

УДК 338.46:378

## РАЗРАБОТКА И ДЕКОМПОЗИЦИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВУЗА

Малышева Л.А.

*ФГАОУ ВПО Уральский Федеральный университет имени первого Президента РФ Б.Н. Ельцина, Бизнес-школа УрФУ. Россия. 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, e-mail: [Lrs2005@yandex.ru](mailto:Lrs2005@yandex.ru)*

---

В настоящее время много внимания уделяется вопросам эффективности вузов. Для оценки эффективности используются системы показателей. Анализ Программ стратегического развития федеральных университетов показал отсутствие показателей эффективности, а только результатов и затрат, отличие показателей верхнего уровня в Программах стратегического развития и Дорожных картах вузов. Для успешной реализации стратегии необходима декомпозиция показателей на уровень конкретных исполнителей. Существующие на сегодняшний день каскадные методы декомпозиции крайне сложные, абстрактные, длительные по времени. Мы предлагаем, во-первых, разрабатывать систему показателей на основе анализа требований заинтересованных сторон. Во-вторых, классифицировать показатели по типам: затратные, результатные и показатели эффективности. В-третьих, все показатели нужно свести к показателям эффективности, т.к. именно данный тип показателей способен декомпонироваться, как по уровням, так и по периодам. Показатели эффективности при декомпозиции могут сохранять значения, независимо от уровня декомпозиции.

---

Ключевые слова: Система показателей, эффективность, университеты, стратегия, декомпозиция показателей эффективности, теория заинтересованных сторон

## DEVELOPMENT AND DECOMPOSITION OF STRATEGIC PERFORMANCE OF UNIVERSITY

Malysheva L.A.

*Ural Federal University named after the first President of RF Boris Yeltsin, Business School UrFU. Russia. 620002, Ekaterinburg, Mira, 19.*

---

Currently, much attention is paid to the effectiveness of the universities. To evaluate the effectiveness of using the scorecard. Analysis of Strategic Development Program of the federal universities showed no performance indicators, only the results and costs, as well as the difference between high-level indicators in the strategic development and road map of universities. For the successful implementation of the strategy requires decomposition of indicators on the level of executives. Currently existing cascading decomposition methods are highly complex, abstract, long time. We propose, first, to develop a system of indicators based on the analysis of stakeholder's requirements. Second, classified by types of indicators: cost, results and performance indicators. Third, all the indicators need to be reduced to performance indicators, as it is this type of metric can decompose as the levels, and periods. Performance indicators during decomposition can store values, regardless of the level of decomposition.

---

Keywords: The system performance, efficiency, universities, strategy, decomposition performance indicators, stakeholder theory

### Введение

Система образования является стратегически важным ресурсным обеспечением, от которого зависит конкурентоспособность страны, территории, региона.

Правительство уделяет большое внимание развитию образования. Так, за последние годы были утверждены Федеральные образовательные программы: ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 гг., ФЦП развития образования на 2011-2015 гг., а также Государственная программа Российской Федерации

Развитие образования» на 2013-2020 гг.<sup>1</sup> Принят новый Закон «Об образовании в Российской Федерации»<sup>2</sup>. В 2012 г. заместитель Министра образования и науки А.А. Климов утвердил «Примерный перечень критериев общероссийской системы эффективности деятельности высших учебных заведений»<sup>3</sup>. В данный перечень вошли 50 различных критериев. Министерства образования и науки<sup>4</sup>. Рассматривались показатели, связанные с образовательной, научно-исследовательской, финансовой и международной деятельностью, а также инфраструктура вуза. Результаты мониторинга вызвали большие споры не только в образовательной сфере, но и среди студентов, работодателей и общества в целом. Этот факт заставил задуматься о критериях эффективности вузов, то есть о системах показателей, на которые ориентируются университеты в своей работе. И здесь на передний план выдвигаются программы стратегического развития университетов.

Подобные программы стратегического развития, например, разрабатывали в качестве заявки федеральные университеты. Стратегии разрабатывались на период до 2020 г., и в них также указывались показатели эффективности.

В марте 2013 г. вышло Постановление Правительства Российской Федерации «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации»<sup>5</sup>. По результатам конкурса были отобраны 15 вузов, в октябре 2012 защитившие системы показателей эффективности и дорожные карты<sup>6</sup>.

Показатели эффективности вуза являются одним из значимых факторов, при этом важно не только определение системы показателей университета, в целом, но и декомпозиция этих показателей, как по периодам, так и сверху вниз, по подразделениям.

