

## 7.14. НОВЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Халикова Э.А., к.э.н., доцент, кафедра  
«Бухгалтерский учет и аудит»

*Уфимский государственный нефтяной  
технический университет, г. Уфа*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье рассмотрены современные подходы к управлению высшим учебным заведением в условиях реформирования национальной образовательной системы. Предложена модель управления вузом, которая основана на интеграции сбалансированного и процессно-ориентированного подходов. В рамках предложенной модели управления вузом разработана методика интегральной оценки деятельности высшего учебного заведения, которая позволяет выявить причинно-следственные связи между показателями результативности осуществления внутренних процессов по уровням управления, и позволяющая получить количественную оценку достижения стратегических целей развития вуза в целом.

Новые условия деятельности российских высших учебных заведений, обусловленные интеграцией в межнациональное образовательное пространство, реформированием национальной образовательной системы, активизацией рыночных механизмов управления учебными заведениями наряду с ограничением регулирующей роли государственной власти и усилением конкурентоспособности, определяют необходимость формирования стратегии развития вуза и стратегического управления с целью повышения качества образовательных услуг [7]. С этой целью в исследовании был проведен сравнительный анализ миссий и стратегий российских и западных высших учебных заведений (табл. 1), на основании которого можно утверждать, что на этапе разработки стратегии ры-

ночный тип организационной культуры, наиболее полно поддерживающий ориентацию высшего учебного заведения на достижение поставленных целей по максимально эффективному сценарию, слабо развит в Российской Федерации даже в известных своей предпринимательской и инновационной активностью университетах.

Анализ мирового опыта стратегического планирования как в развитых, так и в развивающихся странах показал, что в стратегических планах многих, в том числе и в российских, вузов отсутствует конкретика, используются сценарные модели.

Выделенные факторы указывают на необходимость систематизации стратегии развития отечественных вузов с учетом опыта западных стран и в соответствии с концепцией долгосрочного социально-экономического развития в области национального образования. В этом исследовании была предложена схема формирования стратегии развития вузов в соответствии с концепцией долгосрочного социально-экономического развития в области национального образования [1], которая представлена на рис. 1.

Разработанная схема предполагает формирование стратегических целей развития высших учебных заведений с учетом государственной политики в области образования, а также требований государства и общества к высшим учебным заведениям и других внешних факторов, таких как демографическая ситуация, конкурентная среда, уровень развития страны, региона, отрасли.

Учитывая требования государства и общества к высшим учебным заведениям, можно выделить следующие стратегические цели развития высших учебных заведений:

- завоевание лидирующих мировых позиций в подготовке специалистов;
- максимальное использование научного потенциала университета;
- вхождение в мировую экономику с конкурентоспособной научно-технической продукцией и образовательными технологиями с целью привлечения иностранного капитала.

Таблица 1

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКИХ И ЗАПАДНЫХ ВУЗОВ  
НА ЭТАПЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ [3, 4]**

| Показатель                     | Западные вузы  | Российские вузы  |
|--------------------------------|--|--|
| Мотивация                      | Рыночная, рациональная   | Чаще - вынужденная, обязанность, мода. Иногда - здоровый авантюризм. Редко - глубоко и полностью осмысленный выбор       |
| Миссия                         | Лаконичная, уникальная, узнаваемый облик   | Развернутая, всеохватывающая, универсальная, стереотипная, стремление к брендам, лозунгам и штампам                      |
| Стратегия                      | Сфокусированная, осознанный выбор из ограниченного набора альтернатив  | Неартикулированная, размытая, вместо выбора - стремление быть всем и для всех  |
| Заинтересованность руководства | Инициатива, участие ключевых руководящих работников разных уровней   | Дистанцирование или формальное, из общих соображений, выражение интереса   |
| Аналитическое обеспечение      | Всестороннее, профессиональное, упреждающее. Любая информация (включая бюджет) об университете, регионе доступна | Либо отсутствует, либо фрагментарное, любительское. Информации нет, быстро (тем более заранее) подготовить ее не удастся |
| Отношение к социальной основе  | Стремление расширить ее, охватить как можно больше людей на разных стадиях работы                                | Желание повременить с распространением информации, не будоражить коллектив   |
| Применение специальных инстру- | Испытанная, привычная практика, наличие в администрации специалистов, владеющих                                  | Мало кто знает о существовании специальных техник  |

