

**Малышева Л.А.**

## **УГРОЗЫ И ВОЗМОЖНОСТИ: ПОПАДУТ ЛИ НАШИ ВУЗЫ В МИРОВЫЕ РЕЙТИНГИ?**

Тема рейтингов вузов в последнее время стала наиболее актуальной, особенно в свете оценки эффективности вузов и финансирования выбранных вузов для попадания в мировые рейтинги.

Однако существует ряд методических проблем при составлении рейтингов, которые мы предлагаем решить за счет уточнения принципов построения рейтингов, их полноты и сбалансированности; адекватного выбора показателей с приоритетом показателей эффективности; перехода от рейтингов – к моделям зрелости и локальным рейтингам.

Методикам составления рейтингов вузов и выбору показателей посвящена данная статья.

Subject rating of universities in recent years has become a major problem, particularly from the point of view of the evaluation of the effectiveness of universities and funding of selected universities to get into the world topics.

However, there are a number of methodological problems in compiling ratings, which we propose to solve by clarifying the principles of the rankings, they are complete and balanced, adequate selection of priority indicators of performance indicators go on ratings - the models of maturity and local ratings.

This article is devoted to techniques of the different rankings of universities and the selection of indicators.

Стратегическое управление в вузах, рейтинг вузов, система показателей эффективности, BSC, теория стейкхолдеров, модель зрелости

Strategic management in universities, rating of universities, Scorecard, BSC, stakeholder theory, Capability Maturity Model

Глобализация коренным образом изменила рынок образования и поставила перед отечественной системой образования серьезные задачи по сохранению конкурентоспособности, а перед российскими вузами – новые вызовы.

Указ Президента РФ «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»<sup>1</sup>, фактически, положил начало новому этапу деятельности министерства образования и науки в лице нового министра Д. Ливанова. Основной целью государственной политики провозглашается «вхождение к 2020 году не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов».

Ориентир – например, рейтинг университетов мира QS<sup>2</sup> и репутационный рейтинг THE WUR<sup>3</sup>. В рейтинг попадают вузы, которые проводят многоуровневую подготовку студентов и имеют высокий индекс цитируемости в научных журналах. Основные критерии оценки QS следующие:

- 1) Авторитетность в области научных исследований (вес – 0,4);
- 2) Соотношение преподавательского состава к числу студентов (вес – 0,2);
- 3) Репутация среди работодателей (вес – 0,1);
- 4) Индекс цитируемости (вес – 0,2)
- 5) Доля иностранных студентов (вес – 0,05);
- 6) Доля иностранных преподавателей (вес – 0,05).

В то же время существуют отдельные репутационные рейтинги университетов мира, например, THE WUR. В 2013 г. уже в третий раз проводился опрос экспертов 144 стран о 15 лучших, по их мнению, вузах. Научная и образовательная деятельности оценивались с весовым коэффициентом 2:1. То есть показатель репутации оценивается коллегами других университетов, а не работодателями и выпускниками.

Надо отметить, что до сих пор оценка эффективности университетов осуществлялась по методикам лицензирования и аккредитации, учитывающим, в основном, показатели учебной и научно-исследовательской деятельности, уровень материально-технического обеспечения. Критерии репутации среди работодателей не учитывались, разве что косвенно, в показателях трудоустроенных выпускников.

Тема рейтинга стала ключевой в дальнейшем развитии событий.

Так, 19 июня 2012 заместитель Министра образования и науки А.А. Климов утвердил «Примерный перечень критериев общероссийской системы

---

<sup>1</sup> Указ № 599 Президента РФ В.В. Путина «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» от 7 мая 2012 г: [http://www.edu.ru/index.php?page\\_id=5&topic\\_id=5&sid=22651](http://www.edu.ru/index.php?page_id=5&topic_id=5&sid=22651)

<sup>2</sup> [education-medelle.com/articles/rejting-universitetov-mira-the-qs.html](http://education-medelle.com/articles/rejting-universitetov-mira-the-qs.html)

<sup>3</sup> <http://www.univer-rating.ru/news.asp?Int=7&id=141>

эффективности деятельности высших учебных заведений»<sup>1</sup>. В данный перечень вошли 50 различных критериев. На основании данной оценки был составлен итоговый рейтинг, и выявлены 40 неэффективных вузов и 81 филиал. Оценивались: средний балл ЕГЭ, количество студентов бюджетных и платных отделений; объем НИОКР в расчете на одного педагога; количество окончивших вуз иностранных студентов; доходы вуза в расчете на одного преподавателя; общая площадь принадлежащих вузу помещений. Все вузы ранжировались, относительно, некоей «идеальной» модели, при этом не учитывались ни специфика вуза, ни региональные особенности. Результаты вызвали бурные споры и последующую волну слияний и поглощений, а также закрытия вузов.

