

СЕКЦИЯ 3. ИННОВАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ И МЕНЕДЖМЕНТЕ

УДК 334.02

DOI: 10.47813/rosnio.2022.3.148-159 EDN: [SWDKYK](#)



Применение системы сбалансированных показателей в научно-образовательных общественных союзах

**Алексей Владимирович Окорокков*, Владимир Михайлович Окорокков,
Николай Дмитриевич Кликунов**

Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса, Курск, Россия

*E-mail: okorokoff46@gmail.com

Аннотация. В статье проанализированы особенности применения системы сбалансированных показателей в некоммерческом секторе экономики. В некоммерческих организациях финансовые и стоимостные показатели имеют относительно меньший вес в ССП. Показатели, связанные с качеством управления человеческими ресурсами, занимают в ССП приоритетное место. В статье проанализирована система сбалансированных показателей применительно к двум организациям: Фонду президентских грантов и Курскому институту менеджмента, экономики и бизнеса. Приведены примеры использования ССП в Фонде президентских грантов, применения ССП в процессе учета научной и методической активности кафедр на основании индивидуального отчета преподавателей Курского института менеджмента, экономики и бизнеса. Учитывая особенности научно-образовательных общественных союзов, авторами предложена модель организации системы сбалансированных показателей этой новой и перспективной формы организации некоммерческой деятельности. Переход на ССП позволит улучшить показатели продуктивности и результативности в научно-образовательных союзах, а также найти баланс при решении дилеммы «эффективность-справедливость» в процессе управления человеческими ресурсами. В деятельности некоммерческих организаций, включая научно-образовательный общественный союз, эффект внедрения ССП принесет значительный рост эффективности и результативности итогов работы организации.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, некоммерческие организации, Фонд президентских грантов, индикаторы эффективности, индикаторы результативности, научно-образовательный общественный союз

Application of the balanced scorecard in scientific and educational public unions

**Okorokov Alexey Vladimirovich*, Okorokov Vladimir Mikhailovich,
Klikunov Nikolai Dmitrievich**

Kursk Institute of Management, Economics and Business, Kursk, Russia

*E-mail: okorokoff46@gmail.com

Annotation. The article analyzes the features of the application of the balanced scorecard in the non-profit sector of the economy. In non-profit organizations, financial and cost indicators have relatively less weight in the BSC. Indicators related to the quality of human resource management occupy a priority place in the BSC. The article analyzes the balanced scorecard in relation to two organizations: the Presidential Grants Fund and the Kursk Institute of Management, Economics and Business. The article analyzes examples of the use of the BSC in the Presidential Grants Fund, the use of the BSC in the process of accounting for the scientific and methodological activity of the departments based on the individual report of the teachers of the Kursk Institute of Management, Economics and Business. Taking into account the peculiarities of scientific and educational public unions, the authors propose a model for organizing a balanced scorecard system in this new and promising form of organizing non-profit activities. The transition to the BSC will improve productivity and performance indicators in scientific and educational unions, as well as find a balance in solving the "efficiency-fairness" dilemma in the process of human resource management. For the activities of relatively large non-profit organizations, such as a scientific and educational public union, the effect of the introduction of the BSC will bring a significant increase in efficiency and effectiveness in the work of the organization.

Keywords: balanced scorecard, non-profit organizations, Presidential Grants Fund, performance indicators, performance indicators scientific and educational public union

1. Введение

Система сбалансированных показателей (далее ССП) является важным инструментом повышения эффективности менеджмента, как в некоммерческих организациях, так и в научно-образовательных общественных союзах (далее НООС). Ценность ССП как инструмента возрастает с ростом организации и увеличением объема выполняемых ею функций. НООС представляет конгломерат общественных организаций, поэтому ранжирование, учет и контроль базовых сбалансированных показателей деятельности является особенно актуальным.

Подход к проблеме эффективности деятельности самих организаций, человеческих ресурсов организаций при невозможности финансовой оценки деятельности, что в некоммерческом секторе случается достаточно часто, сводится к определению ключевых параметров деятельности, их балльной оценки и последующего ранжирования.

Впервые этот подход описан в работе Роберта Каплана и Дэвида Нортона «Сбалансированная система показателей» [1].

В дальнейшем предложенная система сбалансированных показателей модернизировалась, и оказалось, что универсальную систему оценки создать невозможно. Каждый раз систему необходимо было подстраивать под особенности того или иного бизнеса, учитывая специфику бизнес-процессов, характер отношений с поставщиками, потребителями и т.д.

