

УДК 008.5

С.Н. Гловацкая, С.В. Руденко, Е.В. Колесникова

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ И ПРОЕКТАМИ
МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА**

Разработанная сбалансированная система показателей для управления международной деятельностью включает пять направлений – перспектив: финансы; партнеры, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие сотрудников.

Ключевые слова: проекты, показатели, международная деятельность, оценка.

Розроблена збалансована система показників для управління міжнародною діяльністю включає п'ять напрямків – перспектив: фінанси; партнери, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток співробітників.

Ключові слова: проекти, показники, міжнародна діяльність, оцінка.

Developed balanced scorecard for managing international activities includes five – perspectives: finance, partners, customers, internal processes, training and development of staff.

Keywords: projects, parameters, international activities, assessment.

Введение. Методология управления проектами (Project Management) – раздел теории управления различными системами, изучающий методы, формы, средства эффективного управления изменениями [1]. При этом рассматриваются явления и сущность, связи и закономерности в процессах управления проектами / программами / портфелями проектов в жизненных циклах управляемых социальных или организационно-технических систем с признаками уникальности и требованиями к качеству, а также заданными ограничениями по времени и ресурсам. Проектная деятельность ориентирована на достижение определенных полезных результатов и их ценности благодаря созданию продуктов [2]. В соответствии с определением, предложенным в [3], под проектом в общем случае понимается намерение создать некоторую ценность в виде продукта в условиях ограничения во времени с признаками уникальности, установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

Традиционно деятельность университета оценивается с помощью ряда показателей, которые относятся к различным аспектам деятельности

(учебной, научной, воспитательной, хозяйственной, международной) образовательного учреждения. При этом каждое структурное подразделение формирует определенный аспект деятельности и предоставляет данные о своей работе в виде отчетов, ключевых показателей и т.п. Эта обширная и зачастую несвязанная информация, на базе которой руководство университета определяет стратегию дальнейшего развития учебного заведения. Основная сложность в такой ситуации заключается в правильном выборе ключевых стратегических показателей различных аспектов деятельности, а также в принятии на основе их анализа правильного решения относительно приоритетов дальнейшего развития университета.

Постановка проблемы. Ключевым этапом разработки любых проектов является целеполагание – обоснование и выбор цели проектов / программ / портфелей проектов, а также критериев оценки результатов деятельности. При этом возникает задача оптимизации многокритериальной сложной системы, включающей в себя объект, планируемые процессы и множество участников проекта, каждый из которых ориентируется на достижение собственных целей. Формирование сбалансированной системы показателей позволяет разрешить противоречия между участниками проекта путем установления равновесия между различными частными критериями [4].

Анализ публикаций. Основы управления проектами с применением сбалансированных систем показателей предложены в работе [5] и развиты в [4, 6] для различных промышленных и торговых организаций, а также фирм, предоставляющих услуги. Результатом деятельности указанных объектов является некоторый продукт или услуга, которые характеризуются ценой и мерой качества. При этом формирование системы проектно-ориентированного управления деятельностью фактически перестраивает организацию в русло «управления изменениями» [7].

Цель статьи. Развитие теории целеполагания для управления программами проектов международной деятельности университета на основе методологии формирования сбалансированной системы показателей.

Особенности управления международной деятельностью. Основной задачей международной деятельности университета является его интернационализация путем вхождения в мировое образовательное и научное пространство. Для достижения этой цели руководство университета должно разработать эффективную стратегию ее достижения. При разработке стратегии международной деятельности необходимо оценивать финансовые выгоды университета от этого вида деятельности, а также такие нематериальные активы, как имидж университета, потенциальные возможности, лояльность партнеров, опыт, заинтересованность и гибкость сотрудников.

Сосредоточенное внимание только на финансовых показателях не дает полной информации об эффективности международной деятельности университета и не позволяет построить стратегию ее развития. Поэтому

необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и находиться в логической связи с ними.

