

УДК 331.53
ББК 65.240.53

Borisova Alena Aleksandrovna,
doctor of economics,
associate professor of the department of management
of Novosibirsk State
Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: A.Borisova@corp.nstu.ru

Shastova Valeriya Andreevna,
undergraduate student of
Novosibirsk State
Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: valeri3689@gmail.com

Борисова Алена Александровна,
д-р экон. наук,
доцент кафедры менеджмента
Новосибирского государственного
технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: A.Borisova@corp.nstu.ru

Шастова Валерия Андреевна,
магистрант
Новосибирского государственного
технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: valeri3689@gmail.com

РЕЗУЛЬТАТО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ВЛИЯНИЕ СИСТЕМ РЕЙТИНГОВАНИЯ НА ВЫБОР КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

THE RESULT-ORIENTED MANAGEMENT: IMPACT OF RANKING SYSTEM ON THE KEY PERFORMANCE INDICATORS SELECTION

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (5. Экономика труда)
08.00.05 – Economics and management of national economy (5. Labor Economics)

В статье рассматриваются предпосылки, определяющие необходимость совершенствования системы стимулирования к результато-ориентированной деятельности научно-педагогических кадров. Анализируется развитие практики разработки и ввода систем рейтингования. Выявляется сопряженность между индикаторами оценки систем рейтингования и внутренними, регламентирующими деятельность, ключевыми показателями оценки результативности. Проанализировано структурно-содержательное наполнение внутренних регламентов оценки результативности деятельности научно-педагогических кадров. Представлены результаты апробации ввода эффективных контрактов в деятельности российских вузов.

The article examines the prerequisites specifying the need for improvement of the system stimulating for the result-oriented activity of the scientific-pedagogical personnel. Analyses of development of the ranking system design and implementation is conducted. Consistency between assessment indicators of the ranking systems and the internal key performance indicators governing the operation is analyzed. The structural content of the internal procedures of the performance assessment of the scientific-pedagogical personnel is analyzed. The approbation results of introduction of the effective contracts into the Russian higher educational institutions operation are presented.

Ключевые слова: спрос на образовательные услуги, вуз, рейтинг, конкурентоспособность вуза, эффективный контракт, индикатор, стратегия развития, ключевые показатели деятельности, результативность, инструменты стимулирования.

Keywords: demand for educational services, higher educational institution, rating, competitiveness of educational institution, effective contract, indicator, development strategy, key performance indicators, performance, incentive tools.

Репутационные сигналы успешности деятельности вуза: проблематика исследования

В росте уровня национальной системы образования заинтересованы многие стейкхолдеры. Профессионально-квалификационный уровень трудовых ресурсов является базовой предпосылкой социально-экономического развития страны. Жесткая конкуренция вузов на рынке образовательных услуг способствует увеличению разнообразия средств позиционирования стейкхолдерам конкурентных преимуществ [1]. Сильным сигналом, информирующим потребителя об уровне вуза в мировой (национальной) системе подготовки, является позиция учебного заведения в различного рода рейтингах.

Ориентация на набор показателей международных и национальных систем рейтингования обуславливает структурную и содержательную перестройку стимулирующих к результато-ориентированной деятельности мероприятий [2; 3; 4]. Мероприятия направлены на существенную коррекцию внутренних нормативных показателей оценки результативности и изменение направлений деятельности по обеспечению их достижимости [5]. Такая ситуация запускает процессы изменения, в том числе и сопротивления нововведениям, и нуждается в теоретико-прикладном осмыслении. Поэтому представляется **актуальной** постановка исследовательской цели — рассмотрение практики ввода систем рейтингования вузов и анализ реализации механизма достижения ключевых показателей результативности деятельности научно-педагогических кадров. В соответствии с целью выдвинуты исследовательские задачи:

- выявить истоки и становление практики ввода международных и национальных систем рейтингования;
- обосновать предпосылки, вызывающие необходимость коррекции традиционных форм стимулирования научно-педагогических кадров;

— оценить опыт апробации эффективных контрактов в деятельности российских вузов.

Решение задач и достижение цели позволит расширить теоретико-прикладное знание об используемых вузами управленческих воздействиях к стимулированию результатно-ориентированной деятельности.

