

## 9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

### 9.1. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРОЦЕССОВ ВУЗА ПРИ ВНЕДРЕНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ КОЛЛАБОРАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ<sup>1</sup>

Гедро Г.К., Косова Е.А., научные сотрудники лаборатории реинжиниринга образовательных и прикладных процессов

*Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)*

В статье отражены последние достижения в области внедрения сбалансированной системы показателей в одном из коммерческих вузов Москвы, опыт которого может быть полезен как образовательным учреждениям, так и любым предприятиям и организациям, в которых внедряется процессный подход, а также работа которых строится с использованием коллаборативных технологий.

В статье подробно рассматриваются все этапы внедрения и реализации ССП, начиная со стратегического анализа вуза, заканчивая формированием отчетов о выполнении стратегии и предоставлении их для анализа со стороны руководства. Также акцентируется внимание на том, что на этапе формирования стратегии ряд бизнес-процессов организации подлежит изменению, и в интересах любой организации проводить эти изменения в управляемых условиях.

Работа вуза происходит с использованием технологий Web 2.0., что нашло свое отражение и в работе над построением сбалансированной системы показателей, а также в дальнейшей поддержке работ по выполнению и анализу стратегии.

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 вуза.

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, то есть определения миссии, видения, стратегии и стратегических целей. Разработка единой стратегии позволит объединить сотрудников вуза вокруг общих ценностей и конкретных задач, обеспечить распределение ответственности от ректора к руководителям подразделений без потери контроля и управляемости.

В качестве метода управления, позволяющего спроектировать стратегические цели на уровень оператив-

ного управления, обеспечить своевременный контроль за достижением стратегических целей, согласовывать 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, 8] и внедрения ССП [1, 3, 4, 7], была разработана концепция внедрения и реализации ССП в образовательных учреждениях (рис. 1).

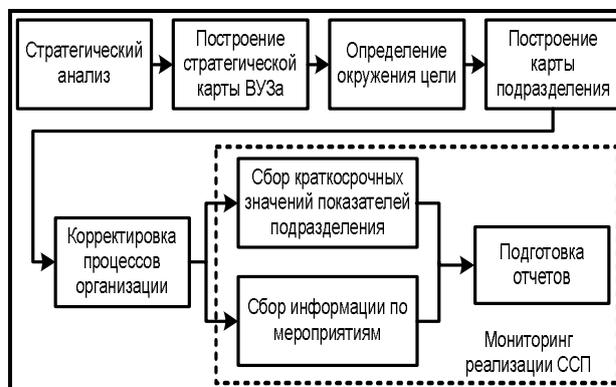


Рис. 1. Этапы внедрения и реализации ССП в образовательных учреждениях

Процесс внедрения ССП заключается в последовательном выполнении следующих этапов.

#### Этап I. Стратегический анализ

Применение ССП возможно при наличии в организации объективного осознания ее сильных и слабых сторон, сложившейся ситуации на рынке, достигается путем систематического проведения анализа внешней и внутренней среды. На сегодняшний день существует множество видов анализа, таких как PEST-анализ, SWOT-анализ и т.д., на основе проведения которых формулируются миссия, видение и стратегия организации.

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию вуза.

Основные положения PEST-анализа:

- стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны;
- нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее;
- PEST-анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов [2].

<sup>1</sup> Работа выполнена при поддержке РФФИ РАН (проект №05-01-00956а).

**SWOT-анализ**

SWOT-анализ – базовая техника систематизации и качественного анализа информации для выработки стратегии путем сопоставления сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами, существующими во внешней среде [3].

Результаты SWOT-анализа представляются в виде четырех квадратов, отображенных в табл. 1.

