

УДК 33 DOI: 10.14451/1.234.618

# Ключевые показатели эффективности в системе менеджмента высшего образования

© 2024 Лоскутова Майя Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургского филиала Финансового университета при Правительстве РФ, Санкт-Петербург.

E-mail: Maaloskutova@fa.ru

**Ключевые слова:** академическая репутация, ключевые показатели эффективности, KPI, научная активность, эффективный контракт, управление персоналом, рейтинг университетов, высшее образование, финансирование вузов.

В статье рассмотрена система ключевых показателей эффективности как инструмент управления персоналом в системе высшего образования. Проанализирована структура интегральных показателей ведущих мировых университетских рейтингов. Предложены группы KPI для использования в «эффективных контрактах» сотрудников вузов: финансовые индикаторы, индикаторы потенциала и активности преподавателей, индикаторы научной активности, маркетинговые индикаторы, индикаторы активности студентов, индикаторы обеспечения капитальными активами. Для каждой группы определены ключевые показатели, формулы их расчета и ответственные должностные лица или структурные подразделения за их достижение. Использование предложенной системы KPI позволит университетам повысить эффективность деятельности, конкурентоспособность и укрепить позиции в международных рейтингах.

Ключевые показатели эффективности (далее KPI) представляют собой часть инструментария управления работой персонала, воздействия на его мотивацию и обеспечение системности и взаимосвязи в сложной и многоуровневой системе, состоящей из большого количества как основных, так и вспомогательных направлений. Именно такой системой является организация высшего образования, реализующая образовательную, научную, консалтинговую и прочую деятельность. KPI целесообразно включать в «эффективные контракты» [4, с. 181], [3, с. 55], то есть договор с конкретным сотрудником касательно

достижения тех или иных значений показателей их деятельности с последующим формированием суммы переменной части оплаты труда по результатам определенного периода в зависимости от уровня их выполнения.

Начальным этапом разработки совокупности группы таких показателей выступает определение целей и задач организации, а также факторов, определяющих успех образовательной организации. Одним из наиболее важных конкретных преимуществ следует считать интеллектуальный капитал [1, с. 848], позволяющий предоставлять качественные услуги студентам,

**Таблица 1.** Структура интегрального показателя в рамках Times GHE.

Группа и индикаторы	Вес, %	Группа и индикаторы	Вес, %	Группа и индикаторы	Вес, %	Группа и индикаторы	Вес, %
Преподавание	29,5	Исследовательская среда	29	Качество исследований	30	Международные перспективы	7,5
Репутация преподавателя	15	Научная репутация	18	Влияние цитирования	15	Иностранные студенты	2,5
Соотношение студентов и сотрудников	4,5	Доход от исследований	5,5	Сила исследований	5	Международный персонал	2,5
Соотношение докторов и бакалавров	2	Продуктивность исследований	5,5	Превосходство в исследованиях	5	Международное соавторство	2,5
Соотношение докторов и сотрудников	5,5	Промышленность	4	Влияние исследований	5	–	–
Доход учреждения	2,5	Доходы отрасли	2	–	–	–	–
–	–	Патенты	2	–	–	–	–

Источник: составлено автором на основе [11].

консультировать компании, привлекать гранты, достигать значимых научных результатов.

Для усиления позиции вуза на международной арене целесообразно обратить внимание на показатели, используемые для определения его потенциала по сравнению с другими участниками исследуемой сферы в наиболее значимых рейтингах.

Судя по структуре интегрального показателя Times GHE, вузам, в первую очередь, следует обратить внимание на группу «качество исследований», составляющую 30% от общего веса, а именно «уровень цитирования» (15%), «силу исследований» (5%), «превосходство в исследованиях» (5%) и «влияние исследований» (5%). Для улучшения обозначенных показателей вузу необходимо стимулировать публикационную активность своих исследователей в высокорейтинговых научных журналах, повышать качество и оригинальность научных работ, развивать междисциплинарные и международные научные коллаборации (табл. 1).

Группа «исследовательская среда» (29%) также формирует значимую часть в интегральном

показателе. В этой группе ключевыми выступают показатели «научная репутация» (18%), «доход от исследований» (5,5%) и «продуктивность исследований» (5,5%). Для повышения научной репутации вуза необходимо активно продвигать достижения своих ученых на международном уровне, участвовать в престижных научных конференциях и форумах, а также развивать партнерские отношения с ведущими научными центрами и университетами мира.