Результато-ориентированное управление вузами: практика ввода систем рейтингования

Интерес к обоснованию критериев эффективности деятельности вузов и разработке систем рейтингования устойчив на протяжении длительного времени. Истоки

зарождения и ввод большого количества систем приходится на период 2003–2004 годов (см. табл. 1). В дальнейшем появление новых систем (вплоть до 2014 года) характеризуется меньшей интенсивностью. С 2014 года отмечается усиление интереса к вводу новых систем ранжирования вузов, отличающихся большим территориальным охватом и углубленной специализацией. Возможно, обновление инструментального обеспечения оценки обосновано расширением ресурсных возможностей технологий аккумуляции данных (Big Data) и сменой важности ключевых параметров, характеризующих целевые преимущества и успешность вуза.

Таблица 1

Системы рейтингования вузов

Наименование рейтинга	Ввод рейтинга, год	Разработчик	Эмпирическая база*	Страна
Academic Ranking of World Universities (ARWU)	2003	Исследовательская группа Академии Высшего Образования (бывший Институт Высшего Образования) Шанхайского Университета Цзяотун	1 200	Китай
Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS WUR)	2004	Исследовательская группа консалтинговой компании Quacquarelli Symonds	3 539	Великобритания
Рейтинг высших учебных заведений России	2004	Благотворительный фонд В. Потанина	375	Россия
Times Higher Education World University Rankings (THE WUR)	2004	Информационное агентство Thomson Reuters	2 400	Великобритания
Webometrics	2004	Исследовательская группа Cybermetrics, входящая в состав Национального Исследовательского Совета Испании	12 000	Испания
National Taiwan University Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities	2007	Совет по аккредитации и развитию высшего образования Республики Тайвань	1 050	Китай
Quacquarelli Symonds QS World University Rankings by Faculty	2009	Исследовательская группа консалтинговой компании Quacquarelli Symonds	1 100	Великобритания
University Ranking by Academic Performance (URAP)	2010	Исследовательская группа Ближневосточного технического университета Анкары	2 000	Турция
Round University Ranking	2010	Рейтинговое Агентство «RUR»	750	Россия
CWUR: World University Rankings	2010	Компания «Center for World Universities Rankings»	900	Саудовская Аравия
Национальный рейтинг университетов	2011	Международная группа «Интерфакс»	1 050	Россия
Quacquarelli Symonds World University Rankings by Subject	2011	Исследовательская группа консалтинговой компании Quacquarelli Symonds	4 220	Великобритания
Рейтинг репутации вузов по укрупненным направлениям	2012	Рейтинговое агентство RAEX (Эксперт РА)	360	Россия
Рейтинг инновационных университетов по версии THE WUR	2012	Информационное агентство Thomson Reuters	100	Великобритания
Worldwide Professional University Rankings RankPro	2013	Международный совет ученых в рамках программы Global World Communicator	700	США
Quacquarelli Symonds University Rankings: EECA	2014	Исследовательская группа консалтинговой компании Quacquarelli Symonds	200	Великобритания
Национальный рейтинг востребованности вузов в РФ	2014	Федеральное государственное унитарное предприятие «Международное информационное агентство «Россия сегодня»	870	Россия
U-Multirank	2014	Исследовательская группа Центра по высшему образованию, исследовательская группа Центра по изучению политики в сфере высшего образования	1 300	Германия
Times Higher Education BRICS and Emerging Economies Rankings	2014	Информационное агентство Thomson Reuters	800	Великобритания

Наименование рейтинга	Ввод рейтинга, год	Разработчик	Эмпирическая база*	Страна
Times Higher Education BRICS and Emerging Economies Rankings	2014	Информационное агентство Thomson Reuters	1 300	Великобритания
Рейтинг US News «Лучшие мировые университеты»	2014	Новостной журнал U.S. News & World Report	1 250	США
Quacquarelli Symonds Higher Education System Strength Rankings	2016	Исследовательская группа консалтинговой компании Quacquarelli Symonds	700	Великобритания
Times Higher Education World Reputation Rankings	2016	Информационное агентство Thomson Reuters	6 000	Великобритания

* число вузов, попавших в оценку в 2015 году.

