

рованным) до единицы (все достигнутые показатели соответствуют запланированным).

При расчете получают значение коэффициента результативности, которое можно сравнить с предлагаемой шкалой оценки результативности в таблице 1 [4].

Таблица 1 – Шкала оценки результативности СМК

Кр, баллы	Оценка	Характеристика оценки
0,86 – 1	отлично	Деятельность ведется максимально эффективно, достигнуты максимальные результаты по всем направлениям деятельности – СМК является эталонной
0,76 – 0,85	хорошо	Деятельность ведется результативно и эффективно, постоянно совершенствуется качество менеджмента по большинству направлений, однако необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии
0,56 – 0,75	приемлемо (удовлетворительно)	Деятельность ведется постоянно и систематически. СМК обеспечивает выполнение нормативных требований к качеству, но отдельные элементы СМК требуют доработки. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшения качества на каждом его этапе
0,36 – 0,55	предел	Деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации. СМК функционирует со срывом и не позволяет обеспечивать выполнение поставленных задач. Систематический подход направлен на исправление ошибок, по результатам улучшений в наличии имеется минимальное количество данных
0 – 0,35	неприемлемо	Деятельность ведется не постоянно, от случая к случаю. СМК не решает поставленных задач по обеспечению качества, требуется полный пересмотр ее функционирования и разработка системы заново

Рассчитанное значение коэффициента результативности БТИ АлтГТУ попало в интервал от 0,56 до 0,75, который можно оценить как приемлемый (таблица 1).

По итогам проведенной оценки эффективность СМК образования БТИ АлтГТУ определяется как удовлетворительная. СМК института обеспечивает выполнение нормативных требований к качеству, но для более эффективного функционирования отдельные ее элементы требуют доработки. В частности необходимо больше внимания уделять:

- выполнению основных принципов менеджмента качества, а именно принципам «Лидерство руководства» и «Вовлеченность работников»;
- доведению до работников института информации о СМК;
- совершенствованию критериев оценки эффективности СМК института.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Никитин, В. М. Оценка эффективности системы качества в строительных организациях / В. М. Никитин, А. Е. Демешко, В. А. Шинкевич // Стандарты и качество. – 2000. – № 6. – с. 54–55.
2. Терминологический словарь в области управления качеством высшего и среднего профессионального образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tqm.spb.ru/>.
3. Бизнес-словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.businessvoc.ru/bv/Term.asp?word_id=26924.
4. Левшина, В. В. Оценка результативности системы менеджмента качества образовательной организации / В. В. Левшина, В. В. Шимохина // Проблемы современной экономики. – №3(23) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/>.
5. Шимохина, В. В. Оценка и совершенствование деятельности образовательного учреждения на основе критерия качества : автореферат дис. ... канд. экон. наук / В. В. Шимохина. – СПб., 2009. – 19 с.

УПРАВЛЕНИЕ ВУЗОМ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

А. Г. Овчаренко, В. А. Харитонов, Н. П. Биткова

ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова»
Бийский технологический институт
г. Бийск

Высшая школа стремительно осваивает области, относящиеся к предпринимательской деятельности, наращивая конкурентные преимущества. Возникла потребность быстро

и эффективно корректировать деятельность вуза в соответствии с требованиями и потребностями окружающей среды.

В управленческую практику высшей школы активно внедряются элементы стратегического управления, т. е. определения миссии, видения, стратегии и стратегических целей, а также системы менеджмента качества образования.

Опыт стратегического планирования в российских университетах находится в стадии накопления, первоначального анализа и осмысления.

В то же время использование и прямой перенос в вузовское управление хорошо проработанных и подробно освещенных в литературе методов корпоративного и муниципального стратегического управления не эффективно.

Анализ современной практики стратегического планирования в зарубежных учреждениях высшего профессионального образования позволяет выделить основные принципы разработки стратегического плана в вузе:

- коллегиальность в планировании управления;
- сочетание подходов «снизу-вверх» и «сверху-вниз», при котором структурные подразделения вносят свой вклад в разработку стратегического плана;
- основные пункты стратегического плана жестко увязываются с соответствующими финансовыми показателями плана вуза.