Таблица 1

**SWOT-АНАЛИЗ**

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
<b>Внутренние факторы</b>	К сильным сторонам относятся внутренние факторы, например, высокое качество учебных пособий; цены на образовательные услуги, которые ниже, чем у конкурентов, или уровень подготовки преподавателей. Эти факторы считаются сильными сторонами, поскольку дают преимущество в конкурентной борьбе	К слабым сторонам также относят внутренние факторы, например, небольшое количество специальностей по сравнению с основными конкурентами или ограниченное количество учебных аудиторий. Это могут быть параметры, которые важны для потребителей, но по которым ВУЗ является слабее своих конкурентов
<b>Внешние факторы</b>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	Возможности (благоприятные) исходят из факторов внешней среды, таких как, например, изменение вкусов потребителей, рост популярности высшего образования в обществе, усиление зависимости карьеры от образования. Эти факторы могут способствовать успешной деятельности вуза	К угрозам также относятся внешние факторы, такие как, например, устойчиво негативное общественное мнение о коммерческом секторе образования, появление нового конкурента, предлагающего низкие цены на образовательные услуги. Эти факторы могут препятствовать успешной деятельности вуза

Таблица 2

**МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА**

Факторы	Возможности	Угрозы
<b>Сильные стороны</b>	<b>Квадрат «Возможность/Сила»</b> Представляет наиболее важную область, так как в нем формируется «скелет» будущей стратегии. Рассмотрев этот квадрат, можно ответить на вопрос: имеются ли у вуза конкурентные преимущества, на которых могла бы основываться стратегия	<b>Квадрат «Угроза/Сила»</b> Включает в себя те вызовы внешней среды, с которыми организация в состоянии справиться за счет своих конкурентных преимуществ. Анализ квадрата – основа текущего, а не долгосрочного планирования
	<b>Квадрат «Возможность/Слабость»</b> Показывает, какие факторы следует усиливать для того, чтобы в будущем можно было бы воспользоваться благоприятными возможностями	<b>Квадрат «Угроза/Слабость»</b> Показывает наиболее уязвимые места организации, которые необходимо защитить в первую очередь

Последовательность этапов SWOT-анализа:

1. Выявление и классификация факторов, представляющих силу или слабость фирмы, возможностей и угроз внешней среды.

2. Ранжирование всех факторов: первыми оказываются наиболее важные факторы. Последними – наименее важные.
3. Перебираются все возможные сочетания «Возможность / Сила», «Возможность / Слабость», «Угроза / Сила», «Угроза / Слабость», представленные в табл. 2.

На основе отобранных сочетаний факторов формулируются миссия, видение и стратегия организации.

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.

**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 изложить, какой смысл они вкладывают в предлагаемые формулировки. Кроме того, они должны объяснить, почему именно этой цели придается такое большое значение, что она 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, должна включать только стратегические цели.

Например, цель «удержать преподавателей-практиков в вузе» измеряется показателем текучести кадров. Однако значит ли это, что такая цель и соответствующий ей показатель (текучесть кадров) всегда будет 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, также как не нужны ухудшения. В этом случае цель «удержать преподавателей-практиков в вузе» – типичный пример оперативной цели.

Для другого 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 стратегической карты вуза.

Для понимания, 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).

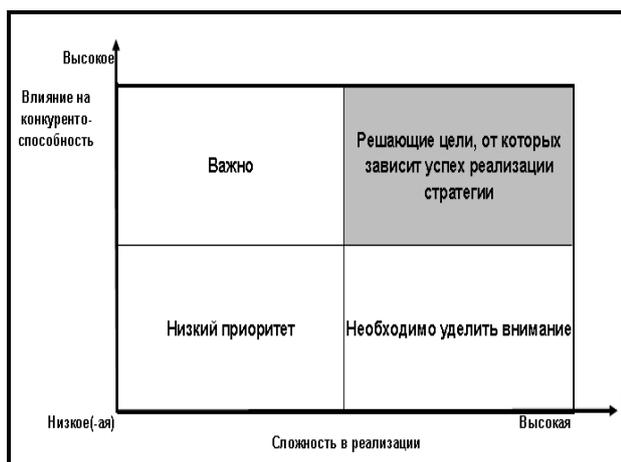


Рис. 2. «Фильтр целей»

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 ключевые (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. используются формулировки, имеющие значение, 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, а также определенные в дальнейшем показатели становятся непонятны 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 общей цели, представленной на рис. 3.

