

УДК 338.2; 338.984

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.33.3.6

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ПЛАНОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ МОСКВЫ

Ишбаев Зульфат Зуфарович

Московский городской педагогический университет, Москва, Россия,
zul-fun@hotmail.com

Абрамов Руслан Агарунович

Московский городской педагогический университет, Москва, Россия,
AbramovRA@mgpu.ru

Аннотация. Целью данной статьи является исследование стратегического планирования, которое не применяется в образовательных организациях подведомственных Департаменту образования и науки г. Москвы, что ведет к проблемам эффективной деятельности. Результаты этого исследования могут оказаться полезными для руководителей образовательных организаций, где рассматриваются внутренние процессы в сопоставлении со стратегиями. Кроме этого, в результатах показаны преимущества сбалансированной системы показателей при стратегическом планировании как инструмента решения проблем организации образования, также рассмотрена возможность применимости данной системы с показателями и критериями для повышения эффективной деятельности образовательной организации.

Ключевые слова: стратегическое планирование, сбалансированная система показателей (ССП), организация образовательного процесса, рейтинговая система, эффективная деятельность образовательной организации, менеджмент в образовании.

UDC 338.2; 338.984

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.33.3.6

IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD IN THE PLANNED ACTIVITIES OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF MOSCOW

Ishbaev Zulfat Zufarovich

Moscow City University, Moscow, Russia,
zul-fun@hotmail.com

Abramov Ruslan Agarunovich

Moscow City University, Moscow, Russia,
AbramovRA@mgpu.ru

Abstract. The purpose of this article is to study strategic planning, which is not applied in educational organizations which are subordinated to the Department of Education and Science of Moscow. The lack of appropriate strategic planning leads to the problems of effective function. The results of this article may be useful for heads of educational organizations, where internal processes are examined against strategies. In addition, the results show the advantages of using The Balanced Scorecard in strategic planning as a tool for solving problems of the education process. Also, the article shows the possibility of applying this system to increase the effective activity of the educational organization.

Keywords: strategic planning, the Balanced Scorecard (BSC), organization of educational process, rating system, effective function of educational organization, management in education.

Введение

В конце 1980-х гг. в Америке и Европе в журналах по вопросам управления было опубликовано множество статей о неэффективности различных инструментов измерения производительности в компаниях [11]. В 1987 г. в Америке Национальной ассоциацией бухгалтеров и Международной организацией по развитию компьютеризованного производства проведены исследования, где в результате выяснилось, что 60 % из 260 управляющих бухгалтеров и 64 исполнительных менеджеров в американских компаниях недовольны своими инструментами оценки производительности.

Сбалансированная система показателей (ССП) является одним из инструментов оценки производительности, которая определяет нематериальные активы организации (см. рис. 1).

Эта система чаще используется в стратегическом планировании, нежели в оценке результатов деятельности. В московской системе образования