Российский Союз ректоров обсудил предложенную систему оценки и внес «Сводные предложения по формированию перечня критериев оценки эффективности деятельности высших учебных заведений»<sup>2</sup>. В основном, замечания касались образовательной и научно-исследовательской деятельности вуза, критике подверглись показатели, связанные с ЕГЭ и площадью помещений. При этом количество предлагаемых критериев увеличилось в разы.

Выявление неэффективных вузов повлекло за собой появление самых различных рейтингов. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» при поддержке фонда «Вольное дело» составили свой рейтинг на основе опросов среди 4 тыс. респондентов из числа работодателей, представителей академических и научных кругов, студентов и выпускников, с учетом мнений представителей ведущих вузов<sup>3</sup>. Рейтинг опирается на следующие факторы.

1. Качество образования в вузе (вес=0,5):
  - 1.1. Уровень преподавания (вес=0,25),
  - 1.2. Международная интеграция (вес=0,25),
  - 1.3. Ресурсное обеспечение (вес=0,25),
  - 1.4. Востребованность среди абитуриентов (вес=0,25);
2. Уровень востребованности работодателями выпускников вуза (вес=0,3):
  - 2.1. Качество карьеры выпускников (вес=0,5),
  - 2.2. Сотрудничество с работодателями (вес=0,5);
3. Уровень научно-исследовательской активности вуза (вес=0,2):
  - 3.1. Инновационная активность (вес=0,5),
  - 3.2. Научные достижения (вес=0,3),
  - 3.3. Инновационная инфраструктура (вес=0,2).

В 2012-2013 гг. информационное агентство «Интерфакс» и радиостанция «Эхо Москвы», совместно с Московской школой управления «Сколково» разработали Методику построения рейтинга классических и исследовательских

---

<sup>1</sup> [http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d\\_no=56891](http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=56891)

<sup>2</sup> <http://www.rsr-online.ru/doc/norm/545.pdf>

<sup>3</sup> [http://www.raexpert.ru/project/vuz\\_rating/2012/resume/](http://www.raexpert.ru/project/vuz_rating/2012/resume/)

университетов 2012/2013 гг. Акцент сделан не столько на образовательной (вес – 0,2) и научно-исследовательской (вес – 0,2) деятельности, сколько на предпринимательской. Оценивалась социальная среда вуза (вес – 0,15), международная деятельность (вес – 0,15), бренд (вес – 0,15), инновации и предпринимательство (вес – 0,15). Здесь, как и в предыдущем случае, сделана попытка оценить эффективность вузов с позиции работодателей и студентов.

В марте 2013 г. вышло Постановление Правительства Российской Федерации «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации»<sup>1</sup>. Далее Минобрнауки России выпустило приказ «О перечне требований к отбору вузов для получения ими государственной поддержки в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров». В перечне требований всего 7 критериев:

- 1) наличие контингента обучающихся за счет средств федерального бюджета;
- 2) численность студентов, обучающихся по основным образовательным программам, не менее 4 тыс.;
- 3) средний балл ЕГЭ – не менее 64;
- 4) численность аспирантов, обучающихся по очной форме обучения – не менее 4,9 человек на 100 студентов;
- 5) объем внутренних затрат на НИОКР – не менее 220 тыс. руб. в год на одного научно-педагогического работника;
- 6) количество публикаций в индексируемых изданиях, не менее 5 в расчете на 100 научно-педагогических работников;
- 7) удельный вес иностранных граждан – не менее 0,1% из числа студентов, обучающихся по основным образовательным программам.

В отличие от показателей QS, а также методик «Эксперт РА» и «Интерфакс», в критериях министерства образования не учтены факторы репутации среди работодателей. На наш взгляд, это существенный недостаток данной критериальной системы.