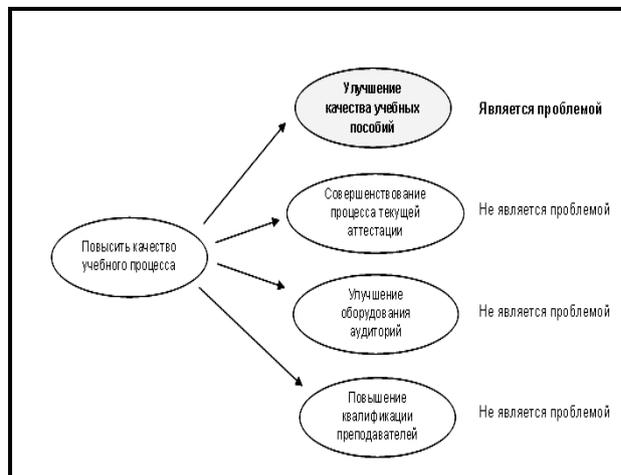


Рис. 3. Пример работы с общими целями

В ходе обсуждения поднимался вопрос о содержании понятия «качество учебного процесса».

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

- 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».

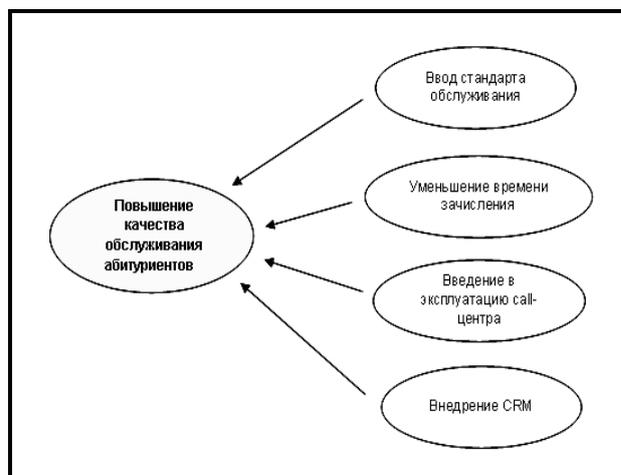


Рис. 4. Пример конкретизации целей

Рассмотрим обратную ситуацию, следующие стратегические цели, предложенные в ходе обсуждения:

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

Они были сформулированы слишком конкретно и все они представляют собой частный случай цели «повышение качества обслуживания абитуриентов». В результате обсуждения было принято решение вынести на стратегическую карту общую цель «повышение качества обслуживания абитуриентов» (рис. 4).

### 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 клиентами, чтобы получить необходимый финансовый результат.

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

Особое внимание для вуза следует уделить четвертой перспективе «Сотрудники/Инфраструктура», поскольку преподаватель является главным элементом любой образовательной технологии. Для вуза полезно расширить требования этого блока и включить в него цели, обеспечивающие удовлетворенность сотрудников вуза своей деятельностью и отношением к нему 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 связи между стратегическими целями в сбалансированной системе показателей, формулируемыми в различных перспективах. Причинно-следственные связи – инструменты коммуницирования стратегии, объясняют наличие зависимостей между различными целями [3].

При построении стратегической карты необходимо обратить внимание на то, что каждая цель вышестоящего 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 видеть и понимать, как одни факторы и показатели влияют на другие.

Выделяют два вида сбалансированности [4].

1. Вертикальная сбалансированность проверяется по наличию причинно-следственных связей между перспективами по всей вертикали целей.
2. Горизонтальная сбалансированность – проводится в каждой перспективе отдельно.

Пример стратегической карты вуза, стратегией которого является предоставление качественных образовательных услуг, построенной средствами ARIS BSC, приведен на рис. 5.