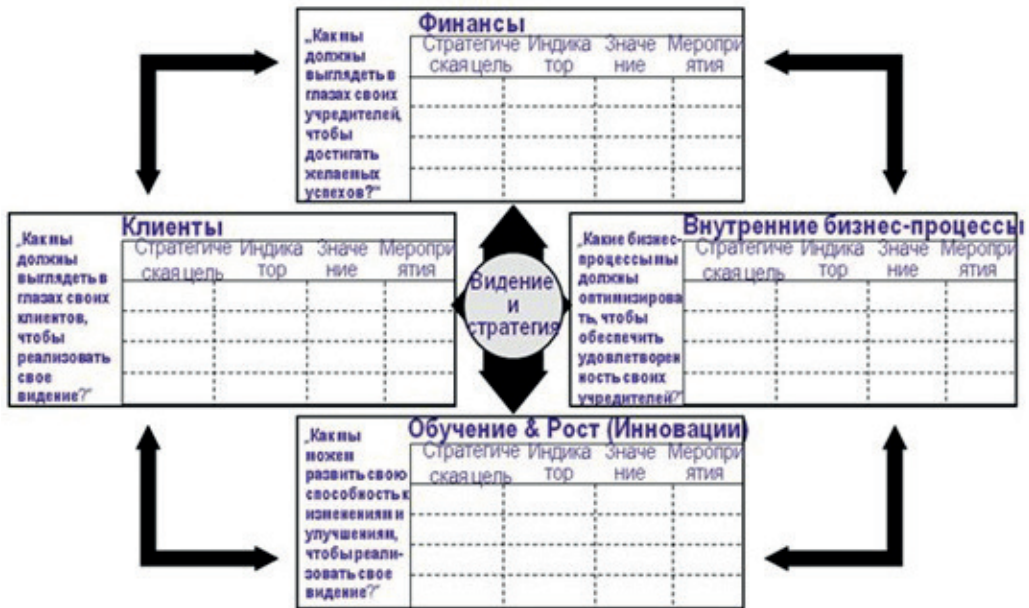


Рис. 1. Сбалансированная система показателей — инструмент стратегического менеджмента

на протяжении длительного времени преобладают традиционные управленческие подходы, как, впрочем, и во всей Российской Федерации, которые направлены на оценку качества образования, что является нематериальной составляющей. В то же время в образовательной организации имеются внебюджетные средства, источником которых выступают поступления от предоставляемых платных образовательных услуг, и бюджетные, где источником является финансирование на покрытие расходов на обучение. Соответственно, образовательная организация, действующая в условиях рыночной экономики, предоставляет образовательные услуги и финансово обеспечивает процесс образования. В связи с этим образовательные организации вышли на конкурентный рынок, где необходимо повышать эффективность своей деятельности и давать качественные результаты в показателях. Отсюда и появляется необходимость разработать инструменты управления эффективностью для определения целей и стандартов в области образования и повышения конкурентоспособности государственных бюджетных образовательных учреждений в условиях глобализации. В соответствии с вышеизложенным могут приниматься решения об эффективном финансовом обеспечении образовательного процесса. На данном этапе крайне важно искать сложные методы управления, которые не только определяли бы эффективность работы образовательных учреждений, но и рекомендовали бы жизнеспособные стандарты управления для совершенствования существующей образовательной системы. Эти методы должны быть такими, чтобы простое их внедрение выявило бы преимущества

и недостатки образовательного процесса. В данной статье предпринимается попытка оценить целесообразность ССП в качестве эффективной системы измерения и управления в государственных бюджетных образовательных организациях.

Анализ последних исследований и публикаций

Теоретические и методологические исследования, затрагивающие вопросы оценки эффективной деятельности образовательных учреждений/организаций, нашли отражение в трудах ряда российских и зарубежных исследователей, среди которых: Л. Ю. Шемятихина, Е. Е. Лагутина [8], В. М. Жураковская, О. А. Оличева [2], Е. П. Федорова, К. В. Боева [7], Г. А. Резник, М. А. Курдова [6], Ю. Фьялковская, С. Оливейра [10], А. Патро [9].

Например, авторы учебного пособия «Менеджмент и экономика образования» во главе с Л. Ю. Шемятихиной рассматривают деятельность образовательных организаций и традиционные формы ее оценки. В. М. Жураковская, О. А. Оличева привели практические методы управления образовательными организациями, во главе которого стоит руководитель как лидер по всем аспектам деятельности организации. Труды Е. П. Федоровой хорошо раскрывают проблемы эффективной деятельности высших учебных заведений и производят сопоставительный анализ между деятельностью российских вузов и коммерческими организациями. Возможность применения и результаты внедрения ССП углубленно рассмотрены исследователями зарубежных стран, но их система образования отлична от отечественной.

Несмотря на разнообразие работ на предмет практичности и положительного опыта применения ССП в образовательных организациях, в московской системе образования отсутствует единая методология оценки эффективной деятельности образовательных организаций Москвы. В результате анализа литературы было выявлено, что существует тенденция измерять эффективность деятельности образовательных организаций только качеством образования, как, например, система внутренней оценки качества образовательной деятельности вузов на основе опроса студентов (оценка качества учебной деятельности студента и ее результатов, образовательной среды, методических материалов, качества кадрового состава).

Цели и задачи статьи

Основная цель заключается в выявлении критических для бюджетных образовательных учреждений Москвы факторов, которые можно использовать при разработке ССП.