Мы рассмотрели всего лишь малую часть различных рейтингов вузов, сосредоточившись на тех, которые министерство образования использует для государственной поддержки и/или оценки эффективности. В основном, они опираются на хорошо измеримые факторы внутренней среды, продолжают идеи лицензирования и аккредитации. Для сравнения, нами также взяты рейтинги, ориентированные на абитуриентов с целью помощи в выборе вуза. Здесь появляются факторы внешнего окружения, мнение работодателей, которые сложно оценить и измерить.

---

<sup>1</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»

Сравнительный анализ рейтинговых систем позволил выявить положительную тенденцию – дрейф отечественных подходов в сторону мировых. И в то же время мы выявили ряд проблем методического характера:

1. Не обозначен принцип формирования рейтинговых систем, что затрудняет понимание их полноты, сбалансированности и целостности;
2. Не анализируется состав показателей, не учитывается их тип, измеримость, связь со стратегиями вузов;
3. Не учитываются специфика вузов, их стратегия, региональные особенности в ходе составления рейтингов, что приводит к неоднозначности понимания «эффективности вузов».

Обсуждению перечисленных методических проблем посвящается статья.

### ***Принципы формирования рейтинговых систем***

Обилие рейтинговых систем приводит к непониманию ориентиров, выбору не адаптированных к российским реалиям критериальных систем. Именно поэтому важно понимать принципы формирования рейтингов, весовых коэффициентов, выбора количества показателей.

Рекомендуется различать рейтинги, измеримые интегральными показателями, и ранкинги, измеряющие позицию субъекта в результате сортировки по одному критерию.

Обзор подходов к составлению рейтингов университетов очень хорошо сделан еще в 2001 г. А.В. Козулиным и М.М. Ковалевым [5]. Они разбили оценочные критерии на три большие группы: 1) репутация университета в академических кругах; 2) качество на выходе, с точки зрения трудоустройства выпускников и опросов работодателей; 3) качество учебного процесса. Кроме того, авторы отметили методы составления рейтингов:

1. Метод Кондорсе: наилучшим университетом считается тот, который лучше любого другого по правилу большинства рейтинговых показателей;
2. Метод Борда: ранжирование по каждому показателю дает соответствующее количество баллов, которое потом суммируется в итоговый рейтинг;
3. Метод Копленда: университету ставится +1, если большинство считает его лучше какого-то другого, -1, если хуже, и 0 при равенстве. Рейтинг суммирует все оценки при сравнении университета с другими университетами.
4. Метод Симпсона: Для каждых двух университетов находят число экспертов и показателей, указывающих, что один университет лучше другого. Далее университеты упорядочивают в порядке убывания, усредняя мнения экспертов.
5. Методы линейного ранжирования: состоит из четырех этапов – 1) отбор показателей, 2) переход к безразмерным показателям, 3) построение

- результатирующего критерия, 4) упорядочение университетов в линейный список.
6. Рейтинги Бизнес-школ<sup>1</sup>.
  7. Рейтинги на основе факторного анализа: использует в начале – кластеризацию по классам, а затем ранжирование внутри каждого класса.
  8. Кластерные методики: группировка вузов по результатам составления рейтинга в однотипные кластеры.

На наш взгляд, любые рейтинги отражают стратегию вуза, и их имеет смысл формировать на основе теории заинтересованных сторон (ЗС). Разработкой методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон занимался К.С. Солодухин [7], при этом он ссылаясь на работы В.С. Катъкало [4], Е.А. Князева, А.К. Ключева, С.В. Кортова, Я.И. Кузьминова, Г.И. Мальцевой, В.М. Филиппова и многих других российских исследователей систем университетского управления [8]. Именно стратегия, избранная и реализуемая вузом, помещает его на то или иное место рейтинга. На выбор стратегии влияют заинтересованные стороны.

Солодухин К.С. в своем диссертационном исследовании выделяет следующие ЗС: государство, общество, бизнес-сообщество, сотрудники, клиенты, внешние партнеры. В данном перечне, по нашему мнению, не детализированы такие важные категории ЗС, как студенты, абитуриенты, школы, СУЗы и прочие.