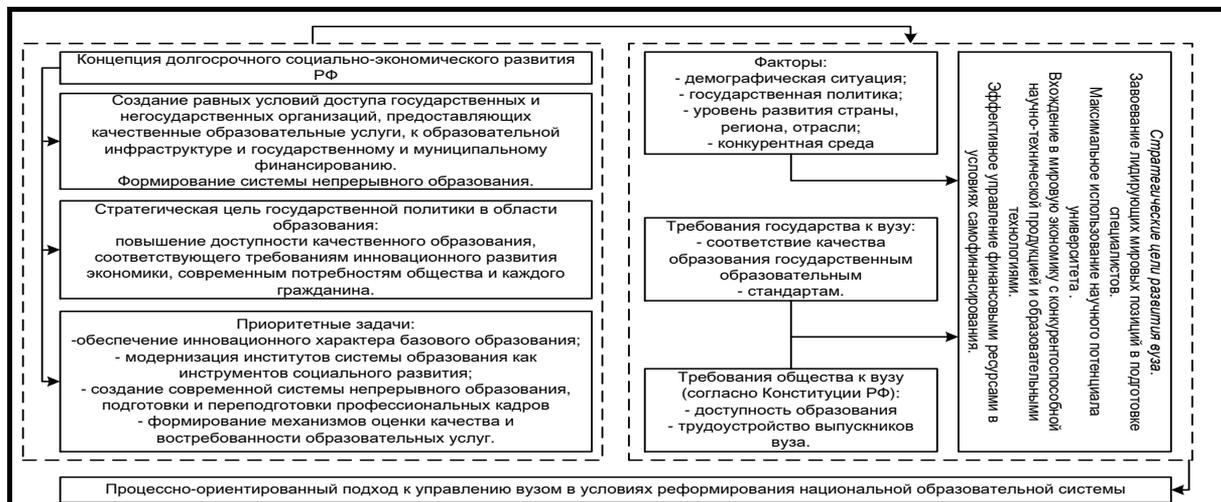
| Показатель      | Западные вузы          | Российские вузы |
|-----------------|------------------------|-----------------|
| ментов и техник | специальными техниками |                 |

Вышеперечисленные факторы формирования стратегических целей развития вуза обуславливают применение процессно-ориентированного подхода к стратегическому управлению высшим учебным заведением в условиях реформирования национальной образовательной системы.

Процессно-ориентированный подход к управлению вузом основано на выделении ключевых видов деятельности, обеспечивающих конкурентные пре-

имущества высшего учебного заведения, и позволяет упорядочить взаимодействие структурных подразделений.

Внедрение процессно-ориентированного управления высшим учебным заведением предполагает комплекс работ по идентификации ее бизнес-процессов, описанию их структуры, установке показателей их эффективности, а также определению процедур управления процессами.



**Рис. 1. Формирование стратегии развития вузов в соответствии с концепцией долгосрочного социально-экономического развития в области образования**

С этой целью в исследовании разработана модель управления высшим учебным заведением в условиях реформирования национальной образовательной системы, основанная на использовании сбалансированного и процессно-ориентированного подходов. В отличие от существующих подходов к управлению, процессно-ориентированный подход позволяет обеспечить достижение стратегических целей на основе организации управления вузом по внутренним процессам, направленным на реализацию мероприятий и программ его развития, а сбалансированный подход позволяет оценить результативность реализации этих процессов на основе системы управления по целям.

Как видно из рис. 2, реализации стратегических целей вуза способствует не только процессно-ориентированный подход к управлению, но и такие современные инструменты управления, как система управления, ориентированная на результат, и система управления по целям (сбалансированная система показателей). При этом первая система является информационным обеспечением для системы управления по целям.

Как отмечает Лейберт Т.Б., сбалансированная система показателей – это система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели предприятия в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности [5]. В основе системы

управления по целям лежит определение стратегических целей развития вуза и их каскадирование по уровням управления и определение показателей результативности для достижения целей, установление связи показателей с процессами и разработка стратегических мероприятий.

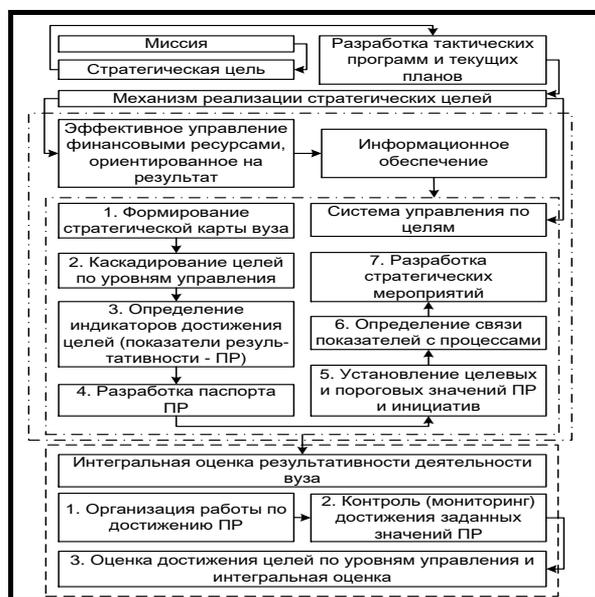


Рис. 2. Модель управления вузом в условиях реформирования образовательной системы (составлена автором)

На начальном этапе устанавливаются причинно-следственные отношения, которые описывают логику действия в образовательном учреждении. Стратегическая логика раскрывается через направленную связь целей, так что достижение какой-либо нижележащей цели ведет к достижению определенной вышележащей цели.

Предлагаемая модель стратегической карты образовательных учебных заведений в условиях реформирования национальной образовательной системы представлена на рис. 3.