Увеличение дохода от исследований достигается путем привлечения грантового финансирования, заключения договоров с промышленными партнерами, а также за счет коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Продуктивность исследований может быть повышена путем создания благоприятных условий для научной работы, обеспечения доступа к современному оборудованию и информационным ресурсам. Конечно, важно привлекать амбициозных и талантливых сотрудников, которые не желают выполнять однообразные рутинные задачи, а стремятся к развитию своей научной и преподавательской карьеры.

Другая группа показателей, а именно «препода-

**Таблица 2.** Структура интегрального показателя в рамках академического рейтинга ShanghaiRanking.

Критерии	Индикатор	Вес, %
Качество образования	Выпускники учреждения, получившие Нобелевские премии и медали Филдса	10
Качество факультета	Сотрудники учреждения, получившие Нобелевские премии и медали Филдса	20
	Высокоцитируемые исследователи	20
Результаты исследований	Статьи, опубликованные в Nature и Science	20
	Статьи, индексируемые в Science Citation Index-Expanded и Social Science Citation Index	20
Производительность на душу населения	Показатели академической успеваемости на душу населения в учебном заведении	10

Источник: составлено автором на основе [10].

**Таблица 3.** Структура интегрального показателя в рамках QS World University Rankings.

Показатель	Вес, %
Международное соотношение студентов	5
Международное соотношение факультетов	5
Репутация работодателя	10
Количество цитирований на факультет	20
Соотношение преподавателей и студентов	20
Академическая репутация	40

Источник: составлено автором на основе [9].

вание» (29,5%) включает в себя такие важные показатели, как «репутация преподавателя» (15%), «соотношение студентов и сотрудников» (4,5%), «соотношение докторантов и бакалавров» (2%) и «соотношение докторов и сотрудников» (5,5%). Усилия должны быть направлены на те же сферы, что и в предыдущих случаях.

В рамках академического рейтинга Shanghai Ranking KPI влияющими на позицию университета будут индикаторы, связанные с качеством образования, результатами исследований и производительностью на одного студента или сотрудника. Для повышения своего места в данном рейтинге вузу следует сосредоточиться на привлечении и развитии высококвалифицированного персонала, особенно тех, кто имеет потенциал для получения престижных наград. С другой стороны, нельзя устанавливать в качестве KPI получение Нобелевской премии или медали Филдса, так как относительно небольшая доля сотрудников вузов может их получить, поэтому

установление такого индикатора в «эффективном контракте» приведет скорее к снижению мотивации.

Важным аспектом является увеличение числа высокоцитируемых исследователей, что свидетельствует о признании их научного авторитета и вклада в развитие соответствующих областей знаний. Университету следует поощрять междисциплинарные и международные научные коллаборации, способствующие повышению качества и видимости результатов исследований (табл. 2).

В контексте рейтинга QS World University Rankings ключевыми показателями эффективности, на которые следует обратить внимание, являются академическая репутация, количество цитирований на факультет, соотношение преподавателей и студентов, а также репутация среди работодателей. Для повышения академической репутации университету необходимо активно продвигать свой бренд и достижения на меж-

дународной арене, участвовать в престижных научных и образовательных мероприятиях, развивать партнерские отношения с ведущими вузами и исследовательскими центрами мира. Как и в предыдущих случаях, увеличение количества цитирований на факультет может быть достигнуто за счет стимулирования публикационной активности сотрудников в высокорейтинговых научных журналах, поддержки междисциплинарных и международных исследовательских проектов, а также создания условий для эффективного распространения и продвижения результатов научной деятельности (табл. 3).

KPI должны быть выстроены таким образом, чтобы стимулировать сотрудников к более активной публикации научных работ, развитию преподавательского таланта, стимулированию сотрудничества с различными внешними субъектами, другим действиям, обеспечивающим улучшение как финансовых, так и педагогическо-научных индикаторов организации. Уже сейчас этот управленческий инструмент активно используется в российских вузах.

По данным рисунка 1 проявляется значительный разброс значений количества применяемых на высшем уровне показателей – от 9 в ДонГАУ до 78 в ТУСУР. Такое различие в количестве показателей свидетельствует о том, что университеты по-разному подходят к выстраиванию системы мотивации и управления персоналом.