При развитии стратегического планирования в вузах часто используются те же методы и модели, что и в коммерческом секторе, например:

- анализ рынка (PEST-анализ, сценарное планирование и т. п.);
- портфельный анализ (бостонская матрица, жизненный цикл продукта и т. п.);
- анализ сильных и слабых сторон (например, SWOT-анализ).

Сегодня более универсальной моделью в коммерческом секторе является Система сбалансированных показателей (ССП – Balanced ScoreCard, BSC), которая перево-

дит миссию и общую стратегию организации в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок, сгруппированных в четыре основные проекции: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы» и «Инфраструктура/сотрудники», которые располагаются в определенном иерархическом порядке

ССП в качестве метода управления позволяет спроецировать стратегические цели на уровень оперативного управления, обеспечить своевременный контроль за достижением стратегических целей, согласовывать между собой финансовые и нефинансовые параметры развития.

Специфика применения СПП в государственном секторе проявляется в том, что государственные и некоммерческие организации оценивают прежде всего социальную эффективность своей деятельности. Однако финансовые параметры играют важную роль в оценке соответствия расходов степени достижения целей деятельности этих организаций.

ССП делает очевидным соответствие разрабатываемых целей и мероприятий общей стратегии развития, т. е. стратегическим приоритетам и миссии, и помогает организации решать две ключевые проблемы: эффективно оценивать результаты деятельности организации и успешно реализовывать стратегию.

Элементы СПП не противоречат и находят свое отражение в международных стандартах ИСО 9000 серии 2000 г., при этом стандарт ИСО 9001:2000 г. затрагивает только область обеспечения качества, а СПП более широкую область – стратегическое развитие всех направлений. Однако, оба подхода направлены на повышение эффективности организации, выраженной в максимальном удовлетворении потребителя.

Таблица 1 – Система сбалансированных показателей для БТИ АлтГТУ

1. Перспектива «Полезность обществу»	
Стратегическая цель	Показатель
Подготовка высококлассных специалистов для наукограда и эффективная реализация инноваций в образовании и науке для удовлетворения потребностей общества и государства	Востребованность специалистов выпускаемых вузом. Доля выпускников, трудоустроившихся по специальностям и на руководящие должности

2. Перспектива «Финансы»	
Финансовая устойчивость	Оценка чистого дохода реализованных учебных программ (равен полученному доходу от потребителя минус себестоимость программы). Рентабельность образовательной программы (отношение чистого дохода к себестоимости)
Инвестиционная привлекательность	Показатели долгосрочных вложений
3. Перспектива «Клиенты и внешние окружение»	
Завоевание доверия и лояльности потребителей и всех заинтересованных сторон	Соответствие уровня подготовки в целом современным требованиям рынка труда. Уровень полученных теоретических знаний и приобретенных навыков и умений. Доля выпускников, трудоустроившихся по специальностям и на руководящие должности
4. «Внутренние процессы»	
Интегрирование с научной и производственной деятельностью	Организация производственной практики. Организация НИР
Развитие и повышение уровня корпоративной культуры путем создания достойных условий для продуктивной и творческой работы преподавателей и сотрудников	Доля выпускников, трудоустроившихся по специальностям и на руководящие должности. Уровень учебно-методического обеспечения. Качество преподавательского состава
Развитие воспитательной работы со студентами	Организация учебно-воспитательного процесса. Внеучебная работа со студентами
5. Перспектива «Обучение и рост»	
Ориентирование на передовые достижения и опыт лидеров в области высшего образования	Инновационный потенциал вуза. Внедрение новых технологий в учебный процесс
Расширение сектора дополнительных и образовательных услуг	Возможность получения второго высшего образования
Постоянное совершенствование образовательного процесса	Повышения квалификации преподавателей и выпускников
Интенсивное применение современных обучающих технологий	Количество компьютеров и обучающих программ на одного студента

С учетом, что вуз обычно является общественной государственной организацией и должен служить интересам общества, в карту целей ССП вуза добавлена пятая перспектива – «Общество», что не противоречит концепции Нортон и Каплана. Цели данной перспективы являются проекцией миссии вуза на ценность, которую составляет университет для широкой общественности. Таким образом, в перспективе «Клиенты» находятся цели, связанные с клиентами – потребителями продуктов и услуг вуза, а в перспективе «Общество» – цели, связанные с региональной общественностью и государством. Выполнение целей данной перспективы напря-

мую зависит от реализации целей всех ниже лежащих перспектив.