Основные результаты исследования

После общего описания ССП и анализа составления рейтинга московских образовательных учреждений, которые подведомственны Департаменту образования и науки г. Москвы (ДОНМ), предложена возможность применения этой модели для построения стратегической карты образовательной организации и система показателей оценки ее эффективной деятельности, также продемонстрированы преимущества ССП как метода стратегического планирования.

Материалы и результаты исследования

Как правило, основой всех методов стратегического планирования является конкурентная среда: стратегическое планирование используется для достижения целей в соперничестве со своими конкурентами. Исследования, проведенные Р. С. Капланом и Д. П. Нортоном, показывают, что реализация и применение стратегий важнее, чем методы планирования [12]. В системе образования серьезными недостатками для развертывания стратегий развития в московской образовательной среде, на наш взгляд, являются недопонимание самой ее сути на уровне педагогического состава, отсутствие согласованности между структурными подразделениями образовательного процесса на всех уровнях или отсутствие приверженности со стороны руководства к приоритетным направлениям стратегического развития столичного образования, а в некоторых случаях и нехватка выделенных ресурсов [1]. Опыт успешных зарубежных высших учебных заведений и образовательных организаций в применении стратегий доказывает способность ССП устранять вышеупомянутые препятствия. Это делает ее методом стратегического планирования, а также инструментом оценки эффективности. Для того чтобы любая организация могла эффективно функционировать, она должна определять многочисленные взаимоувязанные события и управлять ими. Наиболее сильной стороной ССП является ее способность проиллюстрировать причинно-следственные связи между стратегиями и процессами через четыре перспективы: обучение и развитие, финансы, внутренние бизнес-процессы (управленческие процессы), клиенты.

Исходя из этой аргументации, для получения финансовой выгоды организация должна на начальном этапе учитывать потребности и ожидания своих клиентов. Для этого образовательным организациям при разработке и внедрении системы управления качеством следует применять процессный подход, являющийся методом мышления, используемый для понимания и планирования последовательности и взаимодействий процессов в системе.

Несмотря на большую разницу между коммерческими и некоммерческими организациями, у всех одна цель — выполнить поставленные задачи. И все перспективы, предложенные Р. Капланом, Д. Нортоном, являются

важными: улучшая одну из перспектив, дают результаты остальные перспективы. Например, для удовлетворения требований клиентов, в нашем случае — родителей и учеников в сфере образования, необходимо повысить уровень знаний персонала, педагогического состава. Хотя финансовые показатели и не являются основной целью большинства государственных бюджетных образовательных организаций, но первоначальная последовательность перспектив ССП может быть изменена с точки зрения клиента, так как объем финансового ресурса школы зависит от количества обучающихся. Таким образом, ССП может быть скорректирована в соответствии с индивидуальными обстоятельствами, представленные в таблице 1.

Таблица 1

**Сопоставление ожидаемых показателей
в области образования и предпринимательства**

№	Образовательные организации	Коммерческие организации
Перспектива «клиенты»		
1	Результаты обучения обучающихся. Результаты должны быть основаны на разнообразных методах аттестации и отражать общую стратегическую цель организации, а также отражать показатели, которые необходимо улучшить. В совокупности представляется целостная оценка обучения студентов	Результаты, ориентированные на клиента. Оценка удовлетворенности клиентов конкретными характеристиками продукта и услуги, поставкой, отношениями и сделками, которые влияют на будущие действия клиентов
Перспектива «внутренние процессы»		
2	Результаты, ориентированные на учащихся и заинтересованных лиц. Измерение удовлетворенности учащихся и заинтересованных сторон конкретными образовательными программами и их особенностями, которые влияют на развитие и обучение учащихся и будущие действия учащихся и заинтересованных сторон	Результаты продукции и услуг. Ключевые показатели или индикаторы эффективности продукта и услуги, которые важны для клиентов
3	Результаты организационной эффективности, включая ключевые показатели эффективности внутренних операций. Показатели для улучшения успеваемости обучающихся и их развития, образовательного климата, реагирования на потребности обучающихся или заинтересованных лиц, эффективности работы подрядчиков и партнеров, выполнения организационной стратегии и планов действий	Результаты организационной эффективности, включая ключевые показатели эффективности внутренних операций. Производительность, время цикла, эффективность работы поставщиков и партнеров, ключевые показатели достижения целей организационной стратегии и планов действий