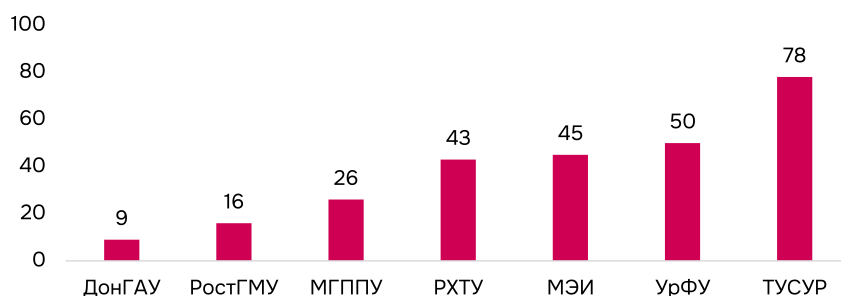
Ответственность за достижение целевых значений показателей KPI должна распределяться между различными структурными подразделениями и сотрудниками вуза. Так, показатели, связанные с образовательной деятельностью, могут находиться в зоне ответственности учебно-методических подразделений и профессорско-преподавательского состава, в то время как показатели научной активности – в ведении научно-исследовательских подразделений и ве-

дущих ученых вуза. Если учитывать многогранность деятельности современного университета и необходимость вовлечения различных категорий сотрудников в процесс достижения стратегических целей, представляется целесообразным использовать достаточно широкий набор показателей KPI. Это позволит обеспечить сбалансированную оценку эффективности работы вуза, выявить сильные и слабые стороны его деятельности, своевременно принимать управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности и устойчивое развитие университета.

Важными группами индикаторов являются блок маркетинга [8, с. 168], инфраструктуры [6, с. 94], финансирования [7, с. 112], например, объем средств, поступивших за три года от выполнения работ, услуг [2, с. 81]. Поэтому в качестве оптимальных групп таких показателей следует выбрать финансовые индикаторы, индикаторы потенциала и активности преподавателей, индикаторы научной активности, маркетинговые индикаторы, индикаторы активности студентов, индикаторы обеспечения капитальными активами.

Предложенные показатели KPI, обозначенные в таблице 4, для группы «Финансовые индикаторы» были выбраны с целью обеспечения комплексной оценки финансовой эффективности и устойчивости университета. Каждый из них отражает ключевые аспекты финансовой деятельности вуза и позволяет получить объективную информацию о состоянии и динамике его финансовых ресурсов.

Показатели дохода от образовательной, научно-исследовательской и предпринимательской деятельности являются важнейшими, характеризующими способность университета генерировать финансовые потоки из различных источников.



**Рис. 1.** Количество показателей в КРІ российских вузов, ед.  
Источник: составлено автором на основе [5, с. 15].

**Таблица 4.** Предлагаемые показатели КРІ для группы «Финансовые индикаторы».

Название показателя	Характеристика	Формула	Ответственное лицо/структурное подразделение
Доход от образовательной деятельности	Суммарный объем финансовых поступлений от платных образовательных услуг, грантов и субсидий на образовательную деятельность	$ДОД = \sum(ДПОУ + ДГО + ДСО)$ , где ДПОУ – доход от платных образовательных услуг, ДГО – доход от грантов на образование, ДСО – доход от субсидий на образование	Проректор по экономике и финансам, планово-финансовое управление
Доход от научно-исследовательской деятельности	Доход от грантов, контрактов, патентов и лицензий на результаты научно-исследовательской деятельности	$ДНИД = \sum(ДГН + ДКН + ДПЛ)$ , где ДГН – доход от грантов на науку, ДКН – доход от контрактов на НИР, ДПЛ – доход от патентов и лицензий	Проректор по научной работе, научно-исследовательская часть
Доход от предпринимательской деятельности	Доход от консалтинговых услуг, прочих услуг и продажи интеллектуальной собственности	$ДПД = \sum(ДКУ + ДПУ + ДПИС)$ , где ДКУ – доход от консалтинговых услуг, ДПУ – доход от прочих услуг, ДПИС – доход от продажи интеллектуальной собственности	Проректор по инновационному развитию или аналогичная должность
Рентабельность активов	Показатель эффективности использования активов университета, отражающий величину прибыли, генерируемой всеми активами	$РА = (ЧП / А) \cdot 100\%$ , где ЧП – чистая прибыль, А – средняя величина активов	Ректор университета
Доля внебюджетных средств в общем объеме финансирования	Удельный вес финансовых поступлений из внебюджетных источников в общей структуре доходов университета	$ДВБС = (ВБС / ОФ) \cdot 100\%$ , где ВБС – объем внебюджетных средств, ОФ – общий объем финансирования	Проректор по экономике и финансам

Источник: составлено автором.

