

УДК 33:001

# УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ПРИМЕНЕНИЕМ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ<sup>1</sup>

**А.А. Мальцева**

*Тверской государственный университет*  
Россия, 170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33  
[80179@list.ru](mailto:80179@list.ru)

**Н.Е. Барсукова**

*Тверской государственный университет*  
Россия, 170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33  
[starey1951@yandex.ru](mailto:starey1951@yandex.ru)

**Ключевые слова:** научная организация, управление, развитие, миссия, система сбалансированных показателей, стратегический анализ, концепция, результативность.

**Аннотация:** В рамках исследования были изучены теоретико-методологические вопросы управления развитием научных организаций, которые включали выделение дефиниции и ключевых характеристик управления развитием научных организаций, а также разработку методов управления с использованием сбалансированной системы показателей. Авторами транслирован распространенный в стратегическом анализе подход на проблему управления научными организациями с учетом специфики их функционирования, который обеспечивает планирование и мониторинг траектории развития структуры.

Актуальность исследуемой проблематики обусловлена особым вниманием со стороны государства к развитию развития научно-технологического комплекса страны, который должен обеспечить выход на новый уровень развития экономики, социальных отраслей [1]. О необходимости новых подходов к управлению научными организациями говорится в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, национальном проекте «Наука» и др.

Управление развитием - значимый блок организационного менеджмента, обеспечивающий позитивные изменения системы, улучшение ключевых характеристик и показателей.

В рамках проведенного анализа подходов к определению термина «управление развитием научных организаций» были выделены структурные, содержательные и ресурсные характеристики, которые легли в основу авторской дефиниции.

По нашему мнению, управление развитием научных организаций - четко спланированный комплекс управленческих мероприятий, регулярное целенаправленное воздействие на внутренние процессы и организационные элементы научной организации, что

---

<sup>1</sup> Статья выполнена в рамках проекта «Управление изменениями и развитием научных организаций в условиях государственной политики их реструктуризации» по государственному заданию Министерства образования и науки Российской Федерации Тверскому государственному университету.

обеспечивает их трансформацию, направленную на рост текущей и перспективной результативности, показателей эффективности деятельности, наращивание ресурсного потенциала, положительно сказывается на качественных характеристиках конечной научно-технической продукции и освоении новых перспективных ее видов [2].

Дополнительно авторами разъяснены базовые дефиниции: внутренние процессы научной организации; организационные элементы научной организации; результативность и эффективность деятельности научной организации; ресурсный потенциал научной организации.

В рамках проводимых исследований по указанной проблематике были предложены подходы, позволяющие осуществить управление развитием научных организаций, в частности были исследованы закономерности и модели развития научных организаций Российской Федерации с применением концепций М. Бира и Н. Нориа [3], Фунтова В.Н. [4].

Исследование показало, что большинство отечественных научных организаций реализуют модель внешнего развития [5], т.е. в большей степени сконцентрированы на получении внешнего эффекта от деятельности, позиционировании во внешней среде, в то время как совершенствование внутренних процессов, качественные изменения в управлении и др. отмечаются в меньшей степени. При этом достижению более высоких результатов и обеспечению перспектив способствует именно эффективный менеджмент внутри организации, грамотно разработанная и реализуемая стратегия.

Стратегическое управление становится одним из наиболее перспективных механизмов управления развитием научными организациями в условиях, когда они столкнулись с новыми возможностями и новыми рисками, связанными во многом с изменением роли государства как основного заказчика и субъекта влияния, формирующего государственный заказ и нормы оценивания деятельности научных организаций. В связи с этим, стратегическое управление начинает рассматриваться организациями сферы науки как точка прорыва к эффективному управлению изменениями, как один из методов, определяющих конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность организации в долгосрочном периоде.

Одним из наиболее популярных в последнее время методов, связывающих разработку стратегии и оперативную деятельность организации, является Сбалансированная система показателей (ССП, оригинальное название *Balanced Scorecard, BSC*). СПП переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также ключевых показателей эффективности, определяющих степень достижения данных установок.

Несмотря на наличие работ, описывающих структуру и особенности применения инструментария СПП в современной экономике, в литературе недостаточно внимания уделено исследованию вопросов ее использования в системе управления научной организации. Вместе с тем, следует отметить, что в последнее время эта тематика активно обсуждается вузовским сообществом [6, 7] и имеются проекты по ее практической реализации.

Для обеспечения управления научной организацией требуется учет специфических факторов деятельности, особенностей оценки исследовательского труда и формализация показателей для удобства их определения и мониторинга.