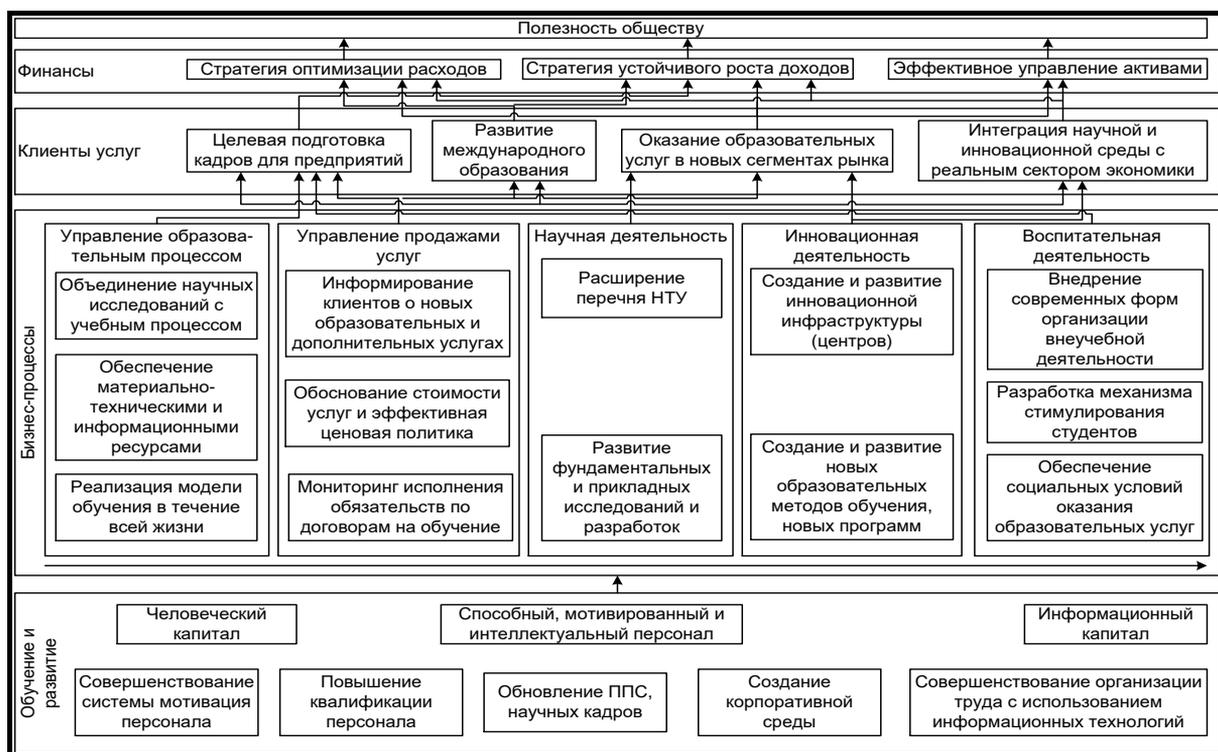


Рис. 3. Предлагаемая модель стратегической карты для высших учебных заведений

В соответствии с концепцией управления по целям основополагающие сегменты ключевых направлений для достижения стратегической цели образовательного учреждения – это финансы, клиенты услуг, внутренние процессы, обучение и развитие персонала.

Образование является приоритетом, которое оправдывает вложение денежных средств. Для государственных образовательных учреждений одним из приоритетных показателей является составляющая обучения и развития. Для предоставления качественного образования необходим способный, мотивированный и интеллектуальный персонал, включая профессор-

ско-преподавательский состав, который является одним из основополагающих целей в формировании данных показателей, развития образовательной, научной, инновационной и воспитательной деятельности высшего учебного заведения, новых методов обучения, новых технологий.

Персонал должен быть творчески самореализованным, обладающим определенными культурными ценностями, необходимо постоянно обновлять научные кадры, повышать квалификацию и осуществлять переподготовку кадров преподавательского состава.

Во втором блоке рассматриваются бизнес-процессы, которые состоят из пяти подблоков:

- управление образовательным процессом;
- управление продажами услуг;
- научная деятельность;
- инновационная деятельность;
- воспитательная деятельность.

Для качественного предоставления образовательных услуг необходимы определенные условия, обеспеченность технико-материальными ресурсами и социальными условиями. Обучение базисным квалификациям и методологическим основам деятельности позволяет сформировать предпосылки к непрерывному образованию в течение жизни, к дальнейшей реализации специалистов в разных направлениях.

Разработка новых форм и методов обучения, многообразие образовательных программ, совершенствование их содержания с учетом общеевропейских принципов сертификации – одна из целей инновационной деятельности, от которой зависит качество образования.

Как отмечают Шаммазов А.М., Родионова Л.Н. Ванчухина Л.И., в последнее время широко распространение приобрело дистанционное обучение с применением современных компьютерных технологий, индивидуализация профессионального обучения, выдача международных сертификатов, сотрудничество с зарубежными институтами, наличие международных аккредитаций и выдача двойных дипломов [2, 9].