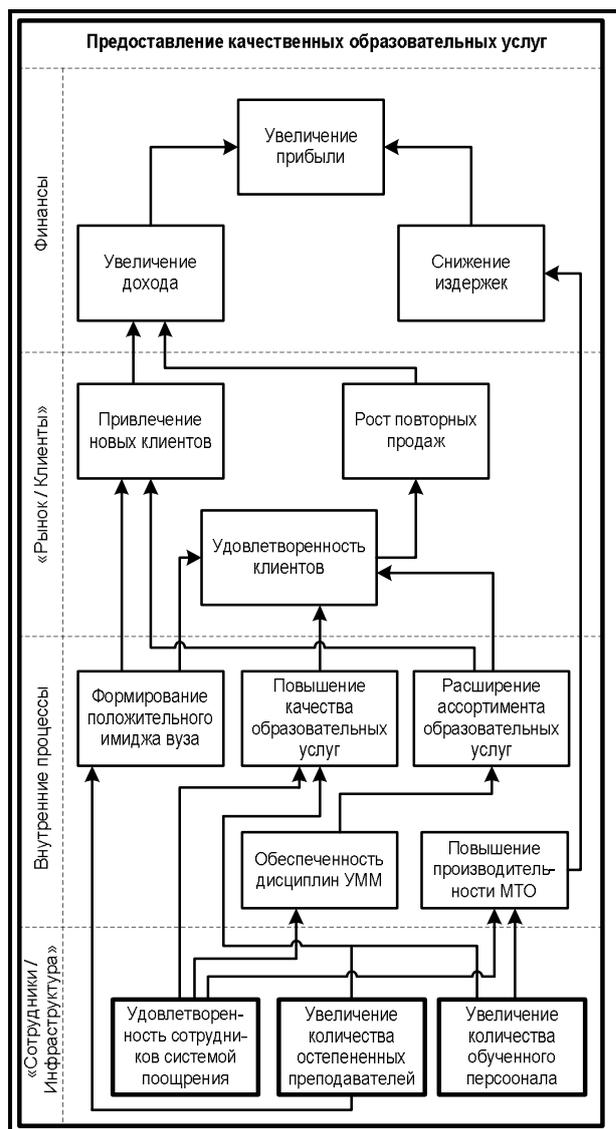


Рис. 5. Пример стратегической карты

После построения стратегической карты, за целями закрепляются ответственные за направление деятельности.

Задачи ответственных за цель:

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

### Этап III. Определение окружения цели

В рамках каждой цели определяются корпоративные показатели, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели, и мероприятия, которые необходимо выполнить для достижения цели, закрепляются ответственные и сроки выполнения мероприятий, собираются плановые долгосрочные значения корпоративных показателей, определяются подразделения,

участвующие в достижении каждого корпоративного показателя. Пример окружения цели приведен на рис. 6.



Рис. 6. Пример окружения цели

В измеряемом виде стратегические цели переводятся в управляемые и контролируемые задачи подразделениям, раскладываются на бизнес-процессы и функции ответственности.

**Этап IV. Построение карты подразделения**

На данном этапе происходит ознакомление руководителей подразделений с участием в достижении корпоративных показателей, определяются показатели подразделения, влияющие на корпоративный показатель. Помимо основной информации о показателе:

- долгосрочное плановое значение;
- единица измерения;
- периодичность измерения;
- документ, содержащий данные для расчета;
- методика расчета;
- допустимое отклонение от планового значения в процентах;
- направление роста показателя (увеличение / уменьшение);
- «вес» показателя.

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 цель.

**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.

В рамках заседания 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 следующую информацию: процент выполнения мероприятия ответственным за реализацию изменения. В случае необходимости осуществляется оперативная корректировка плана для достижения намеченных результатов.

После реализации изменений осуществляется оптимизация бизнес-процессов организации, формируются обновленные документы, регламентирующие деятельность, такие как должностные инструкции, положения об отделах, схемы техпроцессов по измененным бизнес-процессам [6].

После завершения процесса внедрения ССП, можно приступать к реализации стратегии, контроль выполнения которой состоит из следующих этапов.

**Этап I. 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 цель.

**Этап II. Сбор информации по мероприятиям**

С установленной периодичностью ответственные за мероприятия предоставляют информацию о проценте выполнения мероприятия ответственным за цель.

**Этап III. Подготовка отчетов**

На основании полученных данных происходит оценка достижения стратегических целей и формируются отчеты руководству, необходимые для контроля выполнения и корректировки стратегии организации.

В 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, а затем с помощью скриптов, разработанных на основе встроенного языка программирования, подготавливаются отчеты по реализации стратегии для руководства (рис. 7).