Процесс стратегического управления требует регулярной оценки и анализа динамики различных аспектов деятельности организации. Необходимо оценивать не только финансовое положение, но и конкурентоспособность, организацию бизнес-процессов, обеспеченность ресурсами, что в комплексе формирует экономическую устойчивость организации. Такая оценка, особенно применительно к деятельности научной организации, должна основываться в большей степени на немонетарных показателях.

Для целей данного исследования и в связи с вышесказанным типовые составляющие ССП для научных организаций трансформированы в связи со спецификой их деятельности в следующие 5 перспектив: «Общественная значимость» (какой должна быть научная организация, чтобы удовлетворять интересам государства и общества), «Финансы» (каких финансовых показателей она должна достичь), «Потребители» (как нужно работать с клиентами, чтобы достичь необходимых финансовых показателей), «Внутренние процессы» (как рационально организовать внутренние бизнес-процессы, чтобы обеспечить оптимальную работу по созданию потребительской ценности), «Человеческие ресурсы и развитие» (какие сотрудники, знания, технологии нам необходимы, чтобы обеспечить эффективность внутренних процессов) [8].

Причинно-следственные связи при этом реализуются следующим образом: человеческие ресурсы мобилизуются на достижение сформулированных стратегических целей через внутренние процессы; результаты, как итог процессов, сопоставляются с пожеланиями всех заинтересованных сторон и служат, таким образом, исходной точкой совершенствования научно-исследовательской деятельности и повышения общественной значимости научной организации.

Все описанные перспективы являются взаимосвязанными элементами ССП научной организации, разработка которой начинается с анализа ее стратегии, миссии, видения и поставленных стратегических целей. При этом результатом данного анализа должна стать «стратегическая карта» организации (рис. 1), которая будет отражать все стратегические цели, ключевые факторы успеха, способствующие их достижению по каждой из пяти перспектив ССП.

В исследованиях авторского коллектива детально разработана модель ССП для условной научной организации\*, которая может быть адаптирована для конкретного случая: лицами, принимающими решения, из совокупного числа предложенных в системе показателей должны быть выбраны те, которые в наибольшей степени соответствуют стратегическим целям развития организации [8].

Выбор количества и вида показателей для конкретной научной организации зависит от специфики ее деятельности, миссии, организационно-правовой формы и т.д. С этой целью организация может провести анализ причинно-следственных связей между показателями с помощью коэффициентов корреляции, который позволит выявить наиболее сильные взаимосвязи и выбрать наиболее значимые показатели.

Формирование системы управления научной организацией, которая базируется на ССП, предлагается осуществлять по следующему алгоритму:

1. Определение миссии и ее конкретизация в формате цели по каждой компоненте развития научной организации.
2. Выбор наиболее значимых задач и выделение соответствующих им показателей из предложенного перечня.
3. Определение текущих и целевых значений показателей на протяжении всего планового периода.
4. Разработка мероприятий по достижению установленных целевых значений плановых показателей и их последовательная реализация.
5. Оценка степени достижения установленных значений показателей по итогам периода и выявление целевых векторов развития на предстоящий период.

Эффективность внедрения модели ССП в практику управления научных организаций, по мнению авторов, обусловлена тем, что организации получают возможность комплексно и наглядно представлять свою стратегию развития, настраивать систему функционирования организации на достижение стратегических целей, управлять фак-

---

\* в докладе не приводится в силу ограничений по объему

торами нефинансового характера для достижения финансовых результатов, корректировать деятельность на ранней стадии возникновения проблем.