Для того чтобы обеспечить полноту перечня ЗС, мы предлагаем наш авторский подход, основанный на технологии системного анализа IDEF0<sup>2</sup>.

### ***Методика построения рейтинга на основе систематизации ЗС***

Мы предлагаем использовать принцип IDEF для классификации субъектов внешнего окружения. В традиционной трактовке IDEF0, система представляет собой преобразование входа (Input) в выход (Output). Стрелкой сверху на схеме изображаются управляющие воздействия (Control), стрелкой снизу – ресурсы (Mechanism). Прямоугольник изображает систему, вернее, ее деятельность (рис. 1).

Управление осуществляет государство посредством процедур лицензирования и аккредитации. На входе взаимодействие с вузом осуществляют поставщики – школы, колледжи, СУЗы. Непосредственно вуз имеет дело с абитуриентами и их родителями. На выходе – выпускники тесно связаны с работодателями, обществом, бизнесом. Ресурсами являются сотрудники вузов, консультанты, субподрядчики.

Все перечисленные ЗС оказывают различное влияние на достижение целей и, соответственно, реализацию стратегии вуза. Мы предлагаем

---

<sup>1</sup> [www.bschoo.com](http://www.bschoo.com)

<sup>2</sup> [www.idef.com](http://www.idef.com)

использовать наш графический подход к разделению ЗС по степени их влияния, с учетом нотации IDEF0.

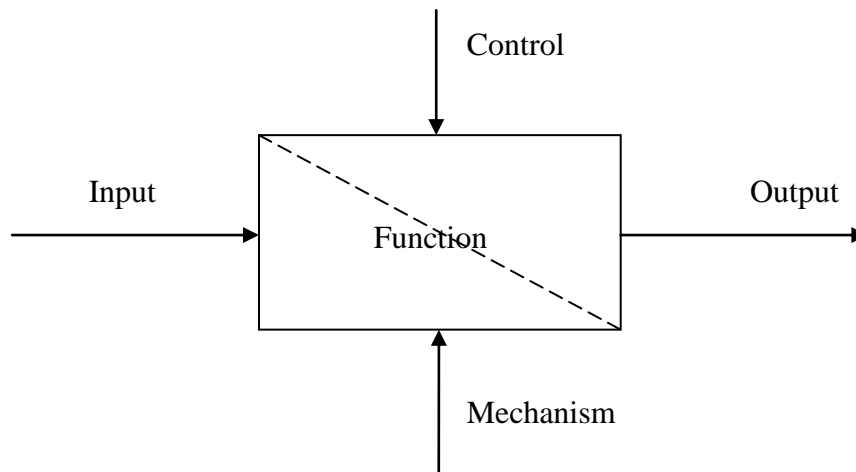


Рис. 1. Системная модель IDEF0 (штриховая диагональная линия – авт.)

Диагональная линия сверху слева – вправо вниз, нарисованная автором статьи поверх схемы IDEF0, отсекает северо-восточный и юго-западный углы. Управление и выход характеризуют заинтересованные стороны, напрямую влияющие на реализацию стратегии и достижение целей. Что касается входа и ресурсов, то это субъекты, обеспечивающие достижение целей. Их влияние на постановку целей косвенное, следовательно, минимальное.

Будем называть предложенный нами принцип классификации ЗС – правилом «северо-востока». Согласно этому правилу, ЗС, относящиеся к управлению и выходу, оказывают прямое влияние на постановку целей. Степень влияния находится в диапазоне от 5 до 10 по 10-балльной шкале. Что касается входа и ресурсов, то данные ЗС помогают достигать цели, и степень их влияния на постановку целей находится в диапазоне от 0 до 5.

Традиционно, государство оказывало основное влияние на вуз, являясь для бюджетных программ высшего образования, а также научных исследований в форме грантов – заказчиком и инвестором в одном лице. Несмотря на то, что конечными потребителями, как выпускников вуза, так и результатов прикладных научных исследований являются бизнес и общество, степень их влияния оказывалась крайне низкой. И до сих пор в условиях тотального финансирования вузов влияние бизнеса и общества остается низким. Фактически, вузы перешли в режим отчетности за расходование бюджета, при этом, не особо заботясь о репутации среди работодателей.