Сбалансированная система показателей международной деятельности университета дополнит систему финансовых показателей, а также:

- позволит обеспечить рост доходов университета от международной деятельности;
- приведет к расширению партнерских отношений с зарубежными учебными заведениями и научными центрами;
- выявит ключевые внутренние процессы, на усовершенствовании которых должен сосредоточиться университет, чтобы улучшить свой международный имидж;
- создаст систему постоянной оценки с «обратной связью», позволяющей систематически оценивать динамику изменений эффективности международной деятельности;
- будет способствовать привлечению зарубежных инвестиций в университетскую науку и помогает сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних структур университета, корпоративной культуры и климата;
- повысит удовлетворенность персонала.

Суть разрабатываемой ССП международной деятельности университета заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей. ССП должна проецироваться на всю международную деятельность университета путем разработки индивидуальных целей в рамках уже разработанных общеуниверситетских стратегий и стимулировать понимание сотрудниками своего места в стратегии университета.

От правильно и понятно сформулированной стратегии международной деятельности зависит развитие университета в целом. При этом важно понимать, что хорошо разработанную стратегию еще надо успешно реализовать. Основное назначение ССП – обеспечение разработки показателей и контроль выполнения стратегии международной деятельности университета. ССП должна стать ядром системы управления международной деятельностью в университете.

При помощи ССП стратегия станет регулярной деятельностью всех структурных подразделений университета, вовлеченных в процесс управления путем планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей.

Таким образом, стратегия развития международной деятельности в университете может претендовать на полноту и эффективность только в том случае, если в ней найдут отражение различные ее аспекты.

Перспективы (составляющие) – это наиболее значимые сферы, в которых университет стремится достигнуть результатов. Перспектива является важнейшим элементом стратегии. При формулировании стратегии

международной деятельности университета на основе ССП предлагается рассмотреть ее в рамках пяти перспектив развития: финансы; партнеры, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие сотрудников (рис. 1).



Рис. 1. Перспективы ССП для управления стратегией международной деятельности в университете

Разработка сбалансированной системы показателей международной деятельности университета начинается с обсуждения руководством университета проблемы определения конкретных стратегических целей международной деятельности на основе имеющегося видения и стратегии. Видение – это взгляд на желаемое, практически достижимое будущее университета, а также на то, каким путем достичь этого будущего.

Финансовая перспектива в ССП определяет управление затратами и содержанием стратегического плана. Для того чтобы определить финансовые цели, необходимо оценить свои возможности и возможности партнерских и клиентских отношений. Клиентами в данном случае являются абитуриенты, студенты, аспиранты и слушатели курсов повышения квалификации, т.е. физические либо юридические лица, получающие образовательные либо другие виды услуг предоставляемые университетом. К партнерам следует отнести зарубежные организации и университеты, с которыми заключены договора о сотрудничестве.

Как только установлены финансовые и партнерские цели, руководство университета разрабатывает цели для внутренних процессов. Внутренний процесс – последовательность действий (подпроцессов), направленная на получение заданного результата, ценного для университета. От того, как он развивает и совершенствует свои внутренние процессы, зависит не только успешная деятельность университета в настоящем, но и

выживание в будущем. Система оценки внутренних процессов должна фокусировать внимание на улучшении качества и сокращении их временного цикла. ССП должно высветить те из них, которые являются наиболее значимыми для получения наилучших результатов. При этом удастся обнаружить абсолютно новые внутренние процессы, которые руководство университета должно довести до совершенства, с тем, чтобы предложенная стратегия привела к успеху.

Последний компонент ССП, а именно обучения и развития персонала, то серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы жизненно необходимы. Следует также отметить, что обучение и карьерный рост сотрудников университета являются обязательными условиями его прогресса. Публикации научных работ, участие в конференциях, симпозиумах и выставках сформирует профессиональный имидж университета. Инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами успешных инноваций и модернизации внутренних процессов.

