

А.Л. Бродский

Особенности разработки и применения сбалансированной системы показателей в образовательном учреждении

Появившаяся в конце 80-х – начале 90-х годов концепция сбалансированной системы показателей была призвана стать одним из инструментов управления динамично развивающимися организациями. Предпосылкой создания новой концепции стало проведенное в 1990 г. Nolan Norton Institute исследование [1: 10], согласно которому неверным представляется использование одних только финансовых показателей для оценки деятельности организации. Участники исследования пришли к выводу, что подобные методики тормозили развитие организаций. Результатом же исследования стала методика, названная «Сбалансированной системой показателей», построенная на основе четырех главных составляющих: финансовой, клиентской, внутренней, а также составляющей обучения и развития. Проведенная апробация полученных результатов показала важность взаимосвязи системы оценки эффективности и стратегии. Большинство организаций-участников исследования пытались улучшить эффективность своей работы, снижая издержки, занимаясь качеством, сокращая сроки выполнения заказов, но не выделяли подлинно стратегические процессы, которые и должны были выполняться исключительно хорошо для успешной реализации организационной стратегии.

Если посмотреть сегодня на ситуацию, в которой оказываются в результате продолжающегося реформирования образовательные учреждения, а также на применяемые в них методы управления, то сам собой напрашивается вывод о схожести с ситуацией, которую исследовали в Nolan Norton Institute: с одной стороны, образовательная деятельность не должна быть ориентирована на извлечение прибыли, а, следовательно, финансовые показатели не могут свидетельствовать об эффективности или неэффективности организации; с другой, жизненные реалии заставляют современные образовательные учреждения бороться на рынке образовательных услуг за абитуриентов, оплачивающих собственное

обучение, то есть, по сути, делать все то же, что делают коммерческие организации в борьбе за клиентов. Поскольку количество абитуриентов или, иными словами, потребителей образовательных услуг конечно, то, соответственно и спрос на услуги – ограничен. Учитывая данный факт, а также то, что, во-первых, предложение представлено большим количеством образовательных учреждений различной формы собственности, а во-вторых, то, что часть из них обучает ряд студентов за счет средств, выделяемых из бюджета, большинство образовательных учреждений оказывается, пусть и не в очень динамичной, но жесткой конкурентной среде. Стремясь оказаться в ней победителем, образовательные учреждения пытаются реорганизовать свою деятельность с помощью таких методик усовершенствования, как:

- управление качеством;
- внутренняя реконструкция;
- управление затратами;
- выстраивание деятельности в соответствии с концепцией «just-in-time» (точно и в срок).

Каждую из этих методик можно проиллюстрировать примерами, свидетельствующими об успехе, рассказами о победителях, наставниках и советчиках. При этом каждая из них обещает выдающиеся результаты и повышение благосостояния многих, если не всех участников. Однако практика применения подобных методик по усовершенствованию приводит к плачевным результатам: зачастую они носят фрагментарный характер, их невозможно привязать к общей стратегии компании, равно как и приспособить для достижения специфических финансовых и экономических результатов. Достаточно вспомнить, как популярна была практика повсеместного внедрения систем менеджмента качества. Ожидалось, что переход от простого планирования деятельности к внедрению системного мониторинга процессов и их постоянное улучшение автоматически разрешит проблему не только с качеством управления в образовательных учреждениях, но и с качеством самого образования. Основное заблуждение в том, что качество образования и качество управления образованием ни одно и то же, стало главной причиной, по которой переход не принес ожидаемых результатов: практически повсеместно системы менеджмента качества становились дополнением к уже существующим системам управления, со своим собственным штатом и набором полномочий.

Впрочем, перед рассматриваемой методикой – системой сбалансированных показателей (ССП) – стоит точно такая же задача, как и перед любой системой менеджмента качества: трансформировать миссию ор-

ганизации в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели. Схематично ССП можно представить в следующем виде:



Из схемы наглядно видно, что ССП позволяет выстроить сквозную связь между стратегией организации и ее тактикой. Помимо этого, составляющие системы позволяют на любом этапе деятельности отслеживать успешность реализации стратегии за счет измерителей и их целевых значений.

Как же конкретно должна выглядеть сбалансированная система показателей для образовательного учреждения? Как отмечалось ранее, в классическом варианте ССП имеет четыре проекции, представляющие собой стратегически важные аспекты деятельности организации: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Между проекциями выявляется четкая причинно-следственная связь. Стратегический процесс в любом образовательном учреждении реализуется сверху вниз: на первом этапе на основе видения высшего менеджмента (руководства), исходя из объемов внешнего финансирования, определяются финансовые цели и ориентиры. Пожалуй, это самый простой и привычный этап стратегического планирования.