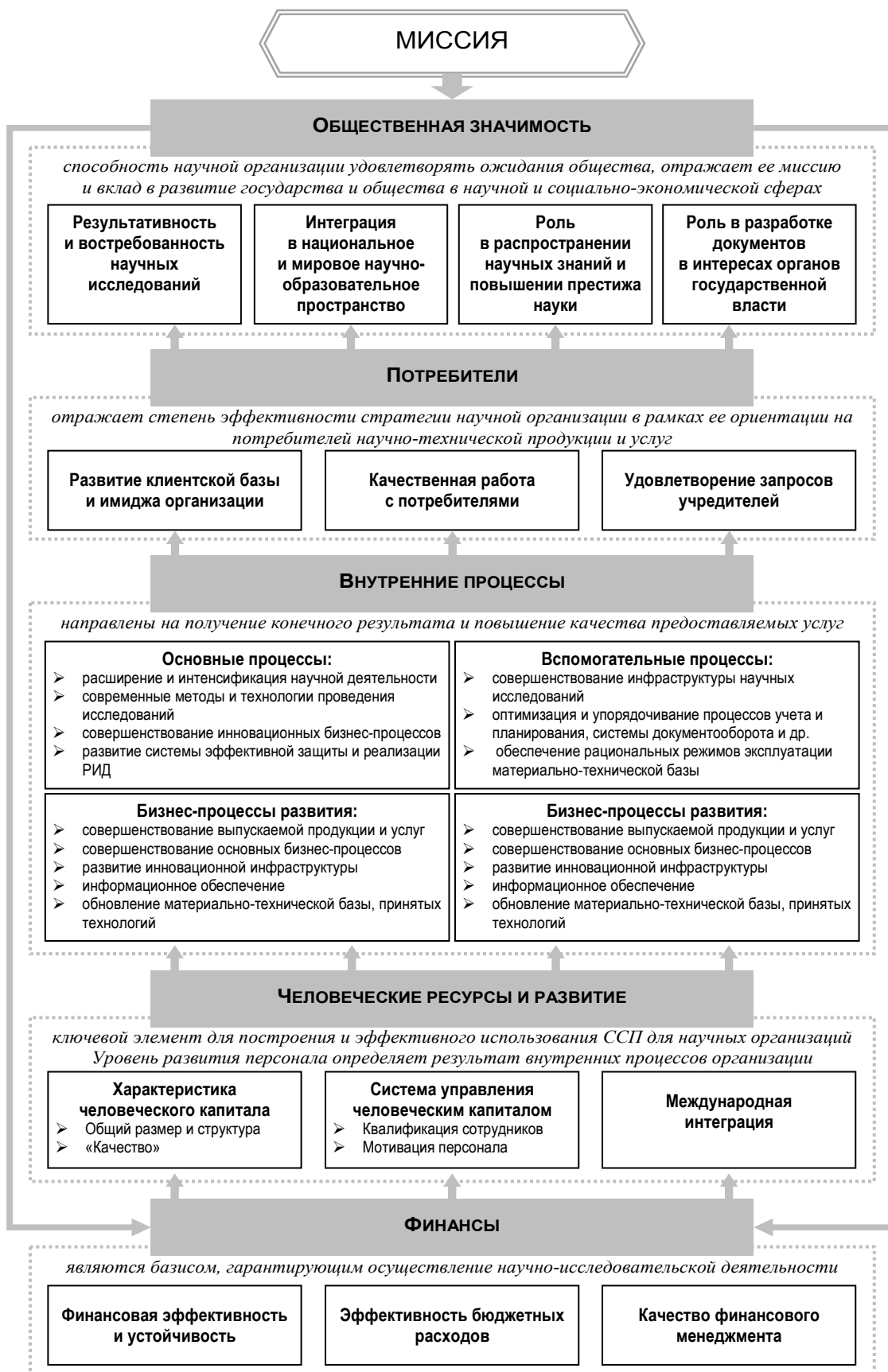


Рис. 1. Стратегическая карта целей научной организации.

Система, построенная как на общепринятых, так и специально сконструированных показателях, не обеспечивает в полной мере возможности ее тестирования на текущий момент, но создает возможности для ее конкретизации в рамках решения конкретных управленческих задач в отдельных научных организациях.

Приведенные показатели ССП могут стать основой для разработки ключевых показателей эффективности структурных подразделений и отдельных работников, в том числе в рамках гибкой системы материального стимулирования (эффективного контракта).

## Список литературы

1. Послание Президента Федеральному Собранию [Электронный ресурс] // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/53379> (дата обращения 24.12.2018).
2. Мальцева А.А. К вопросу управления изменениями и развитием научных организаций // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2017. № 12. С. 50-60. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32658495> (дата обращения 24.12.2018).
3. Beer M., Nohria N. Cracking the Code of Change // Harvard Business Review. 2000. Vol. 78, No. 3. P. 133-141.
4. Фунтов В.Н. Управление проектами развития предприятий: теоретические и методологические аспекты: автореф. дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2010. 32 с.
5. Мальцева А.А., Веселов И.Н. Анализ моделей развития отечественных научных организаций // Вестник Забайкальского государственного университета. 2017. № 12. С. 134-144. URL: <http://zabvestnik.com/ru/home> (дата обращения 24.12.2018).
6. Мальцева Г.И., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования (на примере ВГУЭС) // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5/6. С. 96-103.
7. Билалова Е.М., Кичиханова П.М. Применение системы сбалансированных показателей в вузе (на примере Дагестанского государственного университета) // Фундаментальные исследования. 2016. № 2-3. С. 472-476.
8. Мальцева А.А., Барсукова Н.Е. Ключевые аспекты формирования системы сбалансированных показателей для научных организаций // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» [Perm University Herald. Economy]. 2017. Т. 12. № 4. С. 665-685. doi: 10.17072/1994-9960-2017-4-665-685/ URL: <http://economics.psu.ru/index.php/econ/article/view/55/43> (дата обращения 24.12.2018).