Развитие инновационной инфраструктуры вуза будет способствовать повышению качества подготовки специалистов, развитию исследовательской и технологической базы и росту инновационной активности вузов.

В целях формирования личности студента, которой присуща направленность на профессиональный успех и творческая устремленность, интеллигентность, социальная активность и коммуникабельность, необходимо внедрить современные формы организации внеучебной деятельности, разработать механизм стимулирования данного вида деятельности.

Объединения научных исследований с учебным процессом позволит усилить сопряженность учебных программ с практикой при условии включения в университетский округ инновационных фирм, научно-исследовательских институтов (НИИ) и рекрутинговых агентств. Все это позволит усилить практическую направленность образовательной деятельности и процесс вовлечения специалистов-практиков в формирование образовательных программ [6, 9].

Постоянное информирование клиентов о новых образовательных и дополнительных услугах, появляющихся в вузе, через официальные сайты, проведение различных мероприятий будет способствовать увеличению притока потребителей услуг и заинтересованных лиц, в том числе инвесторов. Необходимо постоянно производить мониторинг исполнения обязательств по договорам и вести эффективную ценовую политику.

В связи с быстро развивающимися информационными технологиями учреждения должны идти в ногу со временем и постоянно заниматься разработками и нововведениями, необходимо расширять исследования в университетах - это позволит преподавательскому со-

ставу реализовать творческие замыслы, получать новые знания и профессиональные навыки.

Развитие фундаментальных и прикладных разработок является основой для новых знаний, сохранения и развития научно-педагогических школ, подготовки конкурентоспособных специалистов.

Третий блок «клиенты услуг» раскрывается в виде целей клиентской составляющей. Главной целью является привлечение потребителей образовательных услуг, для ее достижения организации должны сфокусироваться на подцелях. Одной из которых является целевая подготовка специалистов для предприятия. В современных условиях молодым специалистам практически невозможно обеспечить себя рабочими местами без опыта работы, абитуриентов привлекают возможность получить дополнительные сертификаты, налаженное сотрудничество с корпоративными партнерами, трудоустройство в ведущие российские компании.

Еще одной важной целью для привлечения потребителей образовательных услуг является международное образование. Ряд преимуществ имеет международная составляющая магистерских программ, уже используемая в некоторых университетах. Некоторые из них осуществляются в сотрудничестве с зарубежными вузами, включают в учебный план изучение второго иностранного языка.

Очень значимой целью инновационного развития вуза является углубление кооперации с передовыми компаниями реального сектора экономики. Интеграция университета с зарубежными вузами и передовыми компаниями реального сектора экономики, государственными академиями наук, крупными промышленными предприятиями РФ позволяет проводить фундаментальные и прикладные исследования на самом передовом уровне.

Для привлечения большего числа клиентов необходимо оказывать услуги в новых сегментах рынка, для охвата новых сегментов региональных рынков внутри страны используется стратегия развития сети филиалов вуза.

В самом последнем блоке «финансы» основной перспективой является увеличение рентабельности инновационных образовательных программ и их инвестиционной привлекательности.

На следующем этапе осуществляются процессы декомпозиции и каскадирования целей, показателей результативности, задач и инициатив по уровням управления на основе выделенных уровней. Процесс каскадирования в общем виде представлен на рис. 4.

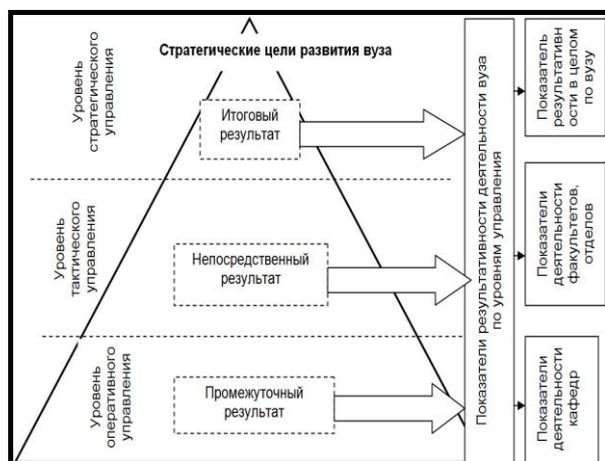


Рис. 4. Уровни управления высшим учебным учреждением (составлен автором)

Каскадирование – это процесс разработки сбалансированной системы показателей (ССП) для каждого уровня образовательного учреждения.

Пример декомпозиции целей, показателей, задач составляющей ССП «Клиенты (заказчик)» (обучающихся) для достижения цели «Повышение востребованности выпускников вуза» представлен в табл. 2.

Из набора критериев (показателей), установленных государством для оценки результативности деятельности вузов, в работе были отобраны те показатели, которые должны использоваться для оценки результативности внутренних процессов по уровням управления и оценки достижения стратегических целей развития вуза. Предлагаемые к использованию критерии оценки результативности деятельности вуза представлены в табл. 2.