Включение показателя рентабельности активов в систему КРІ обусловлено его значимостью для оценки эффективности использования имеющихся ресурсов университета. Доля внебюджет-

ных средств в общем объеме финансирования является ключевым показателем финансовой автономии и устойчивости бизнес-модели университета.

Для группы «Индикаторы потенциала и активности преподавателей» предложены показатели всесторонней оценки качества профессорско-преподавательского состава университета и его соответствия современным требованиям высшего образования. Они отражают ключевые аспекты, влияющие на эффективность образовательного процесса и способность вуза обеспечивать высокий уровень подготовки специалистов. Конечно, как и в случае с прочими показателями, их необходимо разделить на составляющие, для того чтобы те из них, которые будут закреплены в «эффективных контрактах», работали на общую цель усиления позиции университета (табл. 5).

**Таблица 5.** Предлагаемые показатели КРІ для группы «Индикаторы потенциала и активности преподавателей».

Название показателя	Характеристика	Формула	Ответственное лицо / структурное подразделение
Доля преподавателей с учеными степенями (докторов наук)	Удельный вес преподавателей, имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности профессорско-преподавательского состава	$ДПДН = (КДН / ОППС) \cdot 100\%$ , где КДН – количество преподавателей с ученой степенью доктора наук, ОППС – общая численность профессорско-преподавательского состава	Проректор по учебной работе
Доля преподавателей с учеными степенями (кандидатов наук)	Удельный вес преподавателей, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности профессорско-преподавательского состава	$ДПКН = (ККН / ОППС) \cdot 100\%$ , где ККН – количество преподавателей с ученой степенью кандидата наук, ОППС – общая численность профессорско-преподавательского состава	Проректор по учебной работе
Количество преподавателей, прошедших международные стажировки и повышение квалификации	Абсолютное число преподавателей, прошедших международные стажировки и программы повышения квалификации за определенный период	$КПМС = \sum(ПМС)$ , где ПМС – количество преподавателей, прошедших международные стажировки и повышение квалификации	Проректор по международной деятельности
Преподаватели с опытом работы в бизнесе	Удельный вес преподавателей, имеющих опыт работы в бизнес-структурах, в общей численности профессорско-преподавательского состава	$ДПОБ = (КОБ / ОППС) \cdot 100\%$ , где КОБ – количество преподавателей с опытом работы в бизнесе, ОППС – общая численность профессорско-преподавательского состава	Проректор по учебной работе
Преподаватели с опытом работы в науке	Удельный вес преподавателей, имеющих опыт научно-исследовательской деятельности, в общей численности профессорско-преподавательского состава	$ДПОН = (КОН / ОППС) \cdot 100\%$ , где КОН – количество преподавателей с опытом работы в науке, ОППС – общая численность профессорско-преподавательского состава	Проректор по научной работе

Продолжение на следующей странице



**Таблица 5.** Предлагаемые показатели KPI для группы «Индикаторы потенциала и активности преподавателей». (Продолжение таблицы)

Название показателя	Характеристика	Формула	Ответственное лицо / структурное подразделение
Индекс удовлетворенности студентов качеством преподавания и компетентностью преподавателей	Средневзвешенная оценка удовлетворенности студентов качеством преподавания и компетентностью преподавателей по результатам опросов и анкетирования	$ИУС = (\sum(БО \cdot ВО) / \sum(ВО)) / МБ \cdot 100\%$ , где БО – балльная оценка удовлетворенности, ВО – вес (значимость) оценки, МБ – максимальный балл оценки	Проректор по учебной работе

Источник: составлено автором.

Выбор KPI для группы «индикаторы научной активности» (табл. 6) обусловлен их способностью всесторонне характеризовать научный потенциал университета, его вклад в развитие науки и инноваций, степень интеграции в международное научное сообщество. Использование этих показателей в системе управления вузом

позволяет принимать обоснованные решения, направленные на повышение результативности и эффективности научно-исследовательской деятельности, укрепление инновационной экосистемы и развитие международного научного сотрудничества.

