

УДК 621.431.74

Запропоновано визначити ключові показники для оцінки міжнародної діяльності університету. Основне призначення ССП - забезпечення розробки показників та контроль виконання стратегії розвитку міжнародної діяльності університету. Показники служать як для оцінки результативності міжнародної діяльності, так і для оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей одночасно

Ключові слова: міжнародна діяльність, перспективи, стратегічні цілі, ключові показники, збалансована система показників

Предложено определить ключевые показатели для оценки международной деятельности университета. Основное назначение ССП – обеспечение разработки показателей и контроль выполнения стратегии развития международной деятельности университета. Показатели служат как для оценки результативности международной деятельности, так и для оценки степени достижения целей одновременно

Ключевые слова: международная деятельность, перспективы, стратегические цели, ключевые показатели, сбалансированная система показателей

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ ОЦЕНКИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

С. Н. Гловацкая

Начальник

отдела международных связей

Одесский национальный морской университет
вул. Мечникова, 34 м. г. Одеса, Украина, 65029
Контактный тел.: (048) 243-11-92, 067-758-49-58

E-mail: snglov@gmail.com

1. Введение

Одним из важнейших аспектов деятельности университета является его международная деятельность, главной целью которой является интернационализация университета путем вхождения в мировое образовательное и научное пространство. Для достижения этой цели руководство университета должно разработать эффективную стратегию ее достижения, реализация которой возможна с помощью проектов, программ и портфелей проектов.

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.

2. Анализ литературных данных и постановка проблемы

Предложенная Д. Нортон и Р. Капланом методика Balanced Scorecard, использованная в работе, обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия [1,2,3].

Использование сбалансированной системы показателей (ССП) в качестве базового инструмента для управления стратегией международной деятельности

университета дополнит систему ее финансовых показателей, а также:

- позволит обеспечить рост доходов университета от международной деятельности;
- расширит партнерские отношения с зарубежными учебными заведениями и научными центрами;
- выявит ключевые внутренние процессы, на усовершенствовании которых должен сосредоточиться университет, чтобы улучшить свой международный имидж;
- создать систему постоянной оценки с «обратной связью», позволяющей систематически оценивать динамику изменений эффективности международной деятельности;
- будет способствовать привлечению зарубежных инвестиций в университетскую науку и образование, поможет сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних структур университета, корпоративной культуры и внутреннего климата;
- повысит удовлетворенность сотрудников, вовлеченных в международную деятельность.

3. Цель и задачи исследования

Разработка ключевых показателей этой системы для оценки международной деятельности университета является целью данной работы и послужит основой для разработки модели процесса стратегического управления международной деятельностью университета на базе ССП в дальнейшем. Задачи исследования заключаются в формировании 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 разработанной общеуниверситетской стратегии и стимулировать понимание сотрудниками своего места в реализации стратегии университета.

Основное назначение ССП – обеспечение разработки показателей и контроль выполнения стратегии развития 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.

При разработке стратегии международной деятельности университета на базе ССП предлагается рассмотреть ее в рамках пяти перспектив развития: финансы; партнеры; клиенты; внутренние процессы; обучение и развитие сотрудников.

4. Экспериментальные данные и их обработка

Разработка сбалансированной системы показателей международной деятельности университета должна начинаться с обсуждения руководством университета проблемы определения конкретных стратегических целей международной деятельности на основе имеющегося видения и стратегии.

Финансовая перспектива 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 и другие виды услуг предоставляемые университетом. К партнерам следует отнести зарубежные организации и университеты, с которыми заключены договора о сотрудничестве, которые не являются непосредственными потребителями услуг, предоставляемых университетом.

Как только установлены финансовые, клиентские и партнерские цели, необходимо определить цели для внутренних процессов. Внутренний процесс – последовательность действий (подпроцессов), направленных на получение заданного результата, ценного для университета. От того, как университет развивает и совершенствует свои внутренние процессы, зависит не только его успешная деятельность в настоящем, но и выживание в будущем. ССП должна 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, это серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы. Следует также отметить, что обучение и карьерный рост сотрудников университета являются обязательными условиями его прогресса. Инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами успешных инноваций и модернизации внутренних процессов в университете.

В качестве стратегических целей по отдельным перспективам развития международной деятельности университета предлагается принять:

в перспективе «финансы» – увеличение дохода университета от международной деятельности;

в перспективе «партнеры» – поиск новых зарубежных партнеров, удовлетворенность партнеров сотрудничеством;

в перспективе «клиенты» – увеличение числа иностранных студентов и аспирантов, удовлетворенность качеством учебного процесса;

в перспективе «внутренние процессы» – повышение качества учебного процесса и научных исследований в университете, активизация деятельности по обмену преподавателями, студентами и аспирантами, повышение качества международной проектной деятельности, повышение имиджа университета, повышение эффективности рекламной и маркетинговой деятельности, улучшение материально-технической базы;

в перспективе «обучение и развитие» - сохранение кадровой базы, повышение квалификации сотрудников международного отдела, доступ к стратегической информации.

Показатели являются средством оценки продвижения к реализации стратегической цели. Однако это и средство для оценки результативности и эффективности внутренних процессов. Показатели служат как для оценки результативности процессов, так и для оценки степени достижения целей одновременно.

В стратегическом менеджменте различают показатель опережающий – показатель, изменения которого во времени происходят за короткий срок и показатель отсроченный – показатель, который говорит о конечных целях стратегии [1, 2, 3].

Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении целей. Выбор ключевых показателей достаточно ответственный и неоднозначный процесс. Особенно это становится очевидным, когда происходит определение нефинансовых показателей.