Стоит отметить наличие отдельных рейтингов для бизнес-школ зарубежных университетов, но в российских вузах система дополнительного образования все в большей степени выходит из числа приоритетных. Этому

поспособствовал новый «Закон об образовании»<sup>1</sup>, который вывел дополнительное образование из-под государственного контроля. При этом, показатели эффективности вуза не содержат показателей внебюджетной деятельности, как и критерии рейтингов отечественных вузов. На наш взгляд, это не правильно. Поскольку не учитываются мнения всех заинтересованных сторон, в частности, бизнеса.

Фактически, внутри вуза мы имеем дело с Цепочкой добавленной ценности М. Портера, соответствующей концепции Long Life Learning – обучение через всю жизнь (рис. 2).

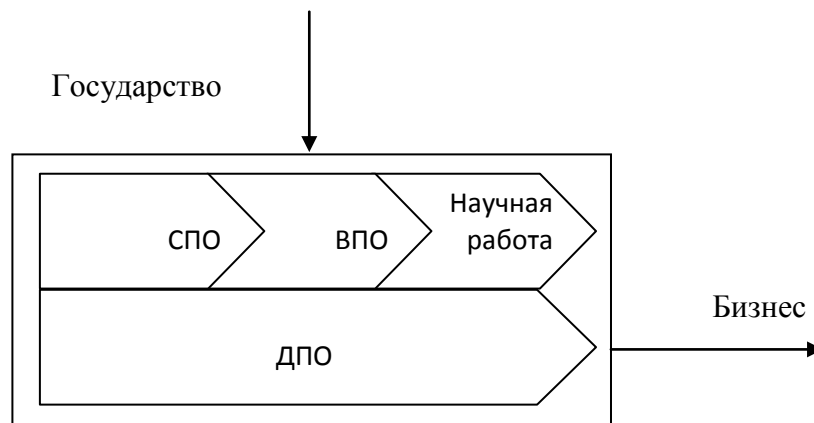


Рис. 2. Упрощенная концепция Long Life Learning

Программы среднего профессионального образования (СПО), высшего профессионального образования (ВПО), включающие бакалавриат, магистратуру и специалитет, и даже научная работа в части грантов (в т.ч. и по инновационной деятельности) напрямую диктуются государством и лишь косвенно учитывают требования бизнеса. Продуктом, напрямую зависящим от бизнеса, является дополнительное профессиональное образование (ДПО), а также прикладные исследования под заказ предприятий и консультационная деятельность. Именно программы ДПО и Бизнес-школы, по нашему мнению, способны создать точки роста внутри вузов, обеспечить тесную связь с бизнесом, повысить квалификацию преподавателей, трудоустроить выпускников, обогатить программы ВПО мастер-классами бизнесменов, визитами на предприятия и др.

Вернемся к ЗС, влияющим на разработку стратегии вузов и целеполагание. Мы использовали предложенную нами классификацию и перечень ЗС для оценки силы их влияния на постановку целей (табл. 1).

<sup>1</sup> «Федеральный закон об образовании в Российской Федерации» от 21.12.12: <http://минобрнауки.рф/документы/2974/файл/1543/>



Таблица 1. Перечень ЗС вуза с различной степенью влияния на стратегию и постановку целей вуза

Тип ЗС	ЗС	Степень влияния на постановку целей
Управление	Государство	10
Выход	Бизнес	5-10
Выход	Общество	5-10
Вход	Абитуриенты	1-5
Вход	Школы	1-5
Ресурс	Сотрудники	1-5
Ресурс	Подрядчики	1-5

В зависимости от конкретных условий, степень влияния оценивается в рамках заданного диапазона значений. Чем дефицитнее ресурс, вход, управление или выход, тем выше степень его влияние. Например, для программ высшего образования государство является монополистом, следовательно, его степень влияния максимальна (10). Если же рассмотреть корпоративную программу повышения квалификации, то заказчиком является предприятие, и его степень влияния максимальна (10), а государства – только в части наличия образовательной лицензии (например, 6). Если абитуриентов мало, то степень их влияния максимальна в рамках своей категории (5). Аналогично, дефицит преподавателей-практиков или научных деятелей повышает степень их влияния – до максимальной в своей категории (5). В случае если степень влияния меньше 3-х, рекомендуем исключить ЗС из дальнейшего рассмотрения на текущий период стратегического планирования.

