

УДК 331.1

## Планирование деятельности вуза на основе показателей эффективности, с применением элементов проектного менеджмента

М.В. Сыготина<sup>a</sup>, А.М. Патрусова<sup>b</sup>

Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия

<sup>a</sup> msygotina@bk.ru, <sup>b</sup> patrusova@mail.ru

Статья поступила 25.10.2019, принята 18.12.2019

*Статья посвящена актуальной на сегодняшний день теме стратегического планирования в университете. Осмысливая ситуацию в образовательной среде, авторы очерчивают круг проблем, с которыми предположительно придется столкнуться в рамках заявленной темы, и предлагают использовать модели стратегического анализа и управления деятельностью вуза, построенные на сочетании маркетингового и инновационного подходов. Таким образом, теоретическая значимость исследования заключается в развитии теории в области социально-экономических задач. Практическая значимость данной работы обусловлена возможностью использования представленных теоретических и методических разработок руководителями вузов в целях совершенствования системы планирования и контроля результатов деятельности.*

**Ключевые слова:** система планирования; контроль результатов; система управления; оценка результатов; показатели эффективности деятельности; оценка эффективности результатов деятельности.

## University planning based on performance indicators with application of design elements management

M.V. Sygotina<sup>a</sup>, A.M. Patrusova<sup>b</sup>

Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

<sup>a</sup> msygotina@bk.ru, <sup>b</sup> patrusova@mail.ru

Received 25.10.2019, accepted 18.12.2019

*The article is devoted to the current topic of strategic planning at the university. Comprehending the situation in the educational environment, the authors outline a circle of problems that are supposed to be encountered within the framework of the stated topic, and suggest using strategic analysis and management models of the university, based on a combination of marketing and innovative approaches. Thus, the theoretical significance of the study lies in the development of theory in the field of socio-economic problems. The practical significance of this work is due to the possibility of using the presented theoretical and methodological developments by university leaders in order to improve the system of planning and monitoring performance.*

**Keywords:** planning system; results control; management system; performance evaluation; performance indicators; performance results evaluation.

В современных условиях основные направления развития деятельности образовательных организаций высшего образования, как правило, определяются на основании указов президента Российской Федерации, правительственных распоряжений и писем Минобрнауки [1–4]. Для повышения эффективности функционирования образовательных учреждений разработана «дорожная карта», на основании которой организация разрабатывает план мероприятий, обеспечивающих достижение количественных характеристик организации высшего образования:

– количество студентов в расчете на одного преподавателя – 12 чел.;

– доля работников неосновного персонала в общей численности работников организации – 37 %.

Количественные характеристики организаций среднего профессионального образования и профессионального обучения имеют несколько иные значения:

– количество обучающихся в расчете на одного педагогического работника – 14,8 чел.;

– доля работников неосновного персонала в общей численности работников организации – 44,2 %.

Целевые индикаторы для организации высшего образования, реализующей программы среднего профессионального и высшего образования, можно представить в виде табл. 1.

**Таблица 1.** Целевые индикаторы для организации высшего образования, реализующей программы среднего профессионального и высшего образования

Количественная характеристика	Единица измерения	Значение
<b>Высшее образование</b>		
Количество студентов в расчете на одного преподавателя	человек	12
Доля работников основного персонала в общей численности работников организации	%	63
Доля работников неосновного персонала в общей численности работников организации	%	37
<b>Среднее профессиональное образование</b>		
Количество обучающихся в расчете на одного педагогического работника	человек	14,8
Доля работников основного персонала в общей численности работников организации	%	55,8
Доля работников неосновного персонала в общей численности работников организации	%	44,2

Для достижения целевых значений в отдельных образовательных организациях реализуется ряд мероприятий, в том числе:

1. Создание рабочей группы для реализации проекта «Эффективный вуз».

2. Разработка нормативных документов (положение, регламент и пр.), позволяющих вырабатывать, согласовывать и внедрять соответствующие управленческие решения.

3. Ревизия «непрофильных» активов организации и выработка предложений по снижению затрат на соответствующие структурные подразделения.

4. Ревизия «профильных» активов и анализ возможных путей консолидации ресурсов организации в разрезе отдельных структурных подразделений.

5. Разработка и реализация мероприятий по привлечению абитуриентов из школ Братска, Братского района и других близлежащих населенных пунктов, обладающих количественным потенциалом школьников.

6. Укрепление сотрудничества с предприятиями, направленное на реализацию практико-ориентированных программ по подготовке выпускников вуза: подготовка «по заказу» организаций региона.

7. Расширение спектра краткосрочных программ подготовки и переподготовки по заявкам предприятий и пр.

Определение показателей деятельности и расчет их плановых значений представляет собой несколько сложных взаимосвязанных задач, которые требуют от рабочей группы решений, учитывающих специфику функционирования отдельной организации, а также численность персонала по категориям, по структурным подразделениям,

размер затрат в разрезе структурных подразделений, кадровый и научный потенциал отдельных структур и многое другое. Выбор показателей эффективности деятельности и расчет их плановых значений – это серьезная проверка навыков планирования [5], которая обеспечит пошаговое достижение конкретных показателей в заданном временном периоде.