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Фиксируется преобладание рейтинговых систем, разработанных исследовательско-консалтинговыми группами из Великобритании. Разнообразие подходов к оценке проявляется в существенных различиях используемых критериальных характеристик, методических средств сбора и обработки данных (см. табл. 2) [6; 7; 8].

Объем эмпирических баз варьируется в широком диапазоне. Ширина охвата может ограничиваться целевой специализацией рейтинга (например, российские вузы). Ресурсные возможности исследовательских групп и целевые задачи определяют доступ к объему эмпирических данных. Анализ распределения систем рейтингования по размеру используемых выборок фиксирует существенное различие в глубину проникновения: так имеются системы, дифференцирующие разнообразие среди 12 000 вузов (Webometrics), в то же время информативными считаются и малообъемные выборки в 700–750 единиц наблюдений (Round University Ranking или Quacquarelli Symonds Higher Education System Strength Rankings).

Таким образом, сложилась практика ранжирования вузов по разнообразным критериям. Разработка методического инструментария продолжается. Интерес вузов к попаданию в системы рейтингования устойчив, поскольку является значимым сигналом, оповещающим стейкхолдеров об успешности вуза на рынке образовательных услуг.

Ключевые параметры оценки успешности вуза: стимулирующие воздействия

Формирование систем ранжирования вузов основано на оценке совокупности проявлений ключевых характеристик, отражающих функционирование организации. Анализ параметров оценки различных систем рейтингования (см. табл. 2) выявил существенные различия по количеству учитываемых параметров, содержательной интерпретации ключевых факторов, значимости параметра в успешности деятельности, а также методическим подходам к проведению оценки.

Таблица 2

Параметры оценок деятельности вузов

Рейтинг	Индикаторы и их значимость	Рейтинг	Индикаторы и их значимость
Times Higher Education World Reputation Rankings	Академическая репутация университета (15). Научная репутация университета (19,5). Общая цитируемость научных публикаций (32,5). Отношение опубликованных научных статей к численности профессорско-преподавательского состава (4,5). Объем финансирования исследовательской деятельности университета (5,25). Объем финансирования сторонними компаниями (5,5). Отношение государственного финансирования исследовательской деятельности к общему исследовательскому бюджету университета (0,75). Отношение профессорско-преподавательского состава к общей численности обучающихся (4,5). Отношение количества иностранных представителей профессорско-преподавательского состава к численности местных коллег (3). Отношение количества иностранных студентов к общей численности обучающихся (2). Отношение защищенных диссертаций к численности преподавательского состава (6). Отношение защищенных диссертаций к численности бакалавров, идущих на звание магистра (2,25)	Рейтинг US News «Лучшие мировые университеты»	Глобальная научно-исследовательская репутация (12,5). Региональная научно-исследовательская репутация (12,5). Число публикаций за пятилетний период (10). Количество книг за пятилетний период (2,5). Конференции (2,5). Среднее число цитирований на одну статью (10). Всего цитирований (7,5). Число публикаций, входящих в 10-процентную группу наиболее цитируемых (12,5). Доля публикаций, входящих в 10-процентную группу наиболее цитируемых в общем числе публикаций (10). Международное сотрудничество в публикациях (отношение количества публикаций университета с иностранным соавтором к количеству публикаций с иностранным соавтором той страны, в которой находится университет) (10). Число присужденных степеней PhD за год (5). Соотношение числа присужденных за год степеней PhD и общего числа НПС (5)
Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS WUR)	Академическая репутация (40). Репутация среди работодателей научно-преподавательского состава и студентов (20). Доля иностранцев в научно-преподавательском составе (5). Доля иностранцев в общем числе студентов (5). Число цитирований на одного сотрудника (20)	Национальный рейтинг университетов	Образовательная деятельность вуза (20). Научно-исследовательская деятельность вуза (20). Социализаторская деятельность вуза (15). Международная деятельность вуза (15). Бренд вуза (15). Общественное мнение о деятельности вуза (15)