#### ***Принципы формирования показателей рейтинга***

Исходя из теории заинтересованных сторон, целевые показатели формируются, с учетом интересов. Возьмем в качестве примера рейтинг QS. Пользуясь нашей классификацией, можно разложить критерии QS, и получим следующий охват:

- 1) Государство (управление):
  - Авторитетность в области научных исследований (вес – 0,4);
  - Соотношение преподавательского состава к числу студентов (вес – 0,2);
  - Индекс цитируемости (вес – 0,2);
- 2) Работодатель (выход):
  - Репутация среди работодателей (вес – 0,1).
- 3) Абитуриенты (вход):
  - Доля иностранных студентов (вес – 0,05);
- 4) Преподаватели (ресурсы):
  - Доля иностранных преподавателей (вес – 0,05).

То есть можно судить о некоем балансе интересов, с учетом категорий ЗС и их весовых коэффициентов.

Идея сбалансированности интересов присутствует и в известной концепции П. Нортон и Р. Каплана – BSC (Balanced ScoreCard) [1, 2,3]. Однако эта модель имеет ряд сложностей, проявляющихся при внедрении:

1. Совмещение целей, характеризующих результаты и процессы, но не эффективность в целом;
2. Ориентация на коммерческую составляющую, а не социальную;
3. Поуровневая декомпозиция целей, требующая больших временных затрат и обладающая высокой абстрактностью на верхнем уровне.

Здесь мы согласны с представителями научной школы ВГУЭС – приверженцами теории стейкхолдеров при формировании стратегии вуза [7].

Мы предлагаем строить стратегическую карту для вуза на основе требований заинтересованных сторон.

Логика наших рассуждений следующая:

- Какую пользу вуз несет **обществу**?
- Что должно дать **государство** для обеспечения пользы обществу?
- Какие **выпускники** (клиенты) будут максимально полезны?
- Какие технологии и **процессы** обеспечит руководство вуза?
- Какие **сотрудники** вуза смогут работать в современных технологиях?

В результате, получаем модифицированную стратегическую карту целей (рис. 3).



Рис. 3. Модифицированная нами Стратегическая карта

На рисунке жирной горизонтальной линией разделены представители внешнего окружения и внутренней среды. И, соответственно, цели, характеризующие результаты и процессы их достижения.

Мы снова пришли к различию между категориями ЗС. В соответствие с моделью IDEF0 и нашим правилом «северо-востока», управление и выход формируют результат, а вход и ресурсы – обеспечивают достижение результата.

При этом нужно понимать, что есть показатели результативности, и есть показатели затрат на достижение результата. Гораздо эффективнее контролировать результат, а не затраты на его достижение. При этом показатели результата 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.

Анализ Показателей результативности/эффективности Программ развития федеральных университетов показал, что показатели эффективности могут отсутствовать. В частности, в программах присутствуют<sup>1</sup>.

#### 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

- 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

---

<sup>1</sup> [www.urfu.ru](http://www.urfu.ru)

- 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 следующие направления:

- 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, у всех федеральных вузов 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 УрФУ<sup>1</sup> 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 по такому принципу представлены показатели в уже упоминавшемся в данной статье «Примерном перечне критериев общероссийской системы оценки эффективности деятельности высших учебных заведений»:

- 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.

Мы полагаем, 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.

Следует отметить, что показатели эффективности могут быть декомпозированы до уровня любого структурного подразделения, а показатели результата и затрат, по отдельности, – нет. Это еще одна популярная проблема в вузах – сложность декомпозиции целевых показателей по уровням иерархии.

---

<sup>1</sup> [www.urfu.ru](http://www.urfu.ru)

Для того чтобы поместить в рейтинг показатели эффективности, мы предлагаем следующий алгоритм, связанный с заполнением табл. 2.

