значение коэффициента корреляции по модулю находится ближе к 1, то это означает наличие сильной связи, а если ближе к 0 – связь отсутствует или является нелинейной. Предложенная методика апробирована в процессе анализа показателей деятельности СГМУ за 2005–2009 годы. В качестве примера можно привести следующие взаимосвязи:

1. Процент студентов очной формы обучения, участвующих в НИР – результаты контроля остаточных знаний студентов.  $r = 0,941$ .
2. Процент студентов очной формы обучения, участвующих в НИР – доля докторов и кандидатов наук в общей численности профессорско-преподавательского состава.  $r = 0,88$ .

Значения коэффициентов корреляции в этих примерах довольно близки к 1, что означает наличие взаимосвязей между рассматриваемыми показателями.

Для выбора наиболее приоритетных показателей автор предлагает использовать коэффициент дуговой логарифмической эластичности, который характеризует среднюю реакцию следствия на изменение причины на определенном участке. В результате применения этого метода возможно определение показателей, которые изменяются большими темпами, чем другие.

Если в момент времени  $t_1$  стратегическая цель, измеряемая показателем  $y_1$ , достигается благодаря достижению цели, измеряемой показателем  $x_1$ , а в момент времени  $t_2$  стратегическая цель, измеряемая показателем  $y_2$ , достигается благодаря достижению цели, измеряемой показателем  $x_2$ , то коэффициент эластичности зависимого показателя по влияющему показателю будет иметь следующий вид:

$$Ex(y) = \frac{\ln(y_2/y_1)}{\ln(x_2/x_1)} \quad (2)$$

Данная методика апробирована в процессе анализа сбалансированности показателей СГМУ за 2008–2009 годы. В качестве примера можно привести следующие взаимосвязи:

1.  $x$  – количество действующих международных проектов,  $y$  – доля медицинских услуг в общем объеме доходов от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, %.  $Ex(y) = 1,984649$ .

2.  $x$  – количество обучающихся по образовательным программам, программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации, в аспирантуре и докторантуре,  $y$  – доля доходов от платных образовательных услуг в общем объеме доходов от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, %.  $Ex(y) = 1,129459$ .

В приведенных примерах  $Ex(y) > 1$ , это означает, что темп роста зависимого показателя больше темпа роста влияющего. Следовательно, можно говорить о приоритетности данных показателей.

Предложенный автором механизм внедрения ССП реализован в системе управления СГМУ. Этот механизм достаточно прост во внедрении и не требует изменений организационной структуры вуза.

**В Заключении** обобщены выводы, полученные в результате диссертационного исследования.

1. Динамика изменений внешней среды требует применения новых методов управления в сфере высшего профессионального образования, повышающих эффективность деятельности вузов. В качестве метода управления автор предлагает использовать концепцию Сбалансированной системы показателей, которая делает очевидным соответствие разрабатываемых целей и мероприятий общей стратегии развития и помогает решать две ключевые проблемы: эффективно оценивать результаты деятельности вуза и успешно реализовывать стратегию.

2. Механизм построения ССП, разработанный изначально для коммерческой сферы, может применяться в сфере ВПО, но имеет свою специфику. Вузы, являясь некоммерческими организациями, прежде всего,

оценивают социальную эффективность. При адаптации логики ССП к специфике управления вузами также необходимо учитывать влияние законодательства, государственного заказа и социальных целей.

3. Стратегическая карта СГМУ, предложенная автором, описывает систему причинно-следственных связей, отражающих логику стратегии, показывает, как реализация одной стратегической цели будет способствовать достижению других стратегических целей в сбалансированной системе целей. Система показателей, определенных для каждой стратегической цели, конкретизирует их содержание и позволяет определять степень их достижения. Предложенная автором методика анализа причинно-следственных связей между показателями с помощью коэффициентов корреляции и дуговой эластичности позволяет выявить наиболее сильные взаимосвязи и выбрать наиболее значимые показатели.

4. Концепция механизма внедрения ССП в университете, предложенная автором, позволяет проектировать стратегические цели на уровень оперативного управления, обеспечивать своевременный контроль достижения стратегических целей, согласовывать между собой финансовые и нефинансовые параметры развития.

5. Эффективность внедрения сбалансированной системы показателей в СГМУ, по мнению автора, обусловлена тем, что университет получает возможность комплексно и наглядно представлять свою стратегию развития, настраивать систему организации деятельности на достижение стратегических целей, управлять факторами нефинансового характера для достижения финансовых результатов, корректировать деятельность университета на ранней стадии возникновения проблемного состояния. Вуз получает инструмент формализации и детализированного описания стратегии, методологию и технологию ее реализации.

Предложенная автором сбалансированная система показателей оценки деятельности может быть адаптирована для любого вуза и рекомендована для использования в практической деятельности с целью повышения эффективности системы управления.

**Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях:**

1. Коновалова Л.В. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии вуза // *Экономические науки. Научно-информационный журнал*. 2009. – №11 (60). – С. 415–418. (0,4 п.л.)

2. Коновалова Л.В. Применение сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении вузом // *Креативная экономика*. – февраль 2010. № 2. – С.102–110. (0,3 п.л.)

3. Концептуальные модели российских инновационных вузов // *Инновационные методы и технологии обучения и воспитания в медицинском вузе: Материалы XIV межрегиональной учебно-методической и научно-практической конференции*. Архангельск, 2009. – С. 24–31. (0,46 п.л.)

4. Коновалова Л.В. Совершенствование функционирования медицинских вузов в инновационной среде // Системный мониторинг инновационного развития высшей школы России: материалы Международной научно-практической конференции. Архангельск, 2009. – С. 66-70. (0,3 п.л.)

5. Коновалова Л.В. Особенности инновационного образования в медицинских вузах // Актуальные вопросы современного университетского образования: Материалы XII Российско-американской научно-практической конференции, 2009. СПб: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена.– С.66–68.(0,11 п.л.)

6. Коновалова Л.В. Необходимость совершенствования управления вузом в рыночных условиях//Казанская наука. – март 2010. – №3. С.74–80. (0.55 п.л.)

7. Коновалова Л.В. Совершенствование стратегического управления вузом // Регионы России: проблемы и перспективы экономического развития // Сборник докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции. М.: Креативная экономика. – март 2010. – С. 81-84. (0,3 п.л.)

8. Исаева Е.Д., Коновалова Л.В. Особенности применения сбалансированной системы показателей в сфере высшего профессионального образования // Научная перспектива. – апрель 2010. – № 3–4. – С.30–31. (0.25/0,2 п.л.)

9. Коновалова Л.В. Применение сбалансированных систем показателей для повышения эффективности деятельности организаций // Экономика, социология и право. – апрель 2010. № 4. С. 30–32. (0.28 п.л.)

10. Коновалова Л.В. Особенности функционирования системы высшего профессионального образования в рыночных условиях // Инновационное образование, гуманизм и система ценностных ориентиров современного российского общества: проблемы и перспективы / Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Волгоград. – сентябрь 2010. С. 152–158. (0,35 п.л.)

---

Подписано в печать 17.12.2010 г. Формат 60×84 1/16  
Печать офсетная. Бумага офсетная. Объем 1,25 усл. печ. л.  
Тираж 100 экз. Заказ № 35.

---

Типография РГПУ им. А. И. Герцена  
191186, Санкт-Петербург, наб. р. Мойки, 48





162