Рейтинг	Индикаторы и их значимость	Рейтинг	Индикаторы и их значимость
U-Multirank	Расходы на преподавание (10). Доля присужденных степеней магистров и PhD (14). Количество предметных областей образовательных программ университета (7). Уровень образовательных программ (бакалавриат, магистратура, аспирантура) (15). Расходы на исследования (10). Доход из внебюджетных источников (10). Доля поступивших на программы бакалавриата из региона, в котором находится университет (12). Размер университета (количество обучающихся) (5). Количество научных публикаций (15). Уровень безработицы среди выпускников (8)	National Taiwan University Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities	Количество статей за последние 11 лет (10). Количество статей в текущем году (15). Число цитирований за последние 11 лет (15). Число цитирований за последние два года (10). Среднее число цитирований за последние 11 лет (10). Индекс Хирша за последние два года (10). Число часто цитируемых статей (15). Количество статей в рейтинговых журналах (15)

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Укрупненно набор индикаторов можно дифференцировать по следующим направлениям: публикационная активность; объемы деятельности и прикладываемые усилия в поисках путей финансирования; международное сотрудничество и признание научных разработок; репутационная известность у стейкхолдеров — работодателей, научного сообщества.

Отражение успешности деятельности вуза в системе ранжирования является мощным информационным сигналом как для системы управления, так и для потребителей образовательных услуг. Разрабатываются целевые программы достижения определенных значений в системах рейтингования. Выстраиваются внутренние стандарты управления и оценки результативности научно-педагогических кадров. Внутренние стандарты задают нормативные рамки роста и согласуются с показателями систем рейтингования.

Стимулирующие воздействия достижения нормативных показателей закладываются в концепцию эффективного контракта [9; 10], согласно которой выделяется набор значимых ключевых показателей оценки результативности научно-педагогических кадров. Фиксируется тенденция роста частоты использования эффективных контрактов как средства побуждения к ведению необходимой вузу деятельности и распределения стимулирующей премии.

Вузам предоставлена относительная самостоятельность в выборе состава показателей оценки результативности работы сотрудников. Ориентацией в выборе служат стратегические цели организации, в том числе цели, направленные на создание репутационных сигналов на рынке образовательных услуг. Поэтому при выборе и обосновании ключевых показателей результативности вузы ориентируются на набор индикаторов, включенных в системы рейтингования.

Выбор показателей оценки результативности: связь с индикаторами систем рейтингования

Анализ практики ввода ключевых показателей оценки результативности деятельности научно-педагогических кадров позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, выявлена относительная согласованность вузов в выборе группировочных оснований (см. табл. 3). Практически все вузы ведут оценку по нескольким критериям: научная и международная деятельность, учебная и учебно-методическая работа, профориентационные мероприятия. Эти направления оценок тесно коррелируют

с основными направлениями индикаторов систем рейтингования. В целом это отражает целенаправленный подход к разработке стимулирующих мер воздействия.

Таблица 3

Группы показателей оценки результативности труда научно-педагогических кадров российских вузов

Направления оценки	Количество показателей, %				
	ВолГУ ¹	БГУ ²	ТГУ ³	РЭУ ⁴	НГТУ ⁵
Научная работа	39,5	34,1	49,0	50,9	43,3
Учебная работа	23,3	36,4	17,6	20,8	28,3
Учебно-методическая работа	11,6	13,6	13,7	7,5	15,0
Профориентационная работа	25,6	15,9	19,6	20,8	13,3

¹ ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный университет».

² ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет».

³ ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет».

⁴ ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова».

⁵ ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный технический университет».

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Во-вторых, фиксируется разнообразие по количеству параметров, включаемых в системы оценки результативности работы (диапазон разнообразия колеблется от 43 до 60 позиций). Углубленный анализ состава показателей (см. табл. 4) демонстрирует, что разнообразие определяется мерой детализации оценочных признаков.

В-третьих, по-разному расставлены акценты в стимулирующих показателях. Безусловно, большая доля показателей, включенных в систему оценки, приходится на научно-исследовательскую активность [11; 12]. В ряде вузов значимость этого направления максимально приоритетная. В иных — происходит рассеивание усилий, направленных на обеспечение результативности работы.

В-четвертых, по-разному организованы процедуры сбора и верификации данных, а также распределения весовых значений значимости тех или иных показателей. Это влияет на побуждение к достижению определенных (как правило, выбранных субъектом самостоятельно) видов деятельности и распределение усилий субъекта труда.