№	Образовательные организации	Коммерческие организации
4	Управление и социальная ответственность. Фискальная подотчетность, как внутренняя, так и внешняя; меры или показатели этического поведения и доверия заинтересованных сторон к управлению образовательной организацией; нормативно-правовое соответствие; гражданская позиция образовательной организации	Управление и социальная ответственность. Фискальная подотчетность, как внутренняя, так и внешняя; меры или показатели этического поведения и доверия заинтересованных сторон к управлению организацией; нормативно-правовое соответствие; гражданская позиция организации
Перспектива «финансы»		
5	Бюджетные, финансовые результаты. Расходы на образовательный процесс и общее управление в расчете на одного обучающегося и внебюджетный фонд за организацию дополнительных платных образовательных услуг	Финансовые и рыночные результаты. Выгода от инвестиций, использование активов, операционная маржа, прибыль, ликвидность; чистая добавленная стоимость, созданная одним работником
Перспектива «обучение и рост»		
6	Результаты работы педагогического состава и персонала. Показатели выигранных грантов; завершенные курсы повышения квалификации или образовательные программы; повышение эффективности работы на рабочем месте; показатели перекрестной подготовки; сотрудничество и коллективная работа; обмен знаниями и навыками между рабочими подразделениями и местами; благосостояние и удовлетворенность сотрудников	Результаты трудового коллектива. Показатели нововведений и предложений; завершенные курсы повышения квалификации и обучения; повышение эффективности работы на рабочем месте; показатели перекрестной подготовки; показатели результативности и эффективности системы работы; сотрудничество и коллективная работа; обмен знаниями и навыками в рамках рабочих функций, подразделения и места службы; благосостояние сотрудников, удовлетворенность и неудовлетворенность сотрудников

Исходя из таблицы 1, можно сделать вывод, что между бюджетными образовательными организациями и коммерческими организациями существуют различия в сфере их деятельности, но тем не менее обе структуры должны быть эффективными, действенными и подотчетными. Государственные бюджетные образовательные организации, как и коммерческие организации, должны быть конкурентоспособными, с тем чтобы продолжать привлекать свою целевую аудиторию. Поскольку ССП успешно предоставляет руководителям бизнеса комплексную информацию о результатах деятельности фирмы своевременно, предполагается, что она способна обеспечить успешный стратегический план для государственных бюджетных образовательных

организаций. В то же время самым часто используемым методом комплексной оценки деятельности организаций является рейтинговая система оценки, применяемая кредитными организациями — банками, для определения платежеспособности, уровня кредитоспособности, устойчивости, оценки инвестиционной привлекательности проверяемой фирмы, предприятия, а также для прогнозирования банкротства [3, с. 58]. Для московских образовательных организаций рейтинг является одним из инструментов оценки динамики и результативности работы образовательных организаций (школ) за учебный год, который помогает выявить сильные стороны и определить точки их дальнейшего развития. Данный рейтинг ежегодно обновляется и дополняется новыми параметрами. Ее суть заключается в расчете и оценке количественных и качественных отличий по отношению друг к другу, где важным условием применения методов компаративистской всеобъемлющей оценки является сопоставимость разных показателей. Критерии рейтинга вклада московских школ в качественное образование школьников в 2021/2022 учебном году делится на несколько блоков (табл. 2).

Таблица 2

**Рейтинг вклада школ Москвы в качественное образование
московских школьников [5]**

№ блока	Показатели	Критерии
1	Показатели эффективности работы образовательной организации по обеспечению качественного массового образования	1. Государственная итоговая аттестация ¹ . 2. Обеспечение доступности качественного массового образования жителям макрорайона (МРСД)
2	Показатели эффективности работы образовательной организации по созданию условий для развития талантов у максимального количества обучающихся	1. Всероссийская (заключительный и региональный этапы) и Московская (заключительный этап) олимпиады школьников. 2. Предметный охват на муниципальном этапе Всероссийской олимпиады школьников