2. Цель исследования

Разработка методики адаптации системы сбалансированных показателей к деятельности научно-образовательных общественных союзов.

3. Современные взгляды на ССП

Исследователи Михаэль Роузман и Дженс Виенс подчеркивают важность алгоритмизации и информатизации при внедрении системы сбалансированных показателей в практическую деятельность организации [2]. По их мнению, в системе сбалансированных показателей важно создать возможность учета и оценки именно качественных параметров, которые не учитываются в традиционных бухгалтерских и финансовых отчетностях. Для этого в организации нужно организовать «Систему

планирования ресурсов организации». В английском варианте это называется Enterprise Resource Planning (ERP).

Подход Роузмена и Виенса нашел отражение в следующем рисунке (рисунок 1) В графической форме данная концепция представляется следующим образом:



Рисунок 1. Практическое приложение системы сбалансированных показателей в концепции Роузмена и Виенса (авторский перевод).

Развитие информационных технологий позволило снизить издержки внедрения ССП в работу как коммерческого, так и некоммерческого сектора [3]. Алгоритмизация организационных процессов привела во второй половине 90-х годов XX века к росту внимания исследователей к формальным, операционно задаваемым факторам, описывающим результаты процессов, происходящих в организациях. Важность разработки соответствующих компьютерных программ для внедрения ССП нашла отражение в соответствующей статье М. Брогли [4]. Основной вывод состоит в том, что, чем сложнее система бизнес-процессов, отношений с подрядчиками и клиентами, тем более детально должна быть разработана и, соответственно, алгоритмизирована система сбалансированных показателей. За рубежом информатизация ССП в настоящее время вылилась в целый ряд коммерческих информатизированных продуктов, например, Balanced Scorecard Online Tool и ряд других [5; 6].

Начиная с 00-х годов XXI века система сбалансированных показателей получила свое «второе рождение» после того, как была имплементирована в работу некоммерческого сектора [7, С. 453]. Именно адаптация системы сбалансированных показателей к деятельности некоммерческих организаций сделала ее популярной, в том числе и в России.

Для научно-образовательных общественных союзов ключевыми параметрами эффективности является не прибыль и не стоимость оказанных услуг, а другие операционализируемые показатели, такие как лояльность потребителей, качество «архитектуры» организации, «историческая колея» (path dependence) организации [8], степень диверсификации деятельности и т.д. Менеджмент НООС должен четко понимать, что качество управления человеческими ресурсами в научно-образовательном общественном союзе напрямую связано с неосязаемыми ресурсами и их необходимо алгоритмизировать, измерять, оценивать, операционализовать. На качество этой операционализации и направлена, собственно, система сбалансированных показателей.

4. Организация ССП в Фонде-операторе президентских грантов по развитию гражданского общества

В России внедрением ССП в некоммерческом секторе занимаются как сами некоммерческие организации, так и крупнейшие фондооператоры, ключевым из которых является Фонд-оператор президентских грантов по развитию гражданского общества [10].

Для научно-образовательного общественного союза, как относительно молодой организационной структуры, важен анализ критериев, по которым Фонд президентских грантов ранжирует эффективность социальных проектов. Эти критерии и представляют, по сути, систему сбалансированных показателей, используемых Фондом.

Эффективность ССП определяется качеством ее имплементации. Используя созданную на базе представленных выше показателей критериальную шкалу, конкурсная комиссия Фонда президентских грантов проводит предварительную (ex ante) и последующую (ex post) интегральную оценку ожидаемой и фактической эффективности, результативности и производительности заявок на реализацию социально значимых проектов. Опыт критериального оценивания, разработанного экспертами Фонда президентских грантов может и должен быть использован для

разработки собственной системы сбалансированных показателей научно-образовательными общественными союзами.

За последние 10 лет, в период с 2011 по 2021 годы, российским Фондом-оператором президентских грантов по развитию гражданского общества проведена комплексная работа по формализации показателей социальных проектов, реализуемых некоммерческими организациями. Эта формализация, по сути, и является примером организации ССП для некоммерческого сектора.

Особого внимания заслуживает информационная прозрачность работы экспертной группы Фонда президентских грантов, так как интегральный рейтинг каждой заявки, как получившей, так и не получившей поддержку находится в открытом доступе. Это позволяет командам проектов устранять проблемные зоны в своей социально направленной деятельности и вовремя корректировать вектор этой направленности.