Формирование сбалансированной системы показателей. Стратегические цели должны описывать планируемые результаты в конкретной области международной деятельности университета. При этом, каждая стратегическая цель должна быть связана с одной из перспектив развития. Далее проводится выбор наиболее важных целей, исходя из следующих предпосылок: цели должны быть измеримыми, на их достижение можно влиять, они приемлемы для сотрудников и согласованы с общей деятельностью университета. Все цели необходимо трансформировать в приемлемые и измеримые показатели (рис. 2).

Следует отметить, что без целевых установок показатели, разработанные для измерения стратегических целей, не имеют смысла. Принципиальная сложность определения целевого значения того или иного показателя состоит в том, чтобы найти реально достижимый уровень. Очевидно, что каждый университет сам определяет целевые значения показателей в зависимости от разработанной стратегии международной деятельности и средних (рекомендуемых) значений устанавливаемых министерством для всех университетов.

На завершающем этапе разрабатываются соответствующие мероприятия в виде отдельных проектов для реализации поставленных целей, а также проводится анализ степени их достижимости. Стратегические мероприятия (проекты) обеспечивают выполнение стратегии. Все проекты, выполняемые в организации, должны быть увязаны со стратегией в ССП. Проекты направлены на достижение поставленных целей в течение заданного периода времени и при установленном бюджете. При этом необходимо оценивать: соответствие выбранных показателей степени достижения целей, простоту расчета, достижимость целевых значений выбранных показателей.



Рис.2. Принципиальная схема сбалансированной системы показателей международной деятельности университетов

Оценка показателей заключается, прежде всего, в том, чтобы понять возможность расчета фактического значения показателя на основе данных отчетного периода. Необходимо сравнивать плановые и фактические значения выбранных показателей и выяснять причины отклонений. Такой анализ сопровождается либо корректировкой целевого значения показателя, либо разработкой корректирующих мероприятий, направленных на достижение установленного ранее целевого значения показателя.

Кроме того, целесообразно прогнозировать целевые значения показателей на длительный период времени. Если разработанные проекты для достижения стратегических целей не завершены, то их следует завершить. При необходимости должны быть разработаны новые проекты.

Внедрение ССП – процесс, требующий значительного времени, часть из которого уходит на отладку системы и ее поддержку. Для улучшения ССП руководство университета и ответственная структура должны постоянно проводить анализ и оценку эффективности международной деятельности.

Выводы. На основе анализа объекта и целей субъектов международной деятельности университетов получила развитие теория целеполагания для управления международными проектами на основе методологии формирования системы сбалансированных показателей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бушуев С.Д. *National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1 [Текст]* / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – К.: ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.
2. *Формула та напрямки наукових досліджень зі спеціальності «Управління проектами та програмами»* / С.Д. Бушуев, В.Д. Гогунський, І.В. Кононенко [та ін.] / *Управління проектами: стан та перспективи: Матер. 8-ої міжнар. наук.-практ. конф.* – Миколаїв: НУК, 2012. – С. 28-31.
3. *Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий: Т. 1, версия 1.2* / Пер. под. ред. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
4. Гогунский В.Д. *Формирование системы сбалансированных показателей для управления экологическими проектами* / В.Д. Гогунский, С.В. Руденко, В.А. Вайсман // *Вісник Черкаського держ. технологічного ун-ту.* – № 3. – 2005. – С. 284-286.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию* / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
6. Браун Марк Г. *Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения* / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
7. Тернер Д.Р. *Руководство по проектно-ориентированному управлению* / Пер. с англ. под общ. ред. В.И. Воропаева. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.

Стаття надійшла до редакції 01.06.2014

Рецензенти:

доктор технічних наук, професор кафедри «Судноремонт»
Одеського національного морського університету **А.В. Шахов**

доктор технічних наук, професор завідувач кафедри «Управління системами безпеки життєдіяльності» Одеського національного політехнічного університету **В.Д. Гогунський**