¹ Доля случаев, при которых выпускник школы, имеющий по учебному предмету итоговую отметку «5», при сдаче ЕГЭ по этому предмету получил результат ниже 50 баллов, от общего числа результатов таких выпускников; доля случаев, при которых выпускник школы, имеющий по учебному предмету итоговую отметку «4», при сдаче ЕГЭ по этому предмету получил результат ниже установленного минимального количества баллов, от общего числа результатов таких выпускников; доля обучающихся, имеющих расхождение результатов ОГЭ и оценок по предмету за курс основного общего образования в два и более балла/баллов (расчет по каждому предмету), %; количество выпускников, награжденных московской медалью «За особые успехи в обучении»; доля выпускников, набравших 250 и более баллов по любым трем предметам ЕГЭ, от общего количества выпускников, сдававших ГИА в форме ЕГЭ, %; доля выпускников, набравших 8 и более баллов по любым двум предметам ОГЭ, от общего количества выпускников, сдававших ГИА в форме ОГЭ, % (рейтинг школ 2021/2022 уч. года).

№ блока	Показатели	Критерии
3	Показатели эффективности работы дошкольных групп образовательных организаций	В рейтинге учитывается количество дошкольников, перешедших в порядке перевода в первый класс этой же образовательной организации
4	Показатели эффективности работы образовательной организации по профилактике правонарушений	<p>Баллы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) за каждого несовершеннолетнего студента или обучающегося 7–11-х классов старше 14 лет, не совершившего правонарушений в течение учебного года; 2) за каждого несовершеннолетнего студента или обучающегося 7–11-х классов старше 14 лет, состоящего на внутришкольном профилактическом учете в образовательной организации (по согласованию с Управляющим советом) не менее 180 дней, не совершившего правонарушений в течение учебного года; 3) за каждого несовершеннолетнего студента или обучающегося 7–11-х классов старше 14 лет, состоящего на профилактическом учете в органах внутренних дел по состоянию на 31 декабря соответствующего года, не совершившего правонарушений в течение учебного года
5	Показатели эффективности работы образовательной организации по работе с обучающимися, имеющими особые образовательные потребности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Баллы, начисленные за детей с инвалидностью (по показателям ГИА, диагностикам, дошкольникам, чемпионатам и олимпиадам, кроме специализированных мероприятий для учащихся с ограниченными возможностями здоровья). 2. С 2021 г. дополнительно учитываются результаты сдачи ЕГЭ и ОГЭ по математике, физике, химии, биологии, информатике
6	Показатели эффективности работы образовательной организации по использованию социокультурных ресурсов города в обучении	Учитываются результаты участия обучающихся в городских олимпиадах: «Музеи. Парки. Усадьбы», «История и культура храмов столицы», «Не прервется связь поколений», «Мой район в годы войны»
7	Показатели эффективности работы образовательной организации по развитию	<ol style="list-style-type: none"> 1. WorldSkills Russia, WorldSkills Russia Junior. 2. Чемпионат «Абилимпикс»: учитываются результаты студентов и школьников,

№ блока	Показатели	Критерии
	профессиональных умений и профессионального мастерства	<p>обучающихся на основных программах, на чемпионате профессионального мастерства для людей с ограниченными возможностями здоровья.</p> <p>3. ГИА по стандартам WorldSkills Russia.</p> <p>4. Проект «Профессиональное обучение без границ»</p>
8	Показатели эффективности работы образовательной организации по развитию массового любительского спорта	<p>1. Командные соревнования по любительскому спорту. Учитываются результаты участия образовательных организаций в командных соревнованиях по любительскому спорту: «Президентские состязания»; «Президентские спортивные игры»; «Победный мяч»; открытые Всероссийские соревнования по шахматам («Белая Ладья», «Пешка и ферзь»).</p> <p>2. Движение «Готов к труду и обороне». Учитываются результаты участия в движении «Готов к труду и обороне»: за каждого обучающегося, имеющего на 25 мая знак ГТО, подтвержденный приказом, соответствующий его возрастной категории на 1 сентября текущего учебного года или более старшей категории</p>
9	Удовлетворенность семей качеством образования	Учитываются результаты независимых диагностик 5–8-х классов с видеоконтролем проведения

Рейтинг имеет особое значение для всех участников образовательной системы Москвы. Доверие со стороны родителей, обучающихся опирается на качество оценок, которое ДОНМ поддерживает, борясь за свою успешность и занятие лидирующей позиции по всем направлениям образовательного процесса в стране. Проводимый департаментом анализ рейтинга учитывает только нефинансовые показатели. Из таблицы можно сделать вывод, что рейтинг охватывает критерии из перспективы «клиенты», соответствующей ССП.