Критерии оценки результативности деятельности научно-педагогических кадров российских вузов

Направления оценки	Показатели эффективного контракта				
	МАДИ ¹	БГУ ²	РЭУ ³	ТюмГУ ⁴	НГТУ ⁵
Научная работа	Число научных публикаций в изданиях, индексируемых базой РИНЦ. Число РИД публикаций. Проведение студенческих олимпиад. Участие в международных конференциях. Руководство и организация НИР студентов. Подготовка и защита кандидатской/ докторской диссертации. Руководство студентами — победителями конкурсов	Публикация статьи в журналах, входящих в международные базы цитирования Scopus, Web of Science. Участие в грантах, научно-исследовательских проектах. Апробация научных исследований. Организация НИД студентов. Выполнение гранта, научно-исследовательского проекта с внешним финансированием. Руководство аспирантами и докторантами. Организация научных мероприятий	Индекс Хирша. Количество публикаций в РИНЦ, Web of Science, Scopus. Количество статей в журналах ВАК. Участие в подготовке заявок на выполнение НИР, финансируемых из внешних источников. Руководство НИР студентов. Руководство аспирантами и докторантами	Число научных публикаций в журналах, входящих в международные базы цитирования Scopus, Web of Science. Организация и руководство НИР студентов. Коммерциализация РИД. Подготовка и защита кандидатской/ докторской диссертации. Руководство аспирантами и докторантами. Организация научных конференций	Руководство аспирантами и докторантами. Число защит аспирантов и докторантов. Подготовка и защита кандидатской/ докторской диссертации. Индекс Хирша. Число РИД и научных публикаций. Руководство и организация НИР студентов и аспирантов. Руководство студентами — победителями конкурсов. Участие преподавателя в финансируемой научной деятельности университета. Организация научных мероприятий
Учебная работа	—	Повышение квалификации по преподаваемой дисциплине или в области ИТ	Разработка и чтение курсов, в том числе на иностранном языке	Разработка и чтение курсов. Редакторские и составительские работы	Разработка и чтение курсов, в том числе на иностранном языке. Редакторские работы
Учебно-методическая работа	Подготовка, написание и издание учебников, учебных пособий	Учебно-методическое обеспечение. Разработка дистанционного курса	Количество учебных пособий, учебников, практикумов	Учебно-методическое обеспечение	Количество учебников, учебно-методических пособий. Электронные образовательные ресурсы
Профориентационная работа	—	Организация НИД школьников	Гостевые лекции в зарубежных вузах	—	Дистанционные курсы обучения для школьников. Подготовка и проведение олимпиад школьников. Работа в довузовских структурах. Выездные учебные сессии

¹ ФГБОУ ВПО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет».

² ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет».

³ ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова».

⁴ ФГБОУ ВО «Тюменский государственный университет».

⁵ ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный технический университет».

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

В-пятых, выявлено, что ведется апробация подходов и инструментов к разработке стимулирующего воздействия. В ряде вузов выполнение эффективного контракта встраивается в широкий комплекс управленческих процедур. Например, данные служат основанием для прохождения аттестации и избрания на должность, а также формирования резерва управленческих кадров. В то же время такая практика пока не получила широкого распространения и закрепления в локальных нормативных актах. Чаще всего роль эффективного контракта сводится к распределению стимулирующего премиального фонда в долгосрочной перспективе (как правило, по результатам работы за год и полугодие). Это подтверждает ограниченное использование концепции эффективности результативно-ориентированной деятельности.