Системам показателей эффективности вуза уделяли внимание многие авторы: Катькало В.С., Князев Е.А., Климов А.А., Ключев А.К., Лазарев Г.И., Мальцева Г.И., Солодухин К.С., Филиппов В.М., Шендерова С.В. и многие другие. Однако до сих пор остаются слабо освещенными технологии декомпозиции показателей по уровням. Традиционно используется каскадный принцип декомпозиции, о котором пишут Д. Нортон и Р. Каплан, проповедуют принципы системного анализа. Однако у каскадного подхода есть недостатки:

- Высокий уровень абстракции показателей верхнего уровня, относительно деятельности конкретных подразделений;

<sup>1</sup> <http://window.edu.ru/recommended/55>

<sup>2</sup> [www.edu.ru](http://www.edu.ru)

<sup>3</sup> [http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d\\_no=56891](http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=56891)

<sup>4</sup> [www.Минобрнауки.РФ](http://www.Минобрнауки.РФ)

<sup>5</sup> Постановление Правительства РФ от 16 марта 2013 г. № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров»

<sup>6</sup> [www.Минобрнауки.РФ](http://www.Минобрнауки.РФ)

- Длительный путь декомпозиции, обусловленный большим количеством уровней управления;
- Невозможность декомпозировать неверно выбранные показатели на уровень подразделений, например, показатель «количество кафедр».

На наш взгляд, проблемы обусловлены различной природой показателей, а также необходимостью учитывать реальную деятельность подразделений, что крайне сложно делать с уровня всего вуза. Обсуждению различной природы показателей и их декомпозиции посвящена настоящая статья.

### **Анализ систем показателей эффективности вузов**

Традиционно, показатели делятся по следующему принципу: показатели результативности, затрат и эффективности. При этом показатели результатов и затрат имеют инверсный характер: чем выше результаты, тем лучше, а чем выше затраты, тем хуже. То есть они еще и противоречивы. В идеале стоит руководствоваться показателями эффективности, которые соотносят результаты и затраты.

В качестве примера для анализа нами взяты показатели эффективности Уральского федерального университета (УрФУ)<sup>7</sup>, опубликованные на сайте, но проблемы являются одинаковыми практически для всех федеральных вузов и их программ.

Анализ показателей Программ развития федеральных университетов показал, что показатели эффективности отсутствуют.

#### 1. Показатели результативности

1.1. Доля магистров, обучающихся по программам ВПО

1.2. Доля закончивших аспирантуру обучающихся с защитой диссертации

1.3. Доля остепененных ППС

1.4. Доля остепененных ППС, имеющих опыт работы и прошедших стажировки в зарубежных вузах

1.5. Место в мировом рейтинге вузов

1.6. Доля обучающихся иностранных студентов

1.7. Объем внебюджетных доходов

1.8. Объем и количество лицензионных соглашений, патентов на объекты собственности (Объем внебюджетного финансирования федерального университета, полученного вузом от управления объектами интеллектуальной собственности, в том числе от реализации лицензионных соглашений, патентов, др. объектов интеллектуальной собственности)

1.9. Общий объем НИР и НИОКР

#### 2. Показатели затрат

---

<sup>7</sup> [www.urfu.ru](http://www.urfu.ru)

- 2.1. Количество новых образовательных программ, внедренных в учебный процесс и основанных на активных методах обучения
- 2.2. Наличие в учебном процессе дистанционных образовательных технологий (доля образовательных программ, где используются дистанционные образовательные технологии)
- 2.3. Количество новых государственных стандартов, разработанных и утвержденных в Федеральном университете
- 2.4. Количество НИР, грантов и международных контрактов
- 2.5. Количество вновь созданных кафедр, лабораторий, школ по направлениям деятельности
- 2.6. Количество публикаций в зарубежных изданиях, индексируемых иностранными организациями
- 2.7. Количество работников, прошедших повышение квалификации и профессиональную переподготовку на базе федерального университета
- 2.8. Количество ППС
- 2.9. Количество малых инновационных предприятий
3. Показатели эффективности
- 3.1. нет

Злоупотребление показателями затрат приводит к тому, что ресурсы вуза могут тратиться на:

- рост количества образовательных программ, не обязательно востребованных;
- внедрение дистанционных образовательных технологий, независимо от спроса;
- разработку государственных стандартов для невостребованных программ;
- разбиение крупных грантов на несколько мелких – для увеличения их количества с увеличением ненужного документооборота;
- рост количества кафедр с ненужным раздуванием штатов и накладных расходов;
- искусственным наращиванием количества публикаций за счет разбиения одной статьи на несколько, дублированием информации;
- увеличением количества прошедших повышение квалификации за счет разбиения образовательной программы на модули и ненужным ростом документооборота;
- увеличением количества ППС, не обеспеченных нагрузкой;
- ростом количества МИП за счет искусственного деления на мелкие МИП и т.д.

Ситуация осложняется тем, что в различных документах по стратегии показатели не совпадают. Например, есть разница между показателями Программы развития и Дорожной карты. В Дорожной карте количество показателей существенно больше, однако проблемы с показателями те же.

В Дорожной карте есть ряд показателей, требующих дополнительного осмысления, например, доля иностранных преподавателей. Данный показатель уместно устанавливать в качестве целевого, ориентируясь на вытеснение российских преподавателей из программ вуза. Не факт, что это самый лучший вариант, тем более что данный показатель противоречит показателю Количество работников, прошедших повышение квалификации. Если увеличивать долю иностранных преподавателей, не нужно вкладываться в повышение квалификации российских. То же с показателем Доля зарубежных исследователей в общем числе сотрудников-исследователей.