Планирование должно охватывать не только все сферы деятельности университета, но и иерархические уровни вуза. В зависимости от принятой в университете структуры планирования, различают планирование деятельности университета в целом, планирование деятельности структурных единиц (подразделений, отделов, служб) и индивидуальное планирование деятельности каждого работника вуза.

Планирование деятельности университета в целом – это план деятельности вуза, который должен составляться на каждый календарный или учебный год; планирование деятельности структурных единиц вуза – это планы работы кафедр, факультетов и всех структурных подразделений вуза [6]. Индивидуальное планирование деятельности каждого работника вуза – это индивидуальный план (для профессорско-преподавательского состава) и план работы неосновного персонала, который составляется руководителем соответствующего структурного подразделения на основе должностной инструкции каждого работника [7].

При составлении плана работы обязательным условием является планирование мероприятий в деятельности вуза, структурной единицы или конкретного работника, направленных на выполнение показателей эффективности деятельности вуза, которые, в свою очередь, будут обеспечивать,

в том числе, показатели мониторинга деятельности вуза и показатели «дорожной карты» [8].

В качестве примера можно привести алгоритм планирования одного из ключевых показателей эффективности деятельности вуза – «количество статей, подготовленных штатными научно-педагогическими работниками и изданных в научной

периодике, индексируемой иностранными и российскими организациями в российских рецензируемых научных журналах, к общей численности штатных научно-педагогических работников вуза, приведенных к полной ставке» (табл. 2) [9]. В рамках данного показателя необходимо сформулировать задачу.

**Таблица 2.** Выдержка из стратегического плана работы проректора по науке

Задача: повышение публикационной активности в 2019 г. до 0,5			
Мероприятия		Ответственный	Срок исполнения
1	Проведение обучающих семинаров по актуальным вопросам научно-публикационной активности	Проректор по науке	Сентябрь 2019 г.
2	Внесение предложений по учету показателя публикационной активности при оплате труда, премировании, конкурсном избрании	Проректор по науке	Сентябрь 2019 г.
3	Мониторинг публикационной активности научно-педагогических работников	Проректор по науке	Ежемесячно
4	Проведение рабочих совещаний по вопросам, связанным с проблемами исполнения данной задачи	Проректор по науке	По мере необходимости
5	Отчет об исполнении данной задачи по истечении срока исполнения	Проректор по науке	Декабрь 2019 г.

В процессе планирования руководитель может столкнуться с рядом трудностей, которые определяются влиянием следующих факторов:

*Низкая индивидуальная мотивация:* формальное отношение работников, отсутствие привычки планировать действия, нежелание брать на себя ответственность за конкретный результат, сопротивление при установке высоких показателей, неумение работать в команде.

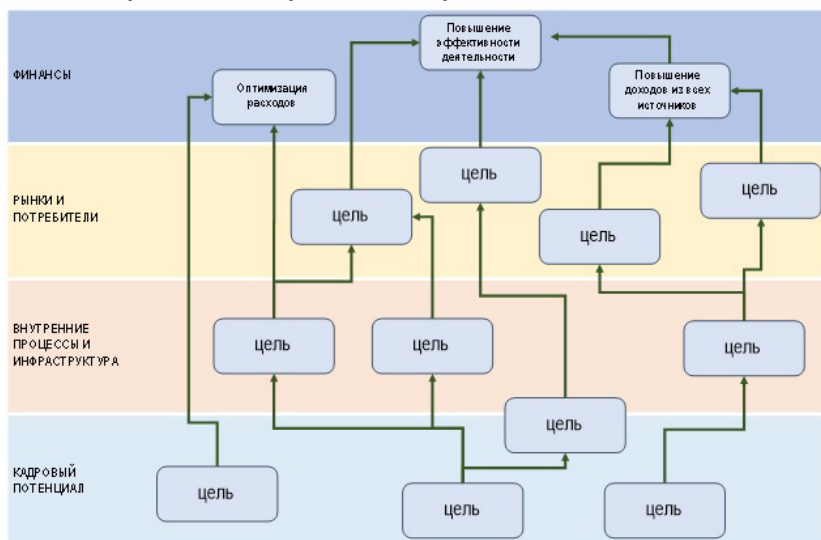
*Отсутствие компетенций планирования:* неумение четко формулировать цели, задачи и способы их достижения, неумение сопоставлять задачи и требуемые ресурсы.

*Обучение нового персонала:* приобретение необходимых компетенций, навыков проектной работы и встраивание нового персонала в систему планирования требуют достаточно много времени и трудовых затрат [10].

Немаловажное значение имеет позиция руководства вуза и работников, осуществляющих контроль за выполнением планов и показателей деятельности. Последовательность, принципиальность, требовательность в соблюдении установленных сроков, проведение публичных защит планов и отчетов повышают дисциплинированность работников, а привязка результатов деятельности к стимулирующим выплатам усиливает их мотива-

цию. Система мотивации, построенная на основе показателей деятельности, прозрачна и основывается на объективных критериях, выраженных количественно, что практически исключает субъективность оценки работы сотрудников вуза руководителем и, как результат, гарантирует справедливое вознаграждение персонала [11].