На основе данных показателей, представленных в табл. 2, осуществляется интегральная оценка деятельности высшего учебного заведения. Она складывается из последовательной оценки деятельности высшего учебного заведения по каждому направлению деятельности с использованием разработанных показателей результативности и последующим формированием обобщающего интегрального показателя, характеризующего комплексную оценку его деятельности.

Таблица 2

ПРИМЕР ДЕКОМПОЗИЦИИ ЦЕЛЕЙ, ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ЗАДАЧ, СОСТАВЛЯЮЩИХ ССП

| Составляющая   | Цель   | Показатель   | Норма                                 |
|--|--|--|---------------------------------------|
| <b>Уровень 1 - стратегическое управление</b>   |  |  |                                       |
| Общеуниверситетская система показателей  |  |  |                                       |
| Клиенты  | Повышение востребованности выпускников вуза  | Доля выпускников, трудоустроившихся по специальности в течение двух лет после окончания вуза | 100%                                  |
| <b>Уровень 2 - тактическое управление</b>  |  |  |                                       |
| 2.1. Система показателей управления по связям с бизнес-сообществом   |  |  |                                       |
| Внутренние процессы  | Повышение доверия и лояльности заинтересованных сторон (работодателя, вуза, обучающихся) | Количество заключенных договоров о сотрудничестве с предприятиями по трудоустройству         | 45 договоров                          |
| 2.2. Система показателей отдела маркетинга   |  |  |                                       |
| Внутренние процессы  | Активизация работы с предприятиями по трудоустройству выпускников                        | Количество выполненных заявок по трудоустройству выпускников                                 | 100% от количества поданных заявок    |
| <b>Уровень 3 - тактическое управление</b>  |  |  |                                       |
| 3.1. Система показателей деканата  |  |  |                                       |
| Внутренние процессы  | Повышение научной и творческой работы и студентов  | Количество студентов – победителей в научных и творческих проектах                           | 100% от количества поданных заявок    |
| 3.2. Система показателей кафедры   |  |  |                                       |
| Внутренние процессы  | Повышение качества образовательных услуг   | Процент освоения фонда остаточных знаний   | 100% освоения фонда остаточных знаний |
| <b>Уровень 4 - критерии эффективности отдельного сотрудника (базовые положения «эффективного контракта»)</b> |  |  |                                       |

Интегральная оценка результативности деятельности вуза в целом  $\mathcal{E}_{\text{общ}}$ , учитывающая степень реализации внутренних процессов, направленных на реализацию стратегии развития, определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \sum_{i=1}^m \beta_p^i * \mathcal{E}_p^i, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{общ}}$  – интегральная оценка результативности деятельности вуза;

$\beta_p^i$  – коэффициент относительной важности внутреннего процесса в достижении стратегической цели, определяемый в долях или в процентах на основе экспертной оценки;

$\mathcal{E}_p^i$  – показатель результативности  $i$ -го внутреннего процесса;

$m$  – количество внутренних процессов, реализуемых в системе управления вузом.

Для определения оценки результативности осуществления отдельно взятого внутреннего процесса  $\mathcal{E}_p^i$  с использованием набора количественных критериев, имеющих одинаковую направленность, характеризующих процесс, используется формула:

$$\mathcal{E}_p^i = \sum_{j=1}^n \alpha_j * P_j, \quad (2)$$

где  $P_j$  – относительный показатель результативности  $j$ -го вида внутреннего процесса;

$\alpha_j$  – коэффициент относительной важности критерия результативности в достижении реализации

внутреннего процесса, определяемый в долях или в процентах на основе экспертной оценки;

$n$  – количество показателей оценки реализации внутреннего процесса.

В свою очередь относительный показатель результативности  $j$ -го вида внутреннего процесса определяется по формуле:

$$P_j = \frac{P_{\text{факт}}}{P_{\text{цел}}}, \quad (3)$$

где  $P_{\text{факт}}$  - фактическое значение абсолютного показателя результативности,

$P_{\text{цел}}$  - целевое значение абсолютного показателя результативности.

На результат достижения стратегической цели влияют не только сами внутренние процессы, по которым устанавливаются целевые значения показателей результативности, но и уровни реализации внутренних процессов. Следовательно, должна прослеживаться причинно-следственная связь между показателями нижнего уровня и показателями высшего уровня управления, т.е. на показатели реализации цели на стратегическом уровне оказывает влияние реализация подцелей тактического уровня, а на показатели тактического уровня – показатели оперативного уровня (табл. 3).

Количественный показатель  $P_j$  на тактическом уровне определяется путем суммирования таких же показателей, определяемых на оперативном уровне. Если  $P_j$  характеризует качественную сторону результативности внутреннего процесса, то на тактическом уровне  $P_j$  будет определяться как среднеарифметическое значение показателей оперативного уровня.

Для оценки эффективности деятельности вуза необходимым элементом системы управления является мониторинг, который должен проводиться на всех уровнях управления. Мониторинг реализации стратегических целей в высших учебных заведениях необходимо осуществлять одновременно:

- самими подразделениями, отвечающими за выполнение целей. В этом случае контроль показателей деятельности необходим для самостоятельной корректировки оперативной деятельности;
- управленческими службами аппарата управления, ответственными за разработку тех или иных показателей деятельности высшего учебного заведения. Управленческие службы на основе анализа текущей информации разрабатывают рекомендации высшему должностному лицу организации, ответственному за достижение цели вуза на стратегическом уровне управления (ректору), для централизованной корректировки оперативной деятельности подразделений.