Анализ показателей Дорожной карты выявил следующие показатели эффективности:

- Объем НИОКР на одного преподавателя;
- Доля НИОКР в структуре дохода УрФУ;
- Доля имеющих ученые степени и звания преподавателей, работы которых цитировались 100 раз в течение последних 7 лет

Показатель «Объем НИОКР на одного преподавателя» хотя и относится к показателям эффективности, однако не соотносит результат со всеми затратами, например, накладными. Более эффективным, на наш взгляд, будет показатель «Объем НИОКР на одного сотрудника». В этом случае, нормируется еще и административно-управленческий персонал (АУП), и учебно-вспомогательный (УВП).

Кстати, именно такие показатели приведены в Примерном перечне критериев общероссийской системы оценки эффективности деятельности высших учебных заведений (утв. 19.06.2012 зам. Министра образования и науки Российской Федерации А.А. Климовым)

- Доходы вуза из всех источников в расчете на 1 работающего;
- Доходы вуза из внебюджетных источников в расчете на 1 работающего;
- Объем фонда целевого капитала вуза в расчете на 1 работающего;
- Отношение среднемесячной заработной платы НПП (из всех источников) к средней з/пл по экономике региона.

### **Методические подходы к разработке и декомпозиции показателей эффективности вуза**

Считаем, что при определении состава показателей нужно руководствоваться требованиями различных заинтересованных сторон, при этом стремиться свести их к показателям эффективности, например:

- Объем НИР на одного работающего;
- Объем внебюджетных средств на одного работающего;
- Средний индекс цитирования на 1 ППС и т.д.

Показатели эффективности могут быть декомпозированы до уровня любого структурного подразделения, а показатели результата и затрат – нет. Именно этот факт не позволяет в настоящее время адекватно декомпонировать показатели на уровень институтов и кафедр.

В состав показателей вуза, на наш взгляд, должны войти:

- Аккредитационные требования;
- Показатели мирового рейтинга вузов;
- Требования других заинтересованных сторон, с учетом степени их влияния на вуз (работодатели, властные структуры, абитуриенты, прочие...).

Выявленные на основе анализа заинтересованных сторон показатели должны быть согласованы и сведены к показателям эффективности. В случае учета требований всех заинтересованных сторон, возможно построение сбалансированной системы целей/показателей. Сведение показателей к показателям эффективности, реально балансирующих результат и затраты на его достижение, позволит легко декомпонировать показатели на любой уровень. Так, например, показатель «Объем НИОКР на 1 работающего» одинаков как для вуза, так и для института, департамента и кафедры. Даже по значению.

Планировать предлагается показатели эффективности, возможно, результативности, но только не затрат.

Что касается значений. То они могут учитывать специфику подразделений.

Например:

- $A_1$ =Объем НИОКР на 1 работающего;
- $A_2$ =Объем бюджетного финансирования на 1 работающего;
- $A_3$ =Объем внебюджетных средств на 1 работающего;
- $A_4$ =Доля иностранных студентов в общем количестве и т.д.

Если мы имеем дело с относительными показателями, то можем рассчитать интегральный показатель как сумму значений.

Например. Планируемые значения для вуза:  $A_1=100$ ,  $A_2=200$ ,  $A_3=50$ ,  $A_4=20$ .

Итоговое значение  $A=370$ .

Для кафедры, с учетом ее специфики, значение итогового показателя 370 может быть получено различными путями, например:  $A_1=150$ ,  $A_2=150$ ,  $A_3=40$ ,  $A_4=30$ .

## **Выводы**

Сложившаяся практика планирования в вузах зачастую не учитывает требования всех заинтересованных сторон, в результате чего невозможно выстроить сбалансированную систему показателей. Системы изобилуют показателями затрат и результатов, но не

эффективности. Именно поэтому показатели невозможно декомпозировать на уровень подразделений.

Документы стратегического характера должны быть согласованы друг с другом. Показатели должны быть декомпозированы не только по уровням, но и по периодам. При этом показатели верхнего уровня во всех документах должны быть неизменными.

### Список литературы

1. Гаффорова Е.Б., Карловский А.В. О подходах к оценке эффективности деятельности вузов. Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2009. – Том 9. – Выпуск 3.
2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
3. Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катъкало. – СПб.: Издат. дом СПбГУ, 2006. – 548 с.
4. Разработка стратегии образовательного учреждения: методические рекомендации / О.Б. Веретенникова, Н.В. Дрантусова, А.К. Ключев, Е.А. Князев, С.В. Кортков, В.И. Майданик, Л.А. Малышева, Л.Н. Попова/ Под ред. Е.А. Князева, А.К. Ключева. – Екатеринбург, 2007. – 408 с.
5. Солодухин К.С. Постановка системы сбалансированных показателей в стейкхолдер-компании // Контроллинг. – 2009. - №2 (30). – С. 64-69.

### Рецензенты:

Солодухин К.С., д.э.н., профессор, заведующий лабораторией стратегического управления ФГБОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и сервисы», г.Владивосток.

Молодчик А.В., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой Менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВПО «Пермский национальный государственный политехнический университет», г.Владивосток.