На следующем этапе определяются целевые группы потенциальных клиентов (в нашем случае будущие абитуриенты и их родители), разрабатывается круг мер, направленных на улучшение восприятия клиентами образовательных услуг, оказываемых учреждением, а также комплекс мер по продвижению имиджа организации. Иными словами, образовательные учреждения должны проводить на данном этапе маркетинговые мероприятия, более свойственные коммерческим организациям.

После определения целевых групп необходимо определиться со средствами достижения определенных на предыдущих этапах целей. Основным инструментом, позволяющим наиболее рационально задействовать имеющиеся ресурсы, является управление бизнес-процессами, точнее их усовершенствование. Следует отметить, что в этой части методика ССП не только не противоречит принципам менеджмента качества. Иными словами, и системы сбалансированных показателей, и системы менеджмента качества могут прекрасно сосуществовать вместе. Более того, в сфере регулирования и усовершенствования бизнес-процессов последние хорошо себя зарекомендовали и существующий опыт их применения в образовательных учреждениях, безусловно, будет полезен на третьем этапе реализации ССП.

Следует, однако, особенно обратить внимание на разрабатываемые в рамках третьего этапа показатели. Дело в том, что при проектировании ССП следует различать две категории показателей:

1. показатели, которые измеряют достигнутые результаты;
2. показатели, которые отражают процессы, способствующие достижению этих результатов.

Очевидно, что обе категории показателей должны присутствовать и одновременно быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых необходимо реализовать вторые. Однако же на практике большинство менеджеров фокусируется только на первой категории показателей.

Учитывая специфику содержания первых трех этапов, можно сделать вывод, что система сбалансированных показателей должна начинать работать на уровне всего образовательного учреждения, а затем спускаться на уровни остальных подразделений и даже отдельных сотрудников организации. Подобный подход к реализации ССП представляется наиболее приспособленным к российским реалиям, поскольку сложившиеся в сфере образования традиции управления поощряют и культивируют единоначалие и авторитарный стиль управления. Отчасти это происходит благодаря консерватизму рассматриваемой сферы, отчасти – вследствие того, что центробежные тенденции, неизбежно возникающие при демократическом стиле, ведут к дезорганизации и, как следствие, тормозят развитие. Преодоление центробежных тенденций в образовательных учреждениях затруднено спецификой кадрового состава – сотрудники с высоким уровнем культуры, образованные, блестящие профессионалы в своей узкой отрасли в то же самое время, зачастую, не могут выступать в роли профессиональных управленцев. И зачастую, не понимая сути реализуемой стратегии, не совсем представ-

ляя, на что она направлена и что требуется конкретно от них, а также не понимая, какие преимущества она принесет, данная категория сотрудников начинает препятствовать выстраиванию единой системы, ставя на противоположную чашу весов свой авторитет и репутацию.

Вследствие указанной российской специфики наиболее важным для образовательных учреждений, требующим особого внимания, становится четвертый этап реализации ССП – обучение и развитие. Отметим, что так или иначе, но указанный этап присутствует практически во всех методиках, а не только в ССП. Не вдаваясь в дискуссию по поводу необходимости, стоимости и окупаемости внутриорганизационного обучения, примем за аксиому утверждение, что без грамотно выстроенной системы обучения и развития персонала, а также системы доведения информации до каждого сотрудника, нет никакого смысла затевать изменения в действующей, устоявшейся системе управления. Сотрудники привыкли играть по одним правилам и, если эти правила изменить, но не донести до исполнителей, какие именно изменения произошли, бессмысленно становится ожидать от них предполагаемые результаты.

Несмотря на двадцатилетнюю практику реализации методики ССП, она до сих пор считается экспериментальной, а сами авторы продолжают уточнять ее, вносить изменения и апробировать на реально существующих предприятиях и организациях. Положительный опыт апробации говорит о том, что методика, несомненно, заслуживает внимания, а, изложенные выше соображения, свидетельствуют о возможности ее применения в образовательных учреждениях. К тому же в условиях «пробуксовки» остальных методик у системы сбалансированных показателей имеются такие преимущества, как:

- рассмотрение деятельности организации в четырех проекциях, приводящее к единому знаменателю информацию, относящуюся к различным аспектам функционирования организации;
- за счет использования количественных характеристик и их целевых значений создаются идеальные условия для измерения и оценки успешности реализации стратегии.

Библиографический список

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003.