Финансовые показатели в образовательных учреждениях отслеживаются постоянно, а вот назначение нефинансовых показателей, тем более на первом этапе, достаточно сложный процесс из-за их неоднозначности. При оценке показателей по международной деятельности имеет смысл расположить их по степени значимости в каждой из пяти перспектив и оставить не более пяти ключевых и наиболее важных из них по каждой цели.

Предлагаемые цели и соответствующие ключевые показатели их достижения при разработке стратегии международной деятельности университета приведены в табл. 1.

Таблица 1

ССП международной деятельности университета

Перспектива	Стратегическая цель	Ключевые показатели
1. Финансы	1.1. Увеличение доходов от международной деятельности	1.1.1. Объем средств, полученных от международной деятельности
2. Партнеры	2.1. Поиск новых партнеров 2.2. Удовлетворенность партнеров сотрудничеством	2.1.1. Количество международных договоров. 2.2.1. Количество новых международных договоров заключенных со старыми партнерами
3. Клиенты	3.1. Увеличение количества иностранных студентов 3.2. Удовлетворенность качеством учебного процесса	3.1.1. Количество иностранных студентов и аспирантов 3.2.1. Индекс удовлетворенности иностранных студентов. 3.2.2. Количество иностранных студентов, продолживших обучение в аспирантуре или прошедших переподготовку и повышение квалификации
4. Внутренние процессы	4.1. Повышение качества учебного процесса и научных исследований 4.2. Активизация деятельности по обмену преподавателями, студентами и аспирантами 4.3. Повышение качества международной проектной деятельности 4.4. Повышение имиджа университета 4.5. Повышение эффективности рекламной и маркетинговой деятельности 4.6. Улучшение материально-технической базы	4.1.1. Доля НПП, имеющего научные степени кандидата и доктора наук 4.1.2. Количество научных статей, напечатанных в международных изданиях 4.1.3. Количество зарубежных поездок 4.1.4. Количество докладов на международных конференциях 4.1.5. Количество патентов и изобретений 4.2.1. Количество преподавателей, прошедших стажировку, научную и педагогическую работу за границей 4.2.2. Количество студентов и аспирантов, прошедших обучение и практику за границей 4.3.1. Количество международных образовательных проектов и программ 4.3.2. Количество международных научно-технических проектов 4.4.1. Рейтинг университета среди ВУЗов Украины 4.4.2. Членство университета в международных организациях 4.4.3. Количество иностранных специалистов, посетивших университет 4.5.1. Количество выставочно-презентационных мероприятий 4.5.2. Количество наград и дипломов на международных выставках 4.5.3. Количество статей и публикаций об университете 4.6.1. Обеспечение иностранных студентов общежитиями 4.6.2. Количество иностранных студентов, проживающих в общежитии
5. Обучение и развитие сотрудников	5.1. Сохранение кадровой базы 5.2. Повышение квалификации сотрудников международного отдела 5.3. Доступ к стратегической информации	5.1.1. Удовлетворенность сотрудников, вовлеченных в международную деятельность 5.1.2. Текучесть кадров международного отдела 5.1.3. Средняя заработная плата сотрудников международного отдела 5.2.1. Количество сотрудников прошедших повышение квалификации 5.2.2. Затраты на обучение сотрудников 5.3.1. Количество ПК с доступом к стратегической информации

Необходимо также определить целевые значения выбранных показателей.

Целевое значение показателя – это численное значение показателя, к которому следует стремиться для достижения цели.

Следует заметить, что без наличия целевых значений показатели, разработанные для измерения стратегических целей, не имеют смысла. Определение же целевых значений показателей вызывает сложности не только при разработке ССП. 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 образования для всех университетов.

Оценка показателей заключается, прежде всего, в том, чтобы понять возможность расчета фактическо-

го значения показателя на основе данных отчетного периода. Кроме того, необходимо проводить сравнения плановых и фактических значений 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.

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

5. Выводы

Таким образом, суть ССП для международной деятельности университета заключается в формировании стратегии в пяти перспективах: финансы, партнеры, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие сотрудников, а так же в постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей

при помощи показателей. При оценке показателей по международной деятельности имеет смысл расположить их по степени значимости в каждой из пяти перспектив и оставить не более пяти ключевых и наиболее важных из них по каждой цели. Показатели должны служить как для оценки результативности международной деятельности, так и для оценки степени достижения целей одновременно.

Литература

1. Роберт, С. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон // пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304с.
2. Kaplan, R.S. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance [Текст] / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. - January – February. – P. 71-79.
3. Kaplan, R.S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System [Текст] / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – January-February. - P. 82.

Abstract

The main goal of the university international activities is its internationalization through the global educational and scientific sphere. To achieve this goal the University management has to develop an effective strategy. The implementation of this strategy is possible with projects, programs and portfolios of projects.

Develop key measures for evaluation of University International Activity is the goal of this paper and will be the basis for developing a model of university international activity strategic management on the basis of the BSC in the future.

The paper used the method of Balanced Scorecard, proposed by D. Norton and R. Kaplan.

Developing the strategy of the international activities of the university on the basis of the BSC is proposed to consider it in five perspectives: finance; partners; clients; internal processes; training and development of staff, as well as measuring the degree of achievement of these objectives by key measures.

In assessing the key measures of international activity makes sense to place them in order of importance in each of the five perspectives and leave no more than five key and most important of these for each objectives. key measures should serve both to assess the impact of international activity, and for the assessment of the objectives simultaneously

Keywords: *international activities, perspectives, strategic objectives, key measures, Balanced Scorecard*