Таблица 3

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА (В ЦЕЛОМ ПО ВУЗУ)

| Перспективы         | Ключевой фактор успеха (цели)                                     | Показатель результативности   |
|---------------------|---|---|
| Финансы             | Повышение финансовой устойчивости                                 | 1. Объем субсидирования на выполнение государственного заказа.<br>2. Объем поступлений (доходов) от оказания платных образовательных услуг по направлениям деятельности.<br>3. Объем доходов от международных контрактов в образовательной деятельности, тыс. руб.<br>4. Объем поступлений (доходов) от иной приносящей доход деятельности.<br>5. Изменение дебиторской и кредиторской задолженностей учреждения  |
|                     | Повышение инвестиционной привлекательности                        | Объем спонсорских поступлений   |
| Клиенты             | Привлечение новых клиентов  | 1. Количество заключенных договоров на выполнение научных и научно-технических работ.<br>2. Количество слушателей по дополнительным образовательным программам.   |
|                     | Увеличение количества потребителей услуг                          | 1. Контингент обучающихся по разным образовательным программам.<br>2. Количество обучающихся в аспирантуре и докторантуре. Количество обучающихся иностранных граждан   |
| Внутренние процессы | Реализация программ высшего профессионального образования         | 1. Количество специальностей, профессионалы по которым дефицитны на рынке труда.<br>2. Количество победителей и призеров на олимпиадах российского и международного уровня в общем числе студентов  |
|                     | Реализация программ послевузовского профессионального образования | 1. Количество специальностей по профилю вуза, по которым осуществляется подготовка аспирантов и докторантов.<br>2. Доля обучающихся на платной основе в аспирантуре и докторантуре, включая иностранных граждан.<br>3. Доля защитившихся в срок аспирантов и докторантов  |
| Внутренние процессы | Реализация научной и научно-технической деятельности              | 1. Доля средств, направляемых на научные исследования, от общих средств на осуществление научной деятельности вуза в рамках: научно-технических и федеральных целевых программ, разработок, финансируемых из средств хозяйствующих субъектов, и исследований, выполняемых в рамках международного сотрудничества.<br>2. Объем финансирования научно-исследовательских работ (НИР) и разработок на единицу научно-педагогического работника вуза.<br>3. Количество изданных учебников и учебных пособий с рецензиями Министерства образования и науки РФ (Минобрнауки РФ) на единицу научно-педагогического работника вуза.<br>4. Количество научных публикаций в рецензируемых изданиях на единицу научно-педагогического работника вуза (в зарубежных и российских изданиях).<br>5. Количество патентов и свидетельств ВУЗа, на объекты интеллектуальной собственности (ОИС) |
|                     | Развитие матери-  | 1. Отношение количества мест в лабораториях, оборудованных современными технология-   |

| Перспективы         | Ключевой фактор успеха (цели)   | Показатель результативности  |
|---------------------|---|--|
|                     | ально-технической базы вуза   | ми и оборудованием, к общему количеству студентов, обучающихся за счет бюджета.<br>2. Обеспеченность литературой на одного студента.<br>3. Обеспеченность иногородних студентов и преподавателей общежитиями.  |
|                     | Реализация научной и научно-технической деятельности  | 1. Количество проданных лицензий на право использования изобретений в расчете на одного научно-педагогического работника вуза.<br>2. Количество экспозиций, представленных на российских и международных выставках   |
|                     | Реализация воспитательной деятельности  | 1. Число студентов, занимающихся на Общественном факультете творческого развития и культуры, человек.<br>2 Доля студентов, принимавших участие в культурно-массовых мероприятиях   |
|                     | Реализация международной деятельности   | 1. Количество зарубежных ученых (лидеров научных школ) и специалистов (отраслевых лидеров), приглашенных для проведения занятий.<br>2. Доля иностранных выпускников в общем числе выпускников вуза.<br>3. Доля студентов вуза, прошедших обучение в зарубежных вузах   |
| Внутренние процессы | Создание и развитие инновационной инфраструктуры научно-образовательной деятельности вуза           | 1. Доля базовых кафедр вуза в научно-исследовательских организациях от общего числа кафедр.<br>2 Количество функционирующих в структуре вуза бизнес-инкубаторов, технопарков и инновационных центров технологий.<br>3. Доля научно-учебных лабораторий удаленного доступа в общей численности учебно-научных лабораторий |
| Знания и обучение   | Повышение стимулирования и мотивации персонала  | Средний уровень заработной платы основного персонала.<br>Средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам.<br>Соотношение переменной и постоянной заработной платы  |
|                     | Поддержание качественного и количественного состава педагогических работников на оптимальном уровне | Средний возраст профессорско-преподавательского состава (ППС).<br>Доля ППС, имеющего ученую степень или ученое звание.<br>Доля ППС, имеющих степень доктора наук, в общем числе ППС  |



**Рис. 5. Алгоритм проведения мониторинга в системе управления деятельностью вузом**

В работе был предложен алгоритм проведения мониторинга (рис. 5), основанный на использовании следующих обязательных элементов.