На основе миссии, стратегических приоритетов и проведенного анализа внутренней и внешней среды в Бийском технологическом институте АлтГТУ, в соответствии с методологией ССП, последовательно разработана карта целей ССП, отражающая миссию и стратегические приоритеты с точки зрения пяти перспектив, достижение которых будет способствовать реализации стратегии, определяются причинно-следственные связи между ними, закрепляются ответственные за достижение целей (таблица 1).

При этом осуществляется проверка на вертикальную сбалансированность: нижеле-

жащие цели должны обеспечивать достижение вышележащих.

При построении сбалансированной системы показателей постоянно возникает проблема измеримости сформулированной цели. Для этого можно использовать как внешние источники информации (обзоры рынка, заказные исследования, реклама и т. д.), так и внутренние (финансовая отчетность, статистика производства, продаж, качества и т. д.). На этом этапе необходимо подключить большое количество сотрудников компании. Данную задачу решают при помощи интервьюирования и анкетирования.

На построенной стратегической карте и определенных показателях для оценки целей были разработаны анкеты для опроса всех заинтересованных сторон.

Результаты анкетирования были представлены с помощью простейших инструментов, таких как гистограмма, лепестковая диаграмма, круговая диаграмма.

Полученные результаты оценки деятельности как отдельных факультетов, так и всего института в целом оказались удовлетворительными. Средние значения по трем перспективам «Внутренние процессы», «Клиенты и внешнее окружение», «Обучение и рост» находятся в диапазоне 4,0-4,4 баллов по пятибалльной шкале. Это говорит в целом о сбалансированности работы в вузе, но были выявлены «узкие» места, где по оценке преподавателей и студентов институт не полностью удовлетворяет их потребностям. Это, например, оснащение материально-технической базы на инженерных факультетах, механическом и технологическом.

Данная методика нацелена на сбалансирование результатов, она дает возможность увидеть недостатки функционирования управления и проработать мероприятия по улучшению и совершенствованию; методика позволяет сравнить результаты и видеть в каком направлении стоит развиваться и на что делать акцент.

Предлагаемая модель ССП состоит из четырех последовательных этапов:

- проведение стратегического анализа (оценка стратегических предпосылок, определение базового стратегического направления);
- построение стратегической карты;
- разработка показателей;
- внедрение ССП в оперативную деятельность.

Проведенные исследования позволили провести работу по использованию ССП в управлении вузом по трем из четырех этапов.

Последним и важным этапом адаптации системы сбалансированных показателей в вузе является «Внедрение ССП в оперативную деятельность организации».

Интересным направлением будущего исследования является оценка взаимосвязи ССП и систем менеджмента качества вуза.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2006. – 478 с.
2. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с.

РЕФОРМА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ФГОС ПО НАПРАВЛЕНИЮ «АРХИТЕКТУРА»

С. Б. Поморов

ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова»
г. Барнаул

Краеугольные основания реформы высшего профессионального образования общеизвестны, они следующие: уровневая подготовка; компетентностно-ориентированная модель; возможность смены траектории образования, право его совершенствовать на протяжении всей жизни (образование длиною в жизнь и шириною в жизнь).

Эти основания были закреплены в *макете ФГОС* нового поколения, который Минобрнауки утвердил 22.02.2007 г., он стал

каркасом для разработки отдельных образовательных стандартов. В *макете* были заданы общие требования к ФГОСам всех направлений, в частности, определены общее содержание, область применения, структура основной образовательной программы и т. д.

Основные требования и нововведения макета (только некоторые):

- Закреплена уровневая подготовка по направлениям; установлены уровни: бакалавр, магистр, специалист.