Основываясь на деятельности ДОНМ, аспекты, влияющие на эффективное управление образовательными процессами, образовательными организациями, в соответствии с перспективами ССП можно разделить на показатели и критерии, представленные в таблице 3.

Таблица 3

**Сбалансированная система показателей для государственных
бюджетных образовательных организаций Москвы**

Показатель	Критерии
Перспектива обучающиеся и родители — дополнение к действующей рейтинговой системе	
Профессиональная ориентация учеников	Участие и результаты педагогического коллектива и обучающихся в профессионально ориентированных мероприятиях, например: «Субботы московского школьника» («Университетская суббота», «Мультидисциплинарная суббота московского школьника», «Профессиональная среда»)
Предпрофессиональные классы	Участие в проектах: инженерный, медицинский, курчатовский, академический, ИТ, кадетский, новый педагогический, предпринимательский классы; «Математическая вертикаль», «Математическая вертикаль плюс», «Школа старшекласников», «Медиакласс», «Московский предуниверсарий»
Перспектива обучения и развитие	
Профессиональное мастерство	Участие педагогического коллектива в KidSkills, WorldSkills, «Абилимпикс»
Результаты диагностик/тренингов	Прохождение педагогическим коллективом ознакомительного тренинга, ознакомительного тренинга в формате ЕГЭ
Прохождение курсов повышения квалификации и переквалификации	Бюджетные и внебюджетные курсы повышения квалификации и переквалификации, пройденные коллективом образовательной организации
Участие в конкурсах	Московский городской профессиональный конкурс педагогического мастерства и общественного признания
Профессиональный рост управленческих и педагогических кадров	Аттестация на соответствие должности руководителя образовательной организации, подведомственной ДОНМ. Повышение квалификации сотрудников образовательной организации. Повышение квалификации педагогических работников. Повышение квалификации управленческих команд (тренинги, курсы для управленцев)
Перспектива управленческие/внутренние процессы	
Взаимообучение городов	Участие образовательной организации в обмене передовым опытом и практиками управления образовательной организацией
Информационная деятельность	Размещение информации на сайте школы, в социальных сетях, охват участников образования в мессенджерах

Показатель	Критерии
Правовое обеспечение трудовых отношений	Прием и увольнение на работу. Установление заработной платы (выплат/доплат). Организация воинского учета. Изменение условий трудового договора. Вынесение дисциплинарных взысканий. Сокращение численности или штата работников. Расторжение трудового договора
Обеспечение безопасности	Антитеррористическая защищенность, охрана, внутриобъектный и пропускной режимы. Обеспечение пожарной безопасности. Электробезопасность. Организация работы в области охраны труда. Своевременная подготовка и безопасная эксплуатация инфраструктуры на территориях образовательных организаций
Перспектива финансы	
Формирование и выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) и государственного задания	Формирование плана ФХД. Формирование государственного задания и отчета о его выполнении. Соблюдение порядка действий в случае невыполнения государственной работы
Обеспечения финансово-хозяйственной устойчивости школы	Осуществление ведомственного контроля за соблюдением трудового порядка. Порядок и сроки проведения годовой инвентаризации финансовых и нефинансовых активов. Нарушения при осуществлении ФХД. Соблюдение единой учетной политики. Внешний и внутренний контроль ФХД. Организация и контроль закупочной деятельности. Проведение ремонтных работ. Финансирование, организация и учет питания обучающихся. Учет и хранение материалов и иных материальных запасов образовательной организации. Контроль за исполнением контрактов на оказание услуг по обслуживанию зданий и территорий
Ремонт и содержание зданий, благоустройство территорий	Проведение работ по ремонту и содержанию зданий и благоустройству территорий
Взаимодействие с ресурсоснабжающими организациями	Теплоснабжение и горячее водоснабжение. Холодное водоснабжение и водоотведение. Электроснабжение
Организация платных услуг	Организация платных образовательных услуг для населения
Организация контрактной службы	Обеспечение своевременности размещения плана-графика закупок. Контроль исполнения и закрытия контрактов. Осуществление взаимодействия с межшкольной торговой площадкой

