

ПАРАДИГМЫ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Бадеева Елена Александровна

Мурашкина Татьяна Ивановна

Мещеряков Виктор Афанасьевич

Володин Виктор Михайлович

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Ключевые слова: *организационно-экономический инструментарий, высшее образование, планирование, целеполагание, процессный подход, качество, внутри-вузовский квалитативный менеджмент, услуга, образовательная организация.*

Обосновывается необходимость развития планирования качества услуг в сфере высшего образования. Предложены подходы к определению перспективных направлений развития качества услуг высшего образования при развертывании функции планирования. Приведены идеи современного менеджмента в целях их адаптации в внутривузовский квалитативный менеджмент. Предлагаются организационно-экономический алгоритм и инструментарий планирования качества услуг в сфере высшего образования, учитывающие требования и потребности всех заинтересованных сторон образовательной организации.

Key words: *organizational and economic tools, the higher education, planning, goal-setting, process approach, quality, qualitative university management, service, educational organization, the higher school, tools.*

Need of development of planning of quality of services for the sphere of the higher education locates. Approaches to definition of the perspective directions of development of quality of services of the higher education at planning function expansion are offered. Are brought ideas of modern management for their adaptation into kвалитативny intra high school management. The organizational and economic algorithm and tools of planning of quality of services in the sphere of the higher education considering requirements and requirements of all interested parties of the educational organization.

Высшее образование (ВО) призвано выступать фундаментом устойчивого развития наукоемкой качественной экономики и социально-культурной сферы развитых стран мира, источником формирования их конкурентных преимуществ. Вопросы современности, связанные с повышением уровня качества сферы услуг и эффективности высшего образования, имеют глобальный характер и определяются растущими требованиями общественного воспроизводства, состоянием мировой науки и техники. Новые экономические условия и новые требования диктуют внедрение новых эффективных подходов к внутривузовской качественной системе менеджмента для достижения высокой удовлетворенности потребителей уровнем качества оказываемых образовательных услуг и прочих результатов основных видов деятельности образовательных организаций (ОО) ВО.

В РФ начался процесс возобновления на новых принципах практики ведения экономики плановыми методами, обеспечивающий гибкое планирование, основанное на учете требований и мнения заинтересованных сторон, гарантирующий эффективность и результативность, а также прозрачность деятельности экономических субъектов. Так 11 июля 2014 года вступил в силу, подписанный президентом Путиным В.В., Федеральный закон РФ от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ», устанавливающий его правовые основы [21]. Значимость проблемы планирования не раз подчеркивалась высшим руководством страны: качество кратко- и долгосрочных плановых документов не отвечает поставленным требованиям; в планах работы много общих фраз и размытых формулировок; прописанные задачи в плановых документах сформулированы неконкретно, они должны быть максимально упрощены; к планам ответственные за их исполнение подходят формально и не контролируют исполнение собственных постановлений; планы должны быть общедоступными, документы должны стать достоянием гласности [17]. Аналогичные недостатки встречаются и при планировании деятельности отечественных вузов.

Возникающие требования экономики нового времени нацеливают руководителей ОО ВО, стратегически управляя многочисленными протекающими про-

цессами в вузе, руководствоваться анализом полученных результатов и выявленных несоответствий предшествующего периода управления, на основе постоянного анализа и мониторинга внешней и внутренней окружающей среды для заблаговременного реагирования на все изменяющиеся требования заинтересованных сторон. В условиях необходимости совершенствования системы управления ОО ВО, применяемая сегодня на основе возникающих проблем внутривузовская практика планирования и методические инструменты ее формирующие, как основополагающей функции управления современным вузом, из которой вытекают все остальные, от качества формирования которой зависит и эффективность возложенных на него функций, требует своего пересмотра, уточнения и дальнейшего развития. Планирование качества услуг сферы ВО должно рассматриваться как процесс выработки и принятия решений, позволяющий обеспечить эффективное функционирование и развитие ОО в будущем, направленное на проблемы повышения качества образования в РФ, что требует научного исследования данного вопроса.

В целях обеспечения развития планирования качества услуг сферы ВО предлагается методика оценки перспективных направлений развития ОО ВО при планировании качества образовательных услуг, включающая показатели качества образовательных услуг и основанная на исследовании мнений заинтересованных сторон, высшего руководства и сотрудников учреждения образования, проводимых в анкетной форме. Методика обеспечения качества образовательных услуг и определения перспективных направлений развития ОО ВО включает анализ рисков на основе экспертной оценки и с учетом данных предшествующего планового периода.