1. Мониторинг по ключевым показателям. В качестве контролируемых показателей выступают как количественные показатели результативности по внутренним процессам, так и относительные показатели результативности деятельности вуза. При проведении мониторинга определяются абсолютные отклонения между фактически достигнутыми показателями результативности и их целевыми и пороговыми значениями. Если данные отклонения имеют отрицательную величину, то устанавливаются причины отклонений. Если абсолютное отклонение между пороговым и фактическим значениями имеет положительную величину, то определяется отклонение между целевым и фактическим значениями показателей.
2. Периодичность мониторинга, которая определяет сроки реализации стратегических целей.
3. Организация мониторинга показателей результативности деятельности высшего учебного заведения осуществляется с привязкой к центрам ответственности.

В качестве центра ответственности выступает структурное подразделение, которое отвечает за реализацию программы или плана развития деятельности высшего учебного заведения, т.е. за осуществление внутреннего процесса по уровням управления.

Если для интегральной оценки результативности деятельности вуза используются только фактическое и целевое значение показателей результативности, то для целей мониторинга возникает необходимость использования и порогового значения показателя результативности.

Автором статьи была разработана балльная шкала оценок достижения стратегических задач для проведения мониторинга в системе управления деятельностью вуза, которая представлена в табл. 4. В качестве порогового значения выступает предельная величина показателя результативности, отклонение от которой в сторону уменьшения препятствует нормальному ходу развития деятельности высшего учебного заведения.

Для показателя результативности, имеющего наибольший вклад в достижение целей, его вес должен быть более 50%, а уровень порогового значения показателя - 90% от уровня целевого, а для показателя результативности, доля вклада которых составляет менее 50%, пороговое значение показателя устанавливается на уровне 75-80% от целевого значения.

**Таблица 4**

**ПРЕДЛАГАЕМАЯ ШКАЛА БАЛЛЬНЫХ ОЦЕНОК ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВУЗА**

| Характеристика оценки     | Количественное изменение оценки            | Примечание  | Расчет балльной оценки    |
|---------------------------|--|---|---------------------------|
| Цель не достигнута        | 0 баллов                                   | Если фактическое значение ниже порогового   | Факт / пороговое значение |
| Цель достигнута частично  | Больше нуля баллов, но меньше одного балла | Если фактическое значение показателя больше порогового значения, но меньше целевого     | Факт / целевое значение   |
| Цель полностью достигнута | 1 балл                                     | Если фактическое значение показателя соответствует запланированному (целевому) значению | Факт / целевое значение   |
| Цель перевыполнена        | Больше 1 балла                             | Если фактическое значение показателя превышает запланированное значение                 | Факт / целевое значение   |

Апробация методики интегральной оценки деятельности вузов и алгоритма проведения мониторинга в системе управления деятельностью вуза была проведена на примере ведущего вуза Республики Башкортостан, по результатам которой были получены следующие результаты. По образовательной деятельности в целом по вузу инте-

гральная оценка результативности составила 90,6% (табл. 5), что ниже максимального значения на 10%, это свидетельствует о частичной достижении цели развития вуза в области образования. По процессу – международная деятельность интегральная оценка составила 88,9%, по внеучебной деятельности – 97,8%, по научной деятельности – 97,7%.

В целом по вузу общая интегральная оценка составляет 93%, что свидетельствует о неполном реализации внутренних процессов, направленных на достижение стратегических целей развития университета. Поэтому руководству необходимо пересмотреть мероприятия и программы стратегического развития и систему мотивации персонала.

Таким образом, предлагаемая методика интегральной оценки деятельности высших учебных заведений, основанная на выявлении причинно-следственных связей между показателями результативности осуществления внутренних процессов по уровням управления, и позволяющая получить количественную оценку достижения стратегических целей развития вуза в целом.

Таблица 5

**РЕЗУЛЬТАТЫ РАСЧЕТА ИНТЕГРАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОДНОГО ИЗ ВЕДУЩИХ ВУЗОВ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН (ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)**