Авторы предлагают использовать следующие сбалансированные показатели Фонда президентских грантов в деятельности научно-образовательных общественных союзов:

1. Актуальность направлений деятельности организаций, входящих в НООС
2. Качество информационного сопровождения проектов, реализуемых научно-образовательным общественным союзом
3. Количественные показатели результатов деятельности организаций, входящих в НООС
4. Качественные результаты деятельности научно-образовательного общественного союза.

5. Организация ССП в ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Примером успешного функционирования системы сбалансированных показателей является Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса, структура, входящая в научно-образовательный общественный союз «Курская парадигма».

В Курском институте менеджмента, экономики и бизнеса с начала 00-х годов XX века внедрена и успешно действует ССП по оценке качества научной и учебно-методической работы, проводимой в вузе [10].

Система сбалансированных показателей, внедренная в МЭБИК, представляет собой учет (операционализацию), ранжирование и суммарную оценку различных видов

научной и учебно-методической работы, осуществляемой профессорско-преподавательским составом. Ежегодно, до 20 декабря отчетного года, кафедры аккумулируют отчеты о научной и учебно-методической работе преподавателей кафедры (штатных сотрудников и других лиц, работающих в МЭБИК на постоянной основе) и предоставляют ее в научный отдел вуза.

Отчеты преподавателей предоставляются в электронной форме и проверяются на предмет достоверности. Важно отметить, что любой вид выполненной научной и учебно-методической работы должен указываться только один раз, т.е. не может повторяться в двух и более годовых отчетах или дублироваться в отчетах других вузов. Нарушение правил аффилиации влечет за собой дисциплинарное взыскание и негативно сказывается на академических надбавках, устанавливаемых ректоратом. Если тот или иной вид научной или учебно-методической работы выполнялся посредством коллективного творчества, то в отчете преподавателя вуза в долях указывается личный вклад сотрудника в выполненную итоговую работу. Например, если тремя авторам написана научная статья, то в отчете указывается вклад каждого автора (например, если вклад был равным, то указывается коэффициент 0,33). Сумма долей вкладов авторов должна быть равна 1, контроль за корректностью предоставляемых сведений ложится на соответствующую кафедру и научный отдел. Пример индивидуального отчета представлен в таблице.

Таблица 1. Пример учета научной и методической активности на основании индивидуального отчета преподавателя мэбик.

№	Ф.И.О Параметры	Вес критерия	Иванов И.И.	
			Абсол.	ИССП
1.	Публикационная активность			14
1.1.	Издание монографий и учебных пособий объемом свыше 5 п.л.	20	0,5	10
1.2.	Публикация (депонирование) научных статей в журналах, рекомендуемых ВАК	5	0	0
1.3.	Публикация (депонирование) научных статей в зарубежных журналах, включая Web of Science и Scopus	2	1	2
1.4.	Публикация в журнале «Наука и практика регионов» и иных научных изданиях	1	2	2
2.	Выполнение научно-прикладных исследований и грантов			0

2.1.	Выполнение научно-прикладных (хоздоговорных) исследований или работ	10	0	0
2.2.	Реализация грантов	10	0	0
2.3.	Поданные заявки на гранты	1	0	0
3.	Повышение статуса в научном сообществе			0
3.1.	Получение очередной научной степени или звания	15	0	0
3.2.	Повышение квалификации	10	0	0
3.3.	Написание внешних отзывов, рецензий, заключений и проч.	1	0	0
4.	Сетевые научные взаимодействия			5
4.1.	Участие в работе международных и/или национальных конференций, симпозиумов и т.д.	1	5	5
4.2.	Ведение научного студенческого кружка, школы или постоянно действующего семинара, тематического блога в социальных сетях	3	0	0
4.3.	Проведение и запись открытых просветительских лекций	1	0	0
4.4.	Разработка и публикация MOOK	3	0	0
5.	Участие студентов в научной работе			15
5.1.	% студентов очного отделения, вовлеченных в научную работу	2	3	6
5.2.	% студентов смешанных форм обучения, вовлеченных в научную работу	2	3	6
5.3.	Участие в работе студенческих конференций с последующими совместными публикациями	1	3	3
6.	Руководство ВКР			7,9
6.1.	Руководство ВКР на бакалавриате	0,2	10	2
6.2.	Руководство ВКР в магистратуре	0,3	18	5,4
6.3.	Руководство кандидатскими или докторскими диссертациям	0,5	1	0,5
ИТОГО БАЛЛОВ (ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ССП)				41,9

На основе системы сбалансированных показателей ежегодно выстраивается рейтинг кафедр вуза. Каждому показателю присваивается определенное количество баллов, баллы суммируются и сумма делится на количество сотрудников кафедры. Таким образом, получают значение, показывающее результативность научной и учебно-методической работы по каждой кафедре вуза. Пример итогового рейтинга представлен в таблице 3.