**Таблица 6.** Предлагаемые показатели KPI для группы «Индикаторы научной активности».

Название показателя	Характеристика	Формула	Ответственное лицо
Количество публикаций в рецензируемых научных журналах на одного исследователя	Среднее число публикаций в рецензируемых научных журналах, приходящееся на одного исследователя за определенный период	$КПИ = \sum(П) / ЧИ$ , где П – количество публикаций в рецензируемых научных журналах, ЧИ – численность исследователей	Проректор по научной работе
Количество цитирований на одного исследователя	Среднее число цитирований публикаций исследователей университета, приходящееся на одного исследователя за определенный период	$КЦИ = \sum(Ц) / ЧИ$ , где Ц – количество цитирований публикаций исследователей, ЧИ – численность исследователей	Проректор по научной работе
Количество патентов, лицензий и свидетельств о регистрации программ для ЭВМ и баз данных на одного исследователя	Среднее число патентов, лицензий и свидетельств о регистрации программ для ЭВМ и баз данных, приходящееся на одного исследователя за определенный период	$КПЛСИ = (\sum(ПТ) + \sum(ЛЦ) + \sum(СВ)) / ЧИ$ , где ПТ – количество патентов, ЛЦ – количество лицензий, СВ – количество свидетельств о регистрации программ для ЭВМ и баз данных, ЧИ – численность исследователей	Проректор по инновационному развитию

Продолжение на следующей странице

**Таблица 6.** Предлагаемые показатели KPI для группы «Индикаторы научной активности». (Продолжение таблицы)

Название показателя	Характеристика	Формула	Ответственное лицо
Доля исследователей, участвующих в международных научных проектах и коллаборациях	Удельный вес исследователей, принимающих участие в международных научных проектах и коллаборациях, в общей численности исследователей	$ДИМНК = (ЧИМНК / ЧИ) \cdot 100\%$ , где ЧИМНК – число исследователей, участвующих в международных научных проектах и коллаборациях, ЧИ – общая численность исследователей	Проректор по международной деятельности
Доля исследователей, вовлеченных в проекты по трансферу технологий и коммерциализации результатов НИР	Удельный вес исследователей, участвующих в проектах по трансферу технологий и коммерциализации результатов НИР, в общей численности исследователей	$ДИТТК = (ЧИТТК / ЧИ) \cdot 100\%$ , где ЧИТТК – число исследователей, вовлеченных в проекты по трансферу технологий и коммерциализации результатов НИР, ЧИ – общая численность исследователей	Проректор по инновационному развитию
Средний индекс Хирша (h-индекс) исследователей университета в научных базах данных (Scopus, Web of Science)	Среднее значение индекса Хирша (h-индекса) исследователей университета, рассчитанное на основе данных из научных баз Scopus и Web of Science	$СИХ = (\sum(ИХ) / ЧИ)$ , где ИХ – индивидуальные значения индекса Хирша исследователей, ЧИ – численность исследователей	Проректор по научной работе

Источник: составлено автором.

Предложенные KPI для группы «Маркетинговые индикаторы» важны с точки зрения оценки эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности университета и его привлекательности для ключевых целевых аудиторий. Каждый из этих показателей отражает важные аспекты

восприятия бренда вуза, его репутации и конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. Ответственными за достижение должны быть сотрудники маркетинговых подразделений, а также прочие профильные специалисты (табл. 7).

**Таблица 7.** Предлагаемые показатели KPI для группы «Маркетинговые индикаторы».

Название показателя	Характеристика	Формула	Ответственное лицо / структурное подразделение
Узнаваемость бренда университета среди целевой аудитории	Доля представителей целевой аудитории, осведомленных о бренде университета и его основных характеристиках	$УБ = (ЧОБ / ЧЦА) \cdot 100\%$ , где ЧОБ – число респондентов, осведомленных о бренде, ЧЦА – общая численность целевой аудитории в выборке	Проректор по маркетингу и коммуникациям, отдел маркетинга