Согласно ISO 31000:2009 (п. 2.1) риск – влияние неопределенности на цели, неопределенность, в свою очередь, определяется как состояние, также частично, отсутствия информации относительно понимания или знания события, его последствий или вероятности. Риск-менеджмент помогает лицам, принимающим решение, сделать правильный выбор, расставить приоритеты и определить альтернативные курсы действий [13].

Экспертами выступают заинтересованные лица в деятельности ОО ВО, это и сотрудники вуза, и студенты, их родители, руководство вуза и другие лица. Эксперты выбирают значимые показатели качества услуг, принимая во внимание возможные риски и их возможные последствия. Риски в сфере ВО, их классификация и причины возникновения широко изучены в современной литературе. Основной риск для ОО ВО – это неудовлетворение требований потребителя или недостижение целевых значений показателей процессов, невыполнение требований к результатам различных видов деятельности вуза.

Риск в области ВО относят и к разряду спекулятивных рисков, т.е. при преобладающем отрицательном и нулевом результате все же возможен положительный исход в достижении намеченных целей. Студент (личность) может получить от вуза гораздо больше полезных знаний, чем рассчитывал при поступлении [6, 9, 23]. Риски, как негативные последствия, в случае их наступления для заинтересованных лиц, необходимо учитывать при определении целей процессов ОО ВО.

Предлагаемая методика определения перспективных направлений развития качества услуг ВО при развертывании функции планирования включает следующие этапы:

- 1) определение процессов ОО ВО (в том числе структурных подразделений) и их взаимодействие;
- 2) формирование из числа сотрудников ОО ВО и/или других заинтересованных сторон экспертной группы;
- 3) разработка экспертной группой совместно с уполномоченными по качеству структурных подразделений ОО ВО или сотрудниками отдела качества вуза опросной формы, включающей показатели, подлежащие оценке;
- 4) подбор респондентов для проведения опроса;
- 5) опрос респондентов с помощью анкетной формы (рисунок 1):
 - 5.1) респондентам предлагается дать оценку по 10-тибалльной шкале предложенных критериев, требования, которых частично или полностью выполнены в ОО ВО;

5.2) респондентам предлагается проранжировать важность критерия (показатели качества) с точки зрения их значимости относительно своего мнения, проставляя значения от 1 (менее важно – низкий уровень важности) до 10 (абсолютно важно – максимальный уровень важности). Самому маловажному показателю присваивается номер 1, следующему по важности – 2 и т.д. (т.е. самый важный показатель получает последний номер, самый незначительный – первый). Некоторые критерии (показатели качества услуг) могут иметь одинаковые значения важности [2] (рисунок 1);

Уважаемый эксперт!

Заполните, пожалуйста, опросную форму (таблица):

столбец 2 – укажите значение по каждому критерию (таблицы), с Вашей точки зрения, шкала значений оценки показателей выбирается следующим образом: от 1 (min) до 10 (max);

столбец 3 – укажите значимость каждого критерия, с Вашей точки зрения, шкала значений выбирается следующим образом: от 1 (min низкий уровень важности) до 10 (max высокий уровень важности).

Опросная форма

	Критерий	Значение критерия (по мнению респондента)	Важность критерия (насколько важный показатель)
	1	2	3
1	Месторасположение вуза в регионе		
2		
3			
N			

Спасибо за сотрудничество!

Если Вы считаете необходимым что-либо добавить к содержанию анкеты, Вы можете свои замечания и пожелания вписать ниже.

Рис. 1. Форма анкеты

6) сбор опросных форм экспертами рабочей группы;

7) обработка результатов опроса:

7.1) определение параметров (коэффициентов) весомости показателей методом предпочтения (рангов) – каждый эксперт, предусматривая всю избранную номенклатуру показателей качества оцениваемых услуг, производит нумерацию (ранжирование) весомости показателей в порядке их предпочтения, важности. При такой расстановке показателей качества параметры весомости a_i каждого i -го показателя, определяемые k -м экспертом, рассчитываются по формуле:

$$a_i = \frac{M_{ik}}{\sum_{i=1}^n M_{ik}}, \quad (1)$$

где M_{ik} – i -ая весомость показателя качества, определенная k -м экспертом;

n – число учитываемых показателей качества.