Заключение

По всем рассмотренным группам перспектив ССП для образовательной организации в соответствии со стратегическими приоритетами развития столичного образования можно выделить свои показатели и критерии. Предложена модель ССП для столичных школ, в основе которой лежит подход Каплана и Нортон, которые утверждали, что использование ССП необходимо для:

- уточнения и обновления стратегического руководства;
- распространения информации о стратегических целях по всей организации, а не только в ее отдельных структурных подразделениях;
- согласования целей структурных подразделений с основной стратегией организации;
- взаимосвязи поставленных стратегических целей с долгосрочными целями и годовыми бюджетами;
- согласования стратегических инициатив;
- проведения систематических оценок эффективности и совершенствования стратегии;
- получения отзывов с целью изучения и совершенствования стратегии.

Все вышеперечисленные преимущества актуальны для образовательных организаций: ССП является простым, систематическим подходом к оценке всех аспектов эффективной деятельности, а также удобный инструмент для декомпозиции стратегии и стратегических целей на все уровни управления.

По мере усиления акцентов на оценке результатов образовательной деятельности необходимость переосмысления критериев качества работы становится острее. Поэтому ССП может стать важным инструментом сбалансированной оценки в системе образования ДОНМ, где видение задачи, стратегии и оперативная деятельность общеобразовательных организаций Москвы взаимосвязаны с определением целей и задач, оценкой результатов деятельности.

На наш взгляд, основными причинами внедрения ССП представляется то, что данная система оценок:

- 1) является важным инструментом управления;
- 2) позволяет оценивать образовательную программу и процессы планирования;
- 3) может быть использована в качестве маркетингового инструмента;
- 4) это инструмент, повышающий важность управления, а не просто контроля над эффективностью, а также обеспечивающий основу для непрерывной оценки с учетом ключевых элементов стратегического плана.

Учеными-исследователями в области ССП было выявлено, что с внедрением и применением данной системы повышается конкурентоспособность и эффективность деятельности высших учебных заведений на мировом рынке [7], что позволяет сделать вывод о возможности использовать ССП на основе наших представленных показателей и критериев в государственных бюджетных образовательных организациях Москвы, где правильный выбор

стратегии, определение главных перспектив деятельности могут стать ключевыми моментами эффективного образовательного процесса.

В статье предложены прикладные способы внедрения ССП в практику деятельности школ. Подробный анализ критериев и расчета как финансовых, так и нефинансовых показателей может стать одним из направлений будущих исследований, поскольку перевод ССП в научный круг является сложной задачей. Основные выводы данной работы отражают цель и достигнутые задачи, поставленные перед научным исследованием. Полученные результаты могут быть использованы при разработке политик деятельности образовательных организаций, подведомственных ДОНМ. Также теоретические положения данной статьи могут быть использованы для дальнейших исследований ССП в области образования и разработки методологии ее оценки.