Продолжение на следующей странице



**Таблица 7.** Предлагаемые показатели KPI для группы «Маркетинговые индикаторы». (Продолжение таблицы)

Название показателя	Характеристика	Формула	Ответственное лицо / структурное подразделение
Количество позитивных упоминаний университета в СМИ и социальных медиа	Абсолютное число позитивных упоминаний университета в средствах массовой информации и социальных медиа за определенный период	$KПУ = \sum(ПУ)$ , где ПУ – количество позитивных упоминаний университета в СМИ и социальных медиа	Проректор по маркетингу и коммуникациям, отдел маркетинга
Трафик на официальном сайте университета	Количество просмотров страниц официального сайта университета за определенный период	$\sum$ количества просмотров страниц	Управление информационных технологий, отдел маркетинга
Доля иностранных студентов в общем количестве обучающихся	Удельный вес иностранных студентов в общей численности обучающихся в университете	$ДИС = (ЧИС / ЧО) \cdot 100\%$ , где ЧИС – численность иностранных студентов, ЧО – общая численность обучающихся	Проректор по международной деятельности, управление международного сотрудничества
Количество абитуриентов, подавших заявления на обучение	Абсолютное число абитуриентов, подавших заявления на обучение в университет за определенный период	$КАЗ = \sum(AЗ)$ , где АЗ – количество абитуриентов, подавших заявления на обучение	Проректор по учебной работе, приемная комиссия

Источник: составлено автором.

KPI для группы «Индикаторы активности студентов» сформированы, исходя из их способности всесторонне характеризовать вовлеченность обучающихся в различные аспекты универси-

тетской жизни, их академическую и профессиональную успешность, а также потенциал для личностного и карьерного роста (табл. 8).

**Таблица 8.** Предлагаемые показатели KPI для группы «Индикаторы активности студентов».

Название показателя	Характеристика	Формула	Ответственное лицо / структурное подразделение
Доля студентов, участвующих в научно-исследовательской деятельности	Удельный вес студентов, вовлеченных в научно-исследовательскую деятельность, в общей численности студентов	$ДСНИД = (ЧСНИД / ЧС) \cdot 100\%$ , где ЧСНИД – число студентов, участвующих в научно-исследовательской деятельности, ЧС – общая численность студентов	Проректор по научной работе
Количество студенческих публикаций в научных журналах и сборниках конференций	Абсолютное число студенческих публикаций в научных журналах и сборниках конференций за определенный период	$КСП = \sum(СП)$ , где СП – количество студенческих публикаций в научных журналах и сборниках конференций	Проректор по научной работе

Продолжение на следующей странице

**Таблица 8.** Предлагаемые показатели KPI для группы «Индикаторы активности студентов». (Продолжение таблицы)

Название показателя	Характеристика	Формула	Ответственное лицо / структурное подразделение
Доля студентов, участвующих в программах академической мобильности (обмены, стажировки)	Удельный вес студентов, принимающих участие в программах академической мобильности, в общей численности студентов	$ДСАМ = (ЧСАМ / ЧС) \cdot 100\%$ , где ЧСАМ – число студентов, участвующих в программах академической мобильности, ЧС – общая численность студентов	Проректор по международной деятельности
Доля выпускников, трудоустроившихся по специальности в течение года после окончания университета	Удельный вес выпускников, трудоустроившихся по специальности в течение года после окончания университета, в общей численности выпускников	$ДВТС = (ЧВТС / ЧВ) \cdot 100\%$ , где ЧВТС – число выпускников, трудоустроившихся по специальности в течение года после окончания университета, ЧВ – общая численность выпускников	Проректор по учебной работе, центр карьеры и трудоустройства

Источник: составлено автором.

Они отражают ключевые направления развития студентов, которые являются центральным звеном образовательной бизнес-модели вуза и главными бенефициарами его деятельности.

Доля студентов, участвующих в программах академической мобильности, отражает степень интернационализации образовательного процесса в вузе и вовлеченность обучающихся в глобальное академическое пространство. Показатель количества инициатив и проектов, реализованных совместно с бизнесом и индустрией с привлечением студентов, характеризует степень практикоориентированности образовательного процесса и вовлеченность обучающихся в решение реальных задач, стоящих перед экономикой и обществом. Высокая проектная активность студентов свидетельствует о наличии в вузе эффективных механизмов взаимодействия с работодателями, возможностей для приобретения практических навыков и компе-

тенций, востребованных на рынке труда. Анализ этого показателя позволяет оценивать качество подготовки специалистов, их готовность к профессиональной деятельности и потенциал для трудоустройства по специальности.

Выбранные показатели KPI для группы «Индикаторы обеспечения капиталными активами» формируют целостную картину состояния и развития материально-технической базы университета, его способности создавать современную и эффективную инфраструктуру для реализации своих основных функций. Использование этих индикаторов в системе управления вузом позволяет принимать обоснованные решения по инвестированию в развитие и модернизацию инфраструктуры, оценивать эффективность капитальных вложений и обеспечивать высокий уровень конкурентоспособности университета в долгосрочной перспективе (табл. 9).