Расчет параметров весомости показателей качества по данным всех участвующих в опросе N -экспертов по формулам:

$$a_i = \frac{\sum_{i=1}^N M_{ik}}{\sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^N M_{ik}}, \quad (2)$$

или

$$a_i = \frac{\sum_{i=1}^N a_{ik}}{N}; \quad (3)$$

Таблица 1

Интервалы значений важности

Интервал зоны			Рекомендации
№	значение важности	значение показателя	
1 «Не важно»	1,0-5,0	1,0-5,0	для поддержания достижения поставленных целей и дальнейшего развития ВКМ необходима разработка предупреждающих действий
2 «Перебор»	1,0-5,0	5,1-10	
3 «Все в порядке»	5,1-10	5,1-10	
4 «Улучшения необходимы»	5,1-10	1,0-5,0	необходимы меры по улучшению показателя качества услуг, попавшего в данную зону матрицы, с принятием корректирующих действий

7.2) расчет среднего значения оценочного критерия \bar{x} . По собранным анкетам респондентов проводится расчет среднего значения каждого оценочного критерия (показателя качества услуг) \bar{x} по следующей формуле:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{N}, \quad (4)$$

где N – количество респондентов, участвующих в опросе;

$\sum_{i=1}^N x_i$ – суммарное значение оценок, которое определяется как:

$$\sum_{i=1}^N x_i = N_1 \cdot x_1 + N_2 \cdot x_2 + \dots + N_n \cdot x_n, \quad (5)$$

где x_1, x_2, \dots, x_n – числовые значения критерия;

N_1, N_2, \dots, N_n – количество респондентов давших одинаковые числовые значения критерия;

8) обобщение результатов опроса:

с помощью Microsoft Excel составляется таблица, в которую заносятся значения показателей и их важности, выбранные респондентами (рисунок 2);

Критерий №1	Критерий №2	Критерий №3	Критерий №4	Критерий №5	Критерий №6	Критерий №7	Критерий №8	Критерий №9	Критерий №10	Критерий №11	Критерий №12	Критерий №13
Показатель	Важность	Показатель	Важность	Показатель	Важность	Показатель	Важность	Показатель	Важность	Показатель	Важность	Показатель
1	6	7	7	2	8	4	4	2	10	9	10	8
2	9	7	9	2	10	4	8	1	10	10	9	10
3	9	8	9	5	10	6	8	3	10	10	9	10
4	4	5	5	7	4	7	5	6	7	10	7	6
5	9	10	10	10	10	10	9	5	8	10	7	9
6	5	6	10	10	10	10	2	2	7	7	9	10
7	8	8	9	9	9	1	1	10	10	10	10	9
8	7	5	7	4	7	4	6	2	7	7	7	10
9	8	7	9	8	8	2	8	1	10	9	10	7
10	10	10	10	9	10	5	6	10	10	10	10	10
11	10	10	10	9	10	8	5	9	10	8	10	10
12	7	5	10	9	10	9	8	7	9	10	7	10
13	6	5	9	9	9	7	7	8	10	6	10	5
14	7	7	10	10	10	4	3	10	9	9	10	8
15	7	7	10	10	10	4	3	10	9	8	10	7
16	8	8	10	9	10	9	9	8	8	9	10	9
17	8	8	10	9	10	8	9	8	8	10	9	9
18	7	3	9	6	10	7	8	2	9	8	10	5
19	9	3	8	6	8	7	6	2	7	8	4	8
20	10	10	10	10	10	9	10	5	10	10	7	10
21	8	9	9	10	10	3	5	9	10	9	10	8
22	5	7	8	6	8	6	9	5	10	9	10	4
23	9	10	8	10	8	9	6	8	5	8	5	8
24	5	4	6	4	5	3	3	8	10	8	10	7
25	7	6	7	6	7	6	8	7	10	10	10	10
26	7	7	9	9	9	5	6	7	5	7	5	3
27	5	9	10	9	10	8	7	4	8	8	9	7
28	6	7	7	3	7	2	4	2	9	8	7	7
29	7	7	10	10	10	2	2	4	4	7	7	8
30	10	9	10	10	10	7	5	10	10	10	10	10
31	8	9	10	8	8	7	3	9	10	8	10	5
32	5	3	8	5	8	6	2	7	7	7	7	8

Рис. 2. Фрагмент результатов анкетирования в Microsoft Excel

9) сравнительный анализ результатов исследования и выявление объектов совершенствования:

9.1) построение лепестковой диаграммы.

На основании средней оценки показателей строится лепестковая диаграмма «паутина», которая является одним из инструментов для сравнения уровня показателей (рисунок 3).