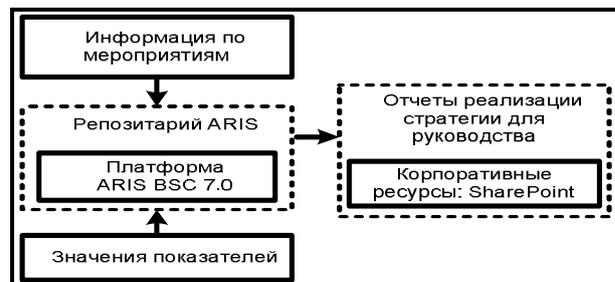


Рис. 7. Реализация ССП на основе ARIS BSC

Для понимания процесса контроля реализации стратегии рассмотрим математический аппарат расчета достижения стратегических целей и показателей (рис. 8, 9).

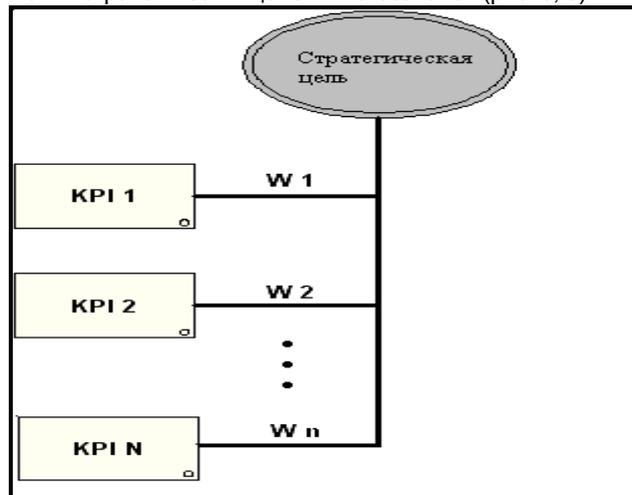


Рис. 8. Пример окружения цели

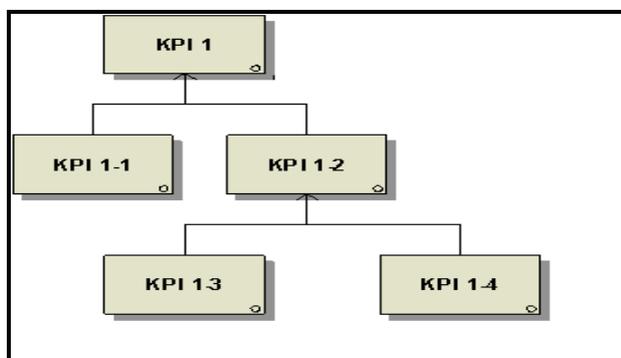


Рис. 9. Расчет показателя результативности

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

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.

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

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 показателей при условии, если он каскадируется на уровень подразделения по формуле 1 (рис. 8).

Значение показателя результативности **KPI1** рассчитывается исходя из показателей **KPI 1-1**, **KPI 1-2**. Показатель **KPI 1-2** рассчитывается по показателям **KPI 1-3**, **KPI 1-4**.

Сбор данных по показателям и мероприятиям, а также подготовленные отчеты для удобства всех сотруд-

ников размещаются на SharePoint портале. SharePoint портал предназначен для совместного использования данных в организации, 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 [5].

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.

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 среде wiki с сохранением всех предыдущих версий документа.

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

### Окружение цели

Окружение цели – это перечень показателей, которые характеризуют степень достижения цели, стратегические мероприятия, выполнение которых ведет к достижению целей, а также ответственные за показатели и мероприятия.

Ответственный за цель определяет показатели и мероприятия, затем с использованием технологии Wiki происходит согласование с ответственными, а также происходит 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, для чего, с использованием встроенного языка ARIS, была разработана соответствующая программа.

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

Корректировка процессов организации происходит в рамках стратегического комитета. Перед заседанием стратегического комитета все участники заполняют шаблон изменения процессов, в который они заносят свои предложения по изменению процессов деятельности вуза в соответствии с новыми стратегическими направлениями, а затем размещают его на SharePoint портале. Необходимость данной работы заключается в возможности предварительного ознакомления с предложениями всех участников комитета.

### Мониторинг реализации ССП

Сбор краткосрочных значений по показателям и мероприятиям и подготовка отчетов происходит 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 достигнутые результаты внедрения и реализации сбалансированной системы показателей в вузе, размещаются статьи для ознакомления, которые способствуют пониманию основных моментов, необходимых для проведения стратегического анализа, определения стратегических целей, построения стратегической карты, определения ответственных за цели, показатели и мероприятия и т.д. Также 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.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Исходя из этого, стало очевидно, что развитие научно-методического сопровождения, прикладного инструментария стратегического планирования является в современных условиях России 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 организации в целом, персонала, технологий и систем на реализацию принятых стратегических решений. Рассмотренный в статье метод внедрения и реализации ССП позволяет наиболее быстро и точно перевести всю организацию на новый способ ведения отчетности, значительно упрощает управление внутренними процессами вуза.