Таблица 2. Формирование показателей эффективности рейтинга

ЗС	Степень влияния на постановку целей	Государство	Бизнес	Общество	Абитуриенты	Школы	Сотрудники	Подрядчики
	Вес	10	5-10	5-10	1-5	1-5	1-5	1-5
Государство	10							
Бизнес	5-10		<b>I</b>				<b>II</b>	
Общество	5-10							
Абитуриенты	1-5							
Школы	1-5		<b>IV</b>				<b>III</b>	
Сотрудники	1-5							
Подрядчики	1-5							

Алгоритм формирования показателей рейтинга:

1. Определить перечень заинтересованных сторон (ЗС), используя принцип IDEFO;
2. Разделить ЗС по принципу северо-востока, который поможет определить степени влияния на формулировку стратегии вуза, а также обозначить прямое и косвенное влияние.
3. Сформулировать требования ЗС и показатели, измеряющие эти требования.
4. Заполнить внутреннюю часть таблицы показателями, вес которых будет определяться произведением строки и столбца, а значение – отношением строки и столбца. Диагональные клетки можно не заполнять.

В результате мы получим показатели:

- I. Квадрант – относительные показатели результата;
- II. Квадрант – относительные показатели эффективности;
- III. Квадрант – относительные показатели затрат;
- IV. Квадрант – аналогичен второму.

При таком подходе мы формируем модель рейтинга, учитывающую баланс интересов, различное влияние заинтересованных сторон, приоритет показателям эффективности, а не затрат и результатов, по отдельности.

Для составления рейтинга актуальны показатели I и II-IV квадрантов. Что касается относительных показателей затрат, то они относятся к внутренней среде вуза, их сложно контролировать из внешней среды, и они имеют очень

низкий приоритет, по сравнению с остальными. Рекомендуем их не учитывать при составлении рейтингов, собственно, как и показатели затрат.

Фактически, мы получили «идеальную» модель рейтинга, относительно которой можем оценивать различные вузы. По такому принципу составляются модели зрелости EFQM<sup>1</sup> (European Foundation for Quality Management) модель зрелости управления проектами ОРМЗ<sup>2</sup> (Organizational Project Management Maturity Model) и им подобные. Следует отметить, что все модели зрелости содержат разные уровни, в зависимости от значения интегрального показателя. В модели EFQM всего два уровня, в модели ОРМЗ – пять.

Мы считаем, что сравнение с максимальным значением рейтинга применимо лишь в случае стратегии лидерства. Во всех остальных случаях достаточно определения уровня зрелости и сравнения с необходимым уровнем рейтинга для конкретной ситуации. При таком подходе выявление неэффективных вузов было бы более аргументированным и взвешенным.

#### ***Методические подходы к формированию локальных рейтингов***

Обобщив подходы к формированию моделей зрелости, уточняем алгоритм для вузов, который состоит из следующих шагов (табл. 3):

1. Формируется перечень показателей;
2. Заполняются либо степень влияния показателей на стратегию, либо их вес, относительно друг друга;
3. Задается шаг модели зрелости, определяющий уровни (обычно 3-5 уровней);
4. Нормируются желаемые значения показателей, устанавливаются на максимальном уровне модели зрелости;
5. Нормируются минимальные значения показателей, характеризующие нулевой уровень зрелости;
6. Равномерно заполняются промежуточные значения показателей;
7. Рассчитываются интегральные значения показателей для каждого уровня зрелости

Таблица 3. Пример модели зрелости

Показатели	Вес	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Показатель 1	0,4	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
Показатель 2	0,3	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
Показатель 3	0,2	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
Показатель 4	0,1	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
ИТОГО:	1,0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0

<sup>1</sup> [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

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

В данном примере значения показатели представлены в относительных единицах. Это характерно для показателей эффективности, которые мы рекомендовали для построения рейтингов.

Итоговые значения по столбцам задают пороговые значения уровней модели зрелости. При этом даже в случае попадания значений конкретных показателей в разные диапазоны, есть пороговое значение, которое и ставится в соответствие интегральному показателю рейтинга (R):

$$R = \sum_{i=1}^n a_i x_i$$

где

- n – количество показателей в рейтинге;
- a – весовой коэффициент показателя;
- x – значение показателя.

В зависимости от конкретной ситуации, перечень показателей остается неизменным, но весовые коэффициенты могут меняться. Поскольку показатели формировались, исходя из требований ЗС, то, в зависимости, от региональной специфики, степень влияния будет различной.

