

## **Совершенствование методики формирования показателей деятельности структурных подразделений ВГУЭС**

*Бараусова Елена Александровна, к.э.н., доцент*

*Зимкина Алина Евгеньевна магистрант 2 курс,*

*кафедра менеджмента, Институт управления*

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*

*Владивосток, Россия*

*E-mail: alina\_zavdoveeva@mail.ru*

В связи с возросшей в последние годы конкуренцией между вузами, проблема оценки эффективности деятельности подразделений университета является весьма актуальной. Чтобы осуществлять регулярную, затрагивающую все функции управленческих подразделений, оценку, необходимо усовершенствовать методику формирования показателей деятельности таким образом, чтобы она позволяла выявлять действительную ситуацию в вузе в области эффективности административно-управленческого аппарата, и вносить своевременные коррективы.

Для начала необходимо выявить проблемы в системе показателей ВГУЭС. Для этого мы проанализировали существующую систему. Она основана на следующих документах: положениях о подразделениях административно-управленческого аппарата и ежеквартальных приказах, в которых закрепляются показатели деятельности на следующий квартал. Рассмотрев показатели таких подразделений, как учебно-методическое управление, библиотека, управление кадровой и социальной политики, отдел кадрового делопроизводства, центр стратегического партнерства, отдел информации и рекламы, управление международных связей, отдел труда и заработной платы, управление бухгалтерского учета, управление экономики и планирования, отдел закупок, можно сделать вывод, что их показатели в полной мере не отражают выполнение поставленных задач в соответствии с общей стратегией вуза. Например, Управление кадровой и социальной политики в том, что оно не имеет отдельного положения, в котором были бы четко прописаны задачи управления. Поэтому трудно контролировать его деятельность через показатели, двух абсолютно разных по своим функциям подразделений: отдела кадрового делопроизводства и отдела социальных программ. Показатели деятельности отделов, прописанные в приказах и в положениях, не дают полной картины работы всего управления. Необходимо выделить показатели деятельности для двух отделов, входящих в управление. Показатели в приказах отражают деятельность только отдела кадрового делопроизводства. В системе показателей, зафиксированных в положении этого подразделения, есть задача «Ведение документации по учёту рабочего времени и контроль над состоянием трудовой дисциплины», выполнение которой никак не отслеживается существующей системой показателей.

В положениях некоторых подразделений есть показатели, которые непонятно каким образом контролируют работу подразделения, например, «Выполнение плана по созданию и утверждению стандартов организации по направлениям деятельности структурного подразделения». Необходимо конкретизировать данный показатель, т. е прописать стандарты и указать направления деятельности подразделения. В существующих формулировках многие показатели некорректны, следует пересмотреть формулировки задач подразделений и самих показателей деятельности.

Из вышеизложенного можно предположить, что существующая система оценки и контроля над деятельностью подразделений не работает должным образом.

«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. Показатели эффективности могут быть декомпозированы до уровня любого структурного подразделения, а показатели ре-

зультата и затрат – нет. Именно этот факт не позволяет в настоящее время адекватно декомпозировать показатели на уровень институтов, кафедр, учебно-вспомогательных и административно-управленческих подразделений». [2, С.]

Мы согласны с мнением Малышевой Л. И. относительно существующей методики оценки деятельности вуза. «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». [1]

В ноябре прошлого года во ВГУЭС прошло обучение руководителей подразделений методике разработки системы показателей оценки результативности Л. А. Малышевой. Методика предусматривает следующий алгоритм разработки показателей, основанный на анализе заинтересованных лиц: 1) выявление границ объекта; 2) определение перечня заинтересованных лиц, внешних по отношению к объекту; 3) оценка по 10-бальной шкале степени влияния заинтересованных лиц на объект; 4) определение требований заинтересованных лиц; 5) согласование требований с учетом степени влияния; 6) перевод требований заинтересованных лиц в цели объекта, с учетом возможностей и интересов объектов, а именно определение перечня заинтересованных лиц, внутренних по отношению к объекту (исполнители), ответственных за достижение поставленных целей и выполнение соответствующих показателей и определение требований внутренних лиц к организации процессов деятельности объекта. И Последний этап - это выявление показателей достижения цели [1].