Применение коллаборативных технологий в ходе реализации ССП позволяет спланировать и оптимально использовать ресурсы топ-менеджмента организации при проведении стратегического анализа, определении стратегических целей. Коллаборативные технологии также способствуют результативному обмену информацией между подразделениями, задействованными в достижении поставленных стратегических целей.

Все перечисленные факторы способствуют повышению эффективности стратегического управления вуза в целом.

Были достигнуты следующие результаты, содержащие элементы научной новизны:

- предложен подход к осуществлению внедрения и реализации сбалансированной системы показателей в вузе;
- представлен метод управления изменениями процессов деятельности организации, направленный на адаптацию бизнес-процессов организации в соответствии с определенной стратегией развития;
- представлены методы разработки и внедрения сбалансированной системы показателей с использованием коллаборативных технологий.

Рекомендации к применению связаны с внедрением сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления в государственных и коммерческих высших учебных заведениях.

## 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 г. – 480 с.
4. Марк Грэм Браун Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. М: Альпина Бизнес Букс, 2005 г. – 232 с.
5. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>.
6. Гедро Г.К. «Технология управления изменениями организации», сборник научных трудов 10-й научно-практической конференции «Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных технологий. Система управления знаниями».
7. 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. 2004. №5-6(33).
8. Жанн Смотрич, «SWOT-анализ Сбалансированной Системы Показателей», журнал «Баланс – Современный капитал» №9/2004.

*Гедро Григорий Константинович;  
Косова Екатерина Александровна*

## РЕЦЕНЗИЯ

В последние годы возросла конкуренция на рынке образовательных услуг, многие высшие учебные заведения стали осваивать бизнес-технологии, позволяющие выжить в условиях интенсивных изменений образовательной среды, насыщенного предложения и борьбы за потребителя. Вследствие этого возникла необходимость быстро реагировать на экономические и социальные изменения, появилась потребность своевременно корректировать деятельность вуза в соответствии с требованиями и потребностями окружающей среды.

В статье «Технология управления изменениями процессов вуза при внедрении и реализации сбалансированной системы показателей на основе коллаборативных технологий» Гедро Григория Константиновича и Косовой Екатерины Александровны рассмотрен метод управления стратегией высшего учебного заведения. Метод базируется на использовании сбалансированной системы показателей как технологии, помогающей представить стратегию организации в виде взаимосвязанных индикаторов деятельности. Это позволяет измерить эффективность выбранной стратегии и ход ее реализации.

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.

В статье отражены основные научные результаты исследования авторов, 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.

*Данченко Л.А. д.э.н., профессор, директор Института менеджмента, заведующая кафедрой маркетинга Московского государственного университета экономики, статистики и информатики*

## 9. MANAGEMENT AND MARKETING

### 9.1. UNIVERSITY PROCESS' CHANGE MANAGEMENT TECHNOLOGY FOR BALANCE SCORECARD SYSTEM IMPLEMENTATION BASED ON COLLABORATIVE TECHNOLOGY

G.K. Gedro, E.A. Kosova, Research assistants  
Educational and Applied Processes  
Reengineering Laboratory

*Moscow State University of Economics Statistics  
and Informatics (MESI)*

Last achievements in the field of the balanced scorecard system application in one of commercial Moscow Universities are presented. Such experience can be used in Universities, different enterprises and organizations, where process management methodology is being implemented and collaborative technologies are being used.

The article describes the details of BSC methodology implementation, starting with the strategic analysis of the University and finishing with the strategy of implementation reports preparation and granting them to top management for analysis.

Moreover the article is focused on the fact, that from one side some business-processes of organization are needed to be changed at the stage «strategic plan preparation», and from the other side on implementing these changes concerning company interests.

The usage of Web 2.0 technologies supports the activities in implementing BSC and strategic analysis in University.