Для конкретного региона может быть рассчитано максимальное значение рейтинга, учитывая конкретные степени влияния. Таким образом, мы можем рассчитать локальное значение «идеальной модели». Но и это еще не все. Принятие серьезных управленческих решений в части признания вуза не эффективным должно базироваться не только на локальной «идеальной» модели, но и сопоставлении с уровнями зрелости других вузов данного региона. Вполне вероятно, что для конкретной ситуации и соответствующей стратегии региональных вузов, ориентированных на локальные рынки труда уровень зрелости 2 или 3 будут достаточными.

### **Выводы**

1. Анализ существующих рейтинговых систем показал, что отечественный подход тяготеет к требованиям государства в части образования и науки, но не учитывает репутацию у работодателей, показатели трудоустройства выпускников и прочие факторы, связанные с обществом и бизнес-сообществом.
2. Весовые коэффициенты показателей в рейтинге либо не используются совсем, либо выбираются по непонятному принципу.
3. Предлагаемые в рейтингах показатели зачастую имеют натуральные измерители, сложные для сравнения, как между вузами, так и для одного вуза в динамике. Сами показатели не характеризуют эффективность, а результат и затраты на его достижение. При этом показатели затрат (процессов) зачастую нормируются так же, как и показатели результата, хотя по своей природе носят инверсный характер.



4. При формировании рейтинга все вузы сравниваются с некоей идеальной моделью, при этом никакой классификации (кластеризации) не проводится, не учитывается региональная специфика вузов, их стратегии, что приводит к необдуманным решениям по признанию вузов не эффективными.

### ***Рекомендации***

1. Предлагаем формировать рейтинги, исходя из требований заинтересованных сторон, которые мы предлагаем классифицировать по принципу системного анализа IDEF0. Согласно нашему правилу «северо-востока», есть ЗС, формирующие стратегию, и есть – влияющие на ее реализацию. На формирование стратегии влияют: государство (управление), бизнес, общество (выход). На реализацию – «поставщики абитуриентов» - колледжи, школы, сами абитуриенты (вход), а также – ресурсы: преподаватели, консультанты, сотрудники, подрядчики. Тип ЗС определяет силу влияния и, соответственно вес требований ЗС (показателей) в рейтинге. На основе требований формируются показатели, которые наследуют вес ЗС.
2. Мы считаем, что особое внимание следует уделить требованиям бизнеса и общества, то есть показателям внебюджетной деятельности. Именно эти показатели – инновационной и предпринимательской активности, развития системы дополнительного профессионального образования (ДПО), в конечном счете, и определяют репутацию вуза среди работодателей.
3. Показатели должны быть измеримыми, представлять собой отношение результата – к затратам на его достижение. Это показатели эффективности. Их следует предпочесть показателям результата и затрат, особенно в натуральном измерении. Показатели эффективности хорошо декомпозируются сверху – вниз на подразделения, являются сравнимыми как между вузами, так и в динамике для одного вуза.
4. Мы полагаем, что не стоит бездумно ориентироваться на максимальные значения рейтингов, разве что для лидеров в отрасли. Что касается отраслевых и/или региональных вузов, то имеет смысл опираться на модели зрелости и рассматривать локальные рейтинги, а также относительные позиции вузов.

В завершение, хочется отметить, что для попадания в мировые рейтинги вузам следует обратить внимание на стратегическое управление и развитие внебюджетной деятельности. Это необходимое условие и один из способов приблизить образование к требованиям бизнеса и работодателей и завоевать репутацию, прежде всего, в регионах и в России.

Что касается бюджетного финансирования, то оно должно выделяться на основе конкурсов и гарантии возврата бюджетных денег в форме

внебюджетных средств. В противном случае, выделенные деньги будут потрачены, но не факт, что результаты будут достигнуты.

#### Литература

1. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2004, 416 с.: ил.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003, 320 с.: ил.
3. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005, 512 с.: ил.
4. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. Монография. 2-е изд-е. СПб.: Изд-во СПбГУ. 2008. 548 с.
5. Козулин А.В., Ковалев М.М. Модели рейтинга университетов. Белорусский банковский бюллетень. № 23, 2001, с. 18-26
6. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2003. 304 с.: ил.
7. Солодухин К.С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон: Москва, 2011. Дисс. д.э.н., 293 с.
8. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / Под науч. ред. Н. Л. Титовой. М.: МАКС Пресс, 2008