Список источников

1. Постановление Правительства Москвы от 27 сентября 2011 г. № 450-ПП «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» (с изменениями и дополнениями) // КонсультантПлюс.
2. Жураковская В. М., Оличева О. А. Управление портфелем проектов в образовательной организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия «Психолого-педагогические науки». 2021. Т. 18. № 2. С. 87–100. DOI: <https://doi.org/10.17673/vsgtu-pps.2021.2.7>
3. Казакова Н. А. Экономический анализ: учебник. М.: ИНФРА-М, 2019. 343 с. + CD-R. (Высшее образование).
4. Карминский А. М., Сосюрко В. В. Сравнительный анализ моделей формирования рейтингов [Электронный ресурс] // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2010. № 14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-modeley-formirovaniya-reytingov> (дата обращения: 11.04.2022).
5. Рейтинг вклада школ Москвы в качественное образование московских школьников [Электронный ресурс] // Методика 2021/22. URL: <https://school.moscow/rating> (дата обращения: 14.04.2022).
6. Резник Г. А., Курдова М. А. Система сбалансированных показателей как метод оценки устойчивости вуза // Менеджмент в социальных и экономических системах : сб. ст. VI Междунар науч.-практ. конф. / под ред. С. Д. Резника. Пенза: Изд-во Пенз. гос. с.-х. акад., 2014. С. 151–154.
7. Федорова Е. П., Боева К. В. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей в образовательных учреждениях // Baikal Research Journal. 2016. Т. 7. № 6. DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(6).14
8. Шемятихина Л. Ю., Лагутина Е. Е. Менеджмент и экономика образования: учеб. пособие. Ростов-н/Д.: Феникс, 2015. 430 с. (Высшее образование).
9. Patro A. Using Balance scorecard in Educational institutions // International Journal of Business and Management Invention. ISSN (Online): 2319–8028, ISSN (Print): 2319–801X. Vol. 5. Iss. 11. November. 2016. P. 70–77. URL: <http://www.ijbmi.org>
10. Fijałkowska J., Oliveira C. Balanced Scorecard in Universities // Journal of Intercultural Management. 2018. № 10 (4). P. 57–83. DOI: 10.2478/joim-2018-0025

11. Kaplan R., Norton D. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*. 1996 [Электронный ресурс]. URL: https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/KaplanNorton_Linking-the-BSC-to-Strategy.pdf (дата обращения: 12.04.2022).

12. Kaplan R. S., Norton D. P. *The strategyfocused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, 2001. P. 400.

References

1. Resolution of the Government of Moscow, 2011, September 27, № 450-PP «On approval of the State Program of the city of Moscow «Development of Education of the City of Moscow («Capital Education»)» (with changes and additions) // ConsultantPlus.

2. Zhurakovskaya V. M., Olicheva O. A. Management of the portfolio of projects in the educational organization // *Bulletin of Samara State Technical University. Series «Psychology and pedagogical sciences»*. 2021. Vol. 18 (2). P. 87–100. DOI: 10.17673/vsgtupps.2021.2.2.7

3. Kazakova N. A. *Economic analysis*. Textbook. M.: INFRA-M, 2019. 343 p. + CD-R. (Higher education).

4. Karminskiy A. M., Sosurko B. B. Comparative analysis of models of rating formation [Electronic resource] // *Financial analytics: problems and solutions*. 2010. № 14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelny-analiz-modeley-formirovaniya-reytingov> (accessed: 11.04.2022).

5. Rating of Moscow schools' contribution to quality education of Moscow school-children [Electronic resource] // *Methodology 2021/22*. URL: <https://school.moscow/rating> (accessed: 14.04.2022).

6. Resnik G. A., Kurdova M. A. Balanced scorecard as a method of assessing the sustainability of the university // *Management in social and economic systems*. Sat. Art. VI Mezunar Nauch. Prakt. Konf. / under Ed. S. D. Reznika. Penza : Izd-vo Penz. pp. h. h. acad., 2014. P. 151–154.

7. Fedorova E. P., Boeva K. V. Experience of introduction of balanced scorecard in educational institutions // *Baikal Research Journal*. 2016. T. 7. № 6. DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(6).14

8. Shemintikhina L. Y., Lagutina E. E. *Management and Economics of Education: Teaching Manual*. Rostov-n/D: Phoenix, 2015. 430 p. (Higher education)

9. Patro A. Using Balance scorecard in Educational institutions // *International Journal of Business and Management Invention*. ISSN (Online): 2319–8028, ISSN (Print): 2319–801X. Vol. 5. Iss. 11. November. 2016. P. 70–77. URL: <http://www.ijbmi.org>

10. Fijałkowska J., Oliveira C. Balanced Scorecard in Universities // *Journal of Intercultural Management*. 2018. № 10 (4). P. 57–83. DOI: 10.2478/joim-2018-0025

11. Kaplan R., Norton D. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*. 1996 [Electronic resource]. URL: https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/KaplanNorton_Linking-the-BSC-to-Strategy.pdf (accessed: 12.04.2022).

12. Kaplan R. S., Norton D. P. *The strategyfocused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, 2001. P. 400.