**Таблица 9.** Предлагаемые показатели KPI для группы «Индикаторы обеспечения капитальными активами».

Название показателя	Характеристика	Формула	Ответственное лицо / структурное подразделение
Количество научных лабораторий, оснащенных современным оборудованием	Число научных лабораторий университета, оснащенных современным оборудованием, соответствующим мировым стандартам	$KHLCO = \sum(NLCO)$ , где NLCO – количество научных лабораторий, оснащенных современным оборудованием	Проректор по научной работе
Совокупная стоимость оборудования в лабораториях	Общая стоимость оборудования, установленного в научных лабораториях университета, в денежном выражении	$CCO = \sum(CO)$ , где CO – стоимость оборудования в каждой научной лаборатории	Проректор по научной работе
Объем инвестиций в развитие и модернизацию инфраструктуры университета	Сумма инвестиций, направленных на развитие и модернизацию инфраструктуры университета за определенный период	$OIRMI = \sum(IRMI)$ , где IRMI – объем инвестиций в развитие и модернизацию инфраструктуры университета	Проректор по экономике и финансам
Количество современных аудиторий, оснащенных мультимедийным оборудованием	Абсолютное число аудиторий университета, оснащенных современным мультимедийным оборудованием для повышения качества образовательного процесса	$KCAMO = \sum(CAMO)$ , где CAMO – количество современных аудиторий, оснащенных мультимедийным оборудованием	Проректор по учебной работе
Количество мест в общежитиях на одного иногороднего студента	Отношение количества мест в общежитиях университета к числу иногородних студентов, нуждающихся в предоставлении жилья	$KMOIS = KMO / CHIS$ , где KMO – количество мест в общежитиях, CHIS – число иногородних студентов, нуждающихся в предоставлении жилья	Проректор по социальной и воспитательной работе

Источник: составлено автором.

Таким образом, предложена совокупность KPI для их разделения на составные элементы с последующим закреплением в отдельных «эффективных контрактах» сотрудников вузов. Выделены такие ключевые группы, как финансовые

индикаторы, индикаторы потенциала и активности преподавателей, индикаторы научной активности, маркетинговые индикаторы, индикаторы активности студентов, индикаторы обеспечения капитальными активами.

### Библиографический список

1. Вахрушина М. А., Вахрушина А. А. Интеллектуальный капитал в системе показателей результативности (KPI) учреждений высшего образования // Международный бухгалтерский учет. – 2022. – Т. 25, 8 (494). – С. 848–868.
2. Геращенко И. П., Алексеенко Е. В., Романова А. Н. Методика оценки эффективности системы образовательного предпринимательства в вузах // Современные проблемы науки и образования. – 2022. – № 4. – С. 75–88.
3. Глечикова Н. А., Нечаев В. И., Сер А. А. Эффективный контракт как основа достижения показателей результативности деятельности вуза в условиях экономических санкций недружественных стран // Экономика сельского хозяйства России. – 2022. – № 11. – С. 55–63.
4. Клеймёнова Т. Н., Сюсина Т. О., Смирнова Н. Н. Резервы повышения публикационной активности преподавателей высших учебных заведений // Проблемы современного педагогического образования. – 2020. – № 67–4. – С. 179–182.

5. Печников К. И., Силакова Л. В. Совершенствование обеспечивающих бизнес-процессов высших учебных заведений для повышения эффективности деятельности организаций образовательных услуг // Экономика. Право. Инновации. – 2022. – № 2. – С. 12–23.
6. Романов Е. В. Оценка эффективности деятельности российских вузов: нужно ли менять парадигму? // Образование и наука. – 2021. – Т. 23, № 6. – С. 84–125.
7. Седаш Т. Н. Финансирование высшего образования как фактор развития человеческого капитала // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 112–121.
8. Трифонов И. В. Анализ методов совершенствования КРІ в организации // Инновационное развитие экономики. – 2023. – 1 (73). – С. 163–170.
9. QS World University Rankings – previous methodology. – URL: <https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/9051022681500-QS-World-University-Rankings-previous-methodology> (visited on 05/19/2024).
10. ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities Methodology 2023. – URL: <https://www.shanghairanking.com/methodology/arwu/2023> (visited on 05/19/2024).
11. World University Rankings 2024: methodology. – URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2024-methodology> (visited on 05/19/2024).