Таблица 2. Результативность сотрудников кафедр вуза по результатам ССП в 2020 году.

Итог:	Баллы	Кафедра
1 место	14,1	Гуманитарных и социальных дисциплин
2 место	13,6	Экономики
3 место	13,5	Прикладной математики и информатики
4 место	7,9	Управления и связей с общественностью

Важным элементом грамотной организации ССП является отслеживание временной динамики как абсолютных (кардиналистских) показателей кафедральных рейтингов, так и относительных (ординалистских), т.е. места той или иной кафедры в общем рейтинге.

По результатам оценки эффективности научной и учебно-методической работы научный отдел выходит на Ученый совет МЭБИК с предложением о премировании сотрудников кафедр, показавших наилучшие результаты.

По нашему мнению, часть показателей ССП, применяемых в Курском институте менеджмента, экономики и бизнеса, может использоваться в научно-образовательном общественном союзе «Курская парадигма».

6. Проблемные места в организации ССП в российских вузах

Вместе с тем, сложившаяся ССП оценки научной и методической работы имеет ряд проблемных мест, которые нужно учитывать не только Курскому институту менеджмента, экономики и бизнеса, но и другим организациям высшего и среднего специального образования, планирующим внедрять систему сбалансированных показателей.

Первое проблемное место. Система будет работать, особенно в долгосрочном периоде, при условии неизменности численности кафедр вуза. Если количество кафедр меняется, то выстраивать «длинный» временной ряд довольно проблематично [11].

Второе проблемное место. Необходимо решить проблему внутреннего совместительства в учебном заведении. Она возникает, когда сотрудник одной кафедры одновременно является внутренним совместителем на другой кафедре. В этом случае, необходимо адаптировать ССП под конкретную ситуацию в конкретном вузе.

Третье проблемное место. В ССП должна отражаться динамика индекса Хирша и, в перспективе, изменения процентилей, сотрудников той или иной кафедры, хотя в

отношении второго показателя в настоящее время ведутся довольно острые дебаты [7, С. 500-502].

Четвертое проблемное место. Учет самих измеряемых параметров, так и относительного веса каждого параметра. Каждое структурное подразделение в организации, как, например, кафедры в вузе, имеют свои сильные и слабые стороны. Очевидно, что при определении конкретного параметра и/или его веса, руководитель конкретного подразделения постарается пролоббировать, чтобы параметр, по которому у подразделения имеется относительное конкурентное преимущество, вошел в систему сбалансированных показателей с большим коэффициентом [12]. И так будет делать каждый руководитель соответствующего структурного подразделения. Решение этой проблемы состоит в выборе правильной процедуры коллективного выбора [13]. В Курском институте менеджмента, экономики и бизнеса в подобных случаях прибегают к методу Дельфи или голосованию посредством Борда-счета.

В Курском институте менеджмента экономики и бизнеса ССП постоянно совершенствуется, а опыт организации учета, контроля и оценки эффективности деятельности кафедр рекомендован к использованию в организации ССП научно-образовательного общественного союза «Курская парадигма».

7. Организация ССП в научно-образовательном общественном союзе

Обобщая опыт организации ССП за рубежом, в Фонде президентских грантов, в Курском институте менеджмента, экономики и бизнеса, других организационных структурах, авторы предлагают следующую модель организации системы сбалансированных показателей в научно-образовательном общественном союзе (таблица 4).

Таблица 3. Система сбалансированных показателей научно-образовательного общественного союза.

№	Максимальный вес показателя	Показатель, включаемый в систему сбалансированных показателей НООС
№1	10	Качественные результаты деятельности научно-образовательного общественного союза (оценка потребителями качества услуг, предоставляемых организациями НООС, комплементарность стратегий организаций НООС, наставническая деятельность)
№2	8	Количественные показатели результатов деятельности организаций, входящих в НООС (количество оказанных услуг, количество проведенных мероприятий, публикаций, публичных лекций, семинаров и т.д.)