После этого была предпринята попытка применить основные положения этой методики для разработки показателей на 2014 год. Были выделены три подсистемы оценки результативности деятельности университета в соответствии с разделением процессов верхнего уровня ВГУЭС на основные, обеспечивающие и инновационные. К первой подсистеме относятся основные показатели, сформированные на основе интеграции показателей, по которым учредитель оценивает деятельность университета. Вторая подсистема - это каскадированные показатели обеспечивающих подразделений, сформированные на основе основных, но кроме того, в них включены показатели по удовлетворению требований исполнителей. Третья подсистема – это каскадированные показатели на основе основных для исполнителей.

Затем были разработаны показатели, закрепленные в приказе «Об утверждении показателей результативности деятельности университета на 2014 год и закреплении ответственности проректоров за достижение их целевых значений. Но отмечу, что и они не совершенны, поскольку разрабатывались «сверху» от уровня проректоров. Чтобы система показателей в вузе дала свои результаты ее необходимо разрабатывать «снизу», то есть с позиции исполнителей, а не «сверху» с точки зрения руководителей, тогда показатели будут, показателями эффективности, а не результата и затрат.

Необходимо разработать свою адаптированную методику на основе предложенной Л.А. Малышевой.

Выявление границ объекта не вызывает затруднений, так как они определены направлением исследования. Это подразделения ВГУЭС, прямо или косвенно влияющие на результативность его деятельности.

Главным заинтересованным лицом и ограничителем в разработке методики по совершенствованию системы показателей деятельности подразделений является Минобрнауки, так как невыполнение требований, законов, рекомендаций ведет к нарушению законодательства и тем самым приостановки деятельности вуза. Однако следует составить перечень заинтересованных сторон, чтобы посмотреть, какие требования еще выдвигают-

ся, как они коррелируют с требованиями Минобрнауки, и какое могут оказать влияние на приоритеты.

Что касается оценки степени влияния заинтересованных лиц, то высший приоритет, как было уже отмечено, имеет Минобрнауки, так как невыполнение его требований ведет к краху учебного заведения. Остальных заинтересованных лиц нужно проранжировать согласно степени влияния их требований на достижение основных показателей ВУЗа. В нашем случае на втором месте будут требования, сформулированные для проекта «Программа стратегического развития ВГУЭС». Прделанная таким образом работа позволит нам сформировать общие цели вуза.

Следующим шагом будет определение перечня исполнителей, ответственных за достижение поставленных целей и выполнение соответствующих показателей. Чтобы получить результат необходимо понимать кто эти люди и что им нужно для выполнения поставленной задачи. Поэтому следует собрать требования исполнителей, которые они сформируют на основе собственного опыта, полученного при достижении поставленных целей. Это поможет скорректировать показатели всех подразделений.

Усовершенствованная методика, обеспечивающая своевременный, объективный и всесторонний анализ работы административно-управленческого аппарата и измерение эффективности вуза, позволит:

- выделить в работе административных подразделений приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегий вуза;
- оценить вклад каждого из подразделений в ее осуществление;
- контролировать затраты на персонал;
- измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опережающие, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения.

Для оценки эффективности деятельности необходимо множество показателей, которые позволят измерить реальный (фактический или ожидаемый) и требуемый (желаемый или целевой) результаты.

Для внедрения в вузе системы показателей необходимо провести ряд мероприятий, первое из которых - ее адаптация к целям деятельности каждого структурного подразделения. Она заключается, прежде всего, в том, чтобы предлагаемые для оценки эффективности отделов, показатели были изучены его специалистами и при необходимости дополнены другими критериями, способными более полно отразить его деятельность.

Также необходимыми мероприятиями для совершенствования системы показателей являются:

- установление ответственности за ведение отдельных этапов методики (в вузе было бы правильным закрепить за структурными подразделениями, однако целесообразно в каждом из них назначить ответственных за отдельные показатели, входящие в этап);
- разработка системы мотивации, которая подразумевает материальное поощрение сотрудников за своевременное и качественное достижение ими поставленных целей (в настоящий момент в вузе есть премии, но они не зависят от выполнения или не выполнения показателей, а служат как инструмент поощрения сотрудников за выполненную работу).

## Список использованных источников

1) Малышева Л. А. Технология разработки системы показателей на основе анализа заинтересованных сторон //Контроллинг.- 2008.-№ 27.- С. 24-33.

2) Малышева Л. А. Разработка и декомпозиция системы стратегических показателей вуза//

3) Малышева Л. А. Стратегическое управление в вузах: технологии и инструменты//