Выводы

Таким образом, анализ сопряженности внешних информационных индикаторов успешности деятельности вуза на рынке образовательных услуг с внутренними инструментами стимулирования к их достижению выявил значимую согласованность. Практика ввода концепции результативно-ориентированного управления вузов носит поисковый характер. В настоящее время апробируются и совершенствуются методические средства стимулирования и воздействия на рост продуктивности деятельности сотрудников. Фиксируется тенденция усиления связи индикаторов результативно-ориентированного управления с показателями международных систем рейтингования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Сидунова Г. И., Шнро М. С. Методы формирования имиджа высшего учебного заведения на локальных рынках // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2009. № 3 (10). С. 98–104.
2. Борисова И. И. Рейтинг как инструмент повышения конкурентоспособности вузов. Н. Новгород : Изд-во Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, 2012. 75 с.
3. Вертакова Ю. В., Положенцева Ю. С. Разработка эффективной системы мотивации персонала в территориально распределенных организациях как научная и практическая проблема менеджмента // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 4 (29). С. 122–127.
4. Короленко Р. В. Оценка эффективности развития персонала горно-обогатительных комбинатов // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 4 (25). С. 107–111.
5. Кузьмин А. В. Концентрация интеллектуальных ресурсов на основе сравнительного подхода к оценке качества образования // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 4 (21). С. 107–110.
6. Шереги Ф. Э., Арефьев А. Л. Измерение рейтингов университетов: международный и российский опыт. М. : Центр социологических исследований, 2014. 504 с.
7. Шилина Е. В., Каменская Р. А. Стратегия развития бизнес-образования // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2008. № 2 (6). С. 68–73.
8. Щеглова Г. Б. Рейтинговая система в мотивационной структуре вуза // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2008. № 2 (6). С. 91–94.
9. Михалкина Е. В., Алешин В. А. Эффективный контракт как институт социально-трудовых отношений в сфере высшего образования // Terra economicus. 2013. № 3. С. 89–100.
10. Потуданская В. Ф., Литвинова О. И. Профессиональные компетенции как инструмент оценки эффективности труда преподавателя вуза // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 4 (17). С. 92–96.
11. Гришина О. А., Сагинова, О. В. Оценка эффективности преподавателя в современном образовательном учреждении : монография. Новосибирск : Изд-во ЦРНС, 2015. 114 с.
12. Коптева К. В. Возможности применения системы KPI для мотивации персонала // Основы экономики, управления и права. 2015. № 4 (16). С. 128–131.

REFERENCES

1. Sedunova G. I., M. S. Shnro. Methods of formation of image of higher educational institutions at the local markets // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2009. No. 3 (10). P. 98–104.
2. Borisova I. I. Rating as a tool to enhance competitiveness of universities. N. Novgorod : publishing house of Novgorod State University. N. I. Lobachevskiy, 2012. P. 75.
3. Vertakova Y. V., Polozhentseva Y. S. Development of an effective system of personnel motivation in geographically distributed organizations as a scientific and practical problem management // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. No. 4 (29). P. 122–127.
4. Korolenko R. V. Assessment of the personnel development efficiency of the mining and processing works // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2013. No. 4 (25). P. 107–111.
5. Kuzmin A. V. Concentration of intellectual resources on the basis of comparative approach to assessment of the quality of education // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. No. 4 (21). P. 107–110.
6. Sheregi F. E., Aref'ev A. L. University rankings: international and Russian experience. M. : Center of sociological researches, 2014. P. 504.
7. Shilina E. V., Kamensky R. A. Development Strategy of business education // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2008. No. 2 (6). P. 68–73.
8. Shcheglov G. B. Rating system in the motivational structure of the University // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2008. No. 2 (6). P. 91–94.
9. Mikhalkina E. V., Alyoshin V. A. Effective contract as an institution of social and labor relations at higher education // Terra economicus. 2013. No. 3. P. 89–100.
10. Potudanskaya V. F., Litvinova O. I.'s Professional competence as a tool for assessment of the work efficiency of lecturer // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. No. 4 (17). P. 92–96.
11. Grishina O. A., Saginova, O. V. Assessment of effectiveness of teacher at the modern educational institution: monograph. Novosibirsk : Publishing house of CRNS, 2015. P. 114.
12. Kopteva K. V. Possibilities of application of the KPI system to motivate staff // Basics of economy, management and law. 2015. No. 4 (16). P. 128–131.

Как цитировать статью: Борисова А. А., Шастова В. А. Результато-ориентированное управление: влияние систем рейтингования на выбор ключевых показателей деятельности // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2017. № 2 (39). С. 140–145.

For citation: Borisova A. A., Shastova V. A. The result-oriented management: impact of ranking system on the key performance indicators selection // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2017. No. 2 (39). P. 140–145.