**1. Карта сбалансированных стратегических целей**



**Рис. 1.** Карта сбалансированных стратегических целей

Кроме того, в процессе планирования огромное значение имеет правильная постановка основных стратегических целей, которые руководитель должен определить в рамках деятельности вуза по четырем основным направлениям: финансы; рынки

и потребители; внутренние процессы и инфраструктура; кадровый потенциал. В рамках каждого направления формулируются стратегической цели, а именно повышение эффективности деятельности посредством оптимизации расходов и повышения доходов от всех источников деятельности [12].

При составлении карты сбалансированных стратегических целей (см. рис. 1) подробно рассматриваются цели вуза в аспекте четырех направлений деятельности и анализируются на предмет повышения эффективности деятельности [13].



Рис. 2. Примерная схема годового оперативного планирования

Когда определены цели, формулируются мероприятия по достижению стратегических целей. Мероприятия также направлены на выполнение конкретных показателей деятельности.

При формировании показателей деятельности необходимо ориентироваться на доступность их

измеримости. Кроме того, для расчета фактических значений показателей деятельности должна быть разработана и утверждена соответствующая инструкция. На следующем этапе необходимо распределение показателей по соответствующим структурным подразделениям. При этом следует учитывать, что показателей, закрепленных за одной структурной единицей, не должно быть много (не более 10), и выбираемые показатели должны соответствовать уровню подчинений и ответственности, которыми характеризуется соответствующая должность исполнителя. Примерную схему годового оперативного планирования можно представить в виде схемы (рис. 2).

Подводя итог, необходимо отметить, что планирование и контроль эффективности результатов деятельности – достаточно сложный и многообразный процесс, имеющий свои особенности. Во-первых, планирование – это всегда предварительное принятие решений, направленных на достижение определенных результатов в перспективе, т. е. работа «на опережение». Во-вторых, система планирования должна быть гибкой и способной адаптироваться к постоянным изменениям как в самой образовательной организации, так и во внешней среде. Оценка результатов деятельности является инструментом проверки достижения поставленных целей.

Внедряя проектный менеджмент в управление организацией, руководители рассчитывают на повышение эффективности работы, усиление конкурентных преимуществ, сокращение издержек, укрепление финансовой устойчивости и пр. Развивая менеджмент организации в направлении проектного управления на практике, у руководителя могут возникать различные сомнения в правильности выбора рассматриваемого инструмента управления: слишком большие затраты, отвлечение трудовых ресурсов от основного вида деятельности, длительный период подготовительных мероприятий, отсутствие краткосрочного эффекта от внедрения, сопротивление коллектива проводимым изменениям, негативное влияние человеческого фактора на реализацию мероприятий проекта и пр. Авторы данной статьи не исключают возникновение подобных проблем и считают, что предложенные подходы к применению проектного менеджмента позволяют снизить уровень значимости и влияния перечисленных негативных аспектов на управление организацией. Наряду с предложенными методическими подходами требуется проработка организационных проблем применения проектного управления.

*Литература*

1. Патрусова А.М. Теоретические основы управления качеством высшего образования. Братск, 2013.
2. Маленкова И.Н., Харитоновна П.В. Теоретические и прикладные аспекты формирования качества рабочей силы / Нижегородский филиал МИИТ // Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование: материалы V Международ. студенческой науч.-практической конф. Н. Новгород, 2015. С. 65–67.
3. Мишарина М.О., Вахрушева М.Ю. Информационный менеджмент и методы управления информацией / Нижегородский филиал МИИТ // Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование: материалы V Международ. студенческой науч.-практической конф. Н. Новгород, 2015. С. 230–232.
4. Сыгодина М.В. Моделирование и управление системой организации учебного процесса как сложным многосвязным объектом. Братск, 2003. Рукоп. деп. в ВИНТИ № 366-В2003 27.02.2003.
5. Сыгодина М.В., Планкова Ю.В. Особенности менеджмента регионального вуза в контексте формирования качественного контингента // Воспроизводство интеллектуального капитала в системе высшего профессионального образования: материалы Всерос. научн.-практической конф. с междунар. участием. Братск, 2013. С. 168–174.
6. Сыгодина М.В. Моделирование процесса обучения в высшем учебном заведении: автореф. дис. ... канд. техн. наук. Братск, 2005. 17 с.
7. Разработка и реализации механизмов устойчивого экономического развития университета: сб. кейсов, аналитики и исследований по публикациям журн. «Университетское управление: практика и анализ» / сост. А. Клоев, Д. Сандлер. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. 192 с. (Б-ка журн. «Университетское управление: практика и анализ»)
8. Балабанов А.Е., Клоев А.К. Стратегическое планирование развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2. С.19–27.
9. Ерыгина Л.В., Гаврилов В.Ю. Планирование инновационной деятельности вуза: инструменты и методы // Вестн. Сиб. гос. аэрокосмического ун-та им. акад. М.Ф. Решетова. 2009. № 1. С. 110–113.