№3	7	Актуальность направлений деятельности организаций, входящих в НООС (количество привлекаемых добровольцев и волонтеров, соотнесение направлений с программными документами федеральных и региональных органов власти)
№4	5	Грантовая активность организаций входящих в НООС организаций (полученные гранты, отношение количества заявок к полученным грантам)
№5	4	Финансовые возможности организаций, входящих в НООС (доходы организации, доходы в расчете на сотрудника организации, средняя зарплата сотрудника организации)
№6	4	Система планирования ресурсов научно-образовательного общественного союза, её адаптация к настоящим и будущим вызовам
№7	4	Качество управления человеческими ресурсами в организациях НООС. Инновации и обучение членов организаций НООС
№8	3	Участие в работе международных, национальных, региональных конференций, симпозиумов, форумов и т.д.
№9	3	Сетевые (научные и прикладные) взаимодействия
№10	3	Активность организаций НООС в социальных сетях и медиа-пространстве
№11	3	Качество информационного сопровождения проектов, реализуемых организациями научно-образовательного общественного союза и НООС в целом

8. Полученные результаты

Проведенный анализ позволил выявить проблемные зоны в имплементации ССП в организациях некоммерческого сектора РФ. Авторам предложена система из 11 параметров, позволяющая эффективно оценивать результаты деятельности организаций, входящих научно-образовательный общественный союз

9. Заключение

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение системы сбалансированных показателей в деятельность научно-образовательных общественных союзов является серьезным и перспективным направлением развития. Переход на ССП позволит улучшить показатели продуктивности и результативности в НООС, а также найти баланс при решении дилеммы «эффективность-справедливость» в процессе управления человеческими ресурсами анализируемой организационной структуры. Для деятельности относительно крупных некоммерческих организаций, таких как научно-

образовательной общественный союз, эффект внедрения ССП будет ожидаемо более значительным.

Список литературы

1. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
2. Rosemann, Michael, Wiese, Jens. Measuring the Performance of ERP Software – a Balanced Scorecard Approach. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.4.9176&rep=rep1&type=pdf> (дата обращения: 04.08.2021).
3. Горбатов, С. Обратная связь в бизнесе: честный диалог с клиентами и сотрудниками / Сергей Горбатов, Анджела Лэйн. пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 344 с. – ISBN 978-5-9614-2788-2. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221814> (дата обращения: 07.07.2021).
4. Brogli, M. Using the Balanced Scorecard in the IT of a Financial Services Company / M. Brogli // Proceedings of the Symposium on IT Balanced Scorecard. – 1999.
5. Специализированный сайт. Balanced Scorecard Online Tool. <https://www.ezzyscorecard.com> (дата обращения: 24.01.2022).
6. Online Balanced Scorecard Templates. <https://online.visualparadigm.com/diagrams/features/balanced-scorecard-template/> (дата обращения 4.08.2021).
7. Мильнер, Б. З. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями: монография. под ред. Б. З. Мильнера. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 624 с. (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-003649-6. – Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1216871> (дата обращения: 04.08.2021).
8. Диксид Авинаш К., Нейлбафф Барри Дж. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни. Пер. с англ. М.: ООО «ИД Вильямс», 2017. – 384 с.
9. Фонд-оператор президентских грантов по развитию гражданского общества. Официальный сайт // <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/> (дата обращения: 24.01.2022).
10. Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса // Научная деятельность. <https://mebik.ru/science/science-activity.html> (дата обращения: 24.01.2022).

11. Огороков, В. М. К вопросу об архитектуре высшего педагогического образования в современной России. Россия: тенденции и перспективы развития / В. М. Огороков, Н. Д. Кликунов. – М.: ИНИОН РАН, 2020. – 1002 с. <http://ukros.ru/archives/24098>.
12. Ворожбит, О. Ю. Человеческий капитал организации в разрезе стоимости бизнеса: монография / О. Ю. Ворожбит, Т. Е. Даниловских, И. А. Кузьмичева, А. А. Уксуменко. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2021. (Научная мысль). – 149 с. – DOI: <https://doi.org/10.12737/1714-2>. – ISBN 978-5-369-01714-2. – Текст: электронный. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1240525> (дата обращения: 24.01.2022).
13. Кузьмин, С. С. Компания и стейкхолдеры: теоретические подходы к выстраиванию взаимодействий / С. С. Кузьмин. // Российское предпринимательство. Текст: электронный. – 2011. – № 8(1). – С. 58-62. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/343638> (дата обращения: 20.09.2021).