| Стратегическая цель   | Задачи достижения стратегических целей                | Ключевой показатель эффективности   | Вес вклада в достижение цели, %     | Количественная оценка |                          |                 |                    | Оценка результативности, % |
|---|---|---|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------|--------------------|----------------------------|
|   |   |   |                                     | цель не достигнута    | цель достигнута частично | цель достигнута | цель перевыполнена |                            |
| 1   | 2   | 3   | 4                                   | 5                     | 6                        | 7               | 8                  | 9                          |
| Повышение качества образовательной деятельности                   | Сохранение и увеличение количества потребителей услуг | Приведенный контингент студентов  | 20                                  | –                     | 0,99                     | –               | –                  | $I_1 = 19,8$               |
|   | Поддержание качества состава ППС на должном уровне    | Доля ППС, имеющих ученую степень доктора или кандидата наук, %                      | 30                                  | –                     | 0,96                     | –               | –                  | $I_2 = 28,8$               |
|   | Повышение воспитанности выпускников вуза              | Доля обучающихся, трудоустроенных по окончании обучения по специальности, в выпуске | 30                                  | –                     | 0,82                     | –               | –                  | $I_3 = 24,6$               |
|   | Развитие ресурсного обеспечения образовательной среды | Число базовых кафедр на конец отчетного периода, ед.                                | 20                                  | –                     | 0,87                     | –               | –                  | $I_4 = 17,4$               |
| Интегральная оценка результативности образовательной деятельности |   |   | $I_{обр} = (I_1 + I_2 + I_3 + I_4)$ |                       |                          |                 | 90,6               |                            |

### Литература

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. [Электронный ресурс] : утв. распоряжением Правительства РФ от 17 нояб. 2008 г. №1662-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Ванчухина Л.И. Проблемы оценки эффективности образования на современном этапе развития высшей школы [Текст] / Л.И. Ванчухина // Экономика образования. – 2012. – №1. – С. 78-81.
3. Владимиров А.И. О стратегическом планировании и управлении в вузе [Текст] / А.И. Владимиров. – М. : Недра, 2012. – 48 с.
4. Князев Е.А. Об университетах и их стратегиях [Текст] / Е.А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – №4. – С. 9-18.
5. Лейберт Т.Б. Построение системы сбалансированных показателей на основе финансового анализа с учетом отраслевых особенностей компании [Текст] / Т.Б. Лейберт // Экономика и управление. – 2015. – №5. – С. 19-28.
6. Мальцева Г.И. Инструменты стратегического управленческого учета в вузе [Текст] / Г.И. Мальцева, О.В. Митина // Университетское управление. – 2005. – №2. – С. 62-75.
7. Подопригора М.Г. Механизм стратегического управления конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг на основе бенчмаркинга и методики распознавания образов [Текст] / М.Г. Подопригора. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 216 с.
8. Шаммазов А.М. и др. Экономика высшей школы: опыт, проблемы, пути становления [Текст] / А.М. Шаммазов, Л.Н. Родионова, Л.И. Ванчухина. – Уфа : Полиграфкомбинат, 1998. – 434 с.
9. Шемятихина Л.Ю. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб.-метод. комплекс. – Екатеринбург : ГОУ ВПО «Урал. Гос. пед. ун-т», 2007. – 167 с.

### Ключевые слова

Высшее учебное заведение; управление по целям; ключевые показатели эффективности; интегральная оценка; результативность деятельности; мониторинг управления деятельностью вуза; бизнес-процесс; сбалансированная система показателей.

*Халикова Эльвира Анваровна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Экономические условия, обусловленные интеграцией национальной образовательной системы в международное пространство, активизацией использования рыночных механизмов в системе управления учебными заведениями наряду с ограничением регулирующей роли государственной власти и усилением конкурентоспособности предопределяют необходимость формирования процесса стратегического управления. Кроме того, государством как заказчиком образовательных услуг определены основные требования к оценке деятельности вузов и их критерии, которые будут жестко контролироваться на основе открытой и доступной информации о финансово-хозяйственной деятельности вузов на базе интернет-ресурсов.

Учитывая специфику деятельности высших учебных заведений и многообразие взаимосвязанных внутренних процессов, становится актуальным рассмотрение новых подходов к управлению высшим учебным заведением, а также разработка универсальной методики интегральной оценки деятельности высших учебных заведений, позволяющей комплексно оценить степень влияния реализации внутренних процессов на достижение стратегических целей развития вузов.

Несомненным достоинством статьи является предложенная автором модель управления вузом, которая основана на использовании сбалансированного и процессно-ориентированного подходов. В отличие от существующих подходов к управлению, процессно-ориентированный подход позволяет обеспечить достижение стратегических целей на основе организации управления вузом по внутренним процессам, направленных на реализацию мероприятий и программ его развития, а сбалансированный подход позволяет оценить результативность реализации этих процессов на основе системы управления по целям.

При этом на практическом примере представлена декомпозиция стратегических целей, ключевых показателей эффективности и задач составляющей сбалансированной системы показателей «Клиенты» для достижения цели «Повышение востребованности выпускников вуза».

Важным как в научном, так и в практическом плане представляется разработка методики интегральной оценки деятельности высших учебных заведений, основанной на выявлении причинно-следственных связей между показателями результативности осуществления внутренних процессов по уровням управления, и позволяющей получить количественную оценку достижения стратегических целей развития вуза в целом.

Этим в статье доказана необходимость внедрения в российскую практику управления высшим учебным заведением системы управления по целям и ключевым показателям эффективности.

В представленном на рецензию варианте статья соответствует требованиям, предъявленным к подобным изданиям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Буренина И.В., д.э.н., доцент, заведующий кафедрой «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности» Уфимского государственного нефтяного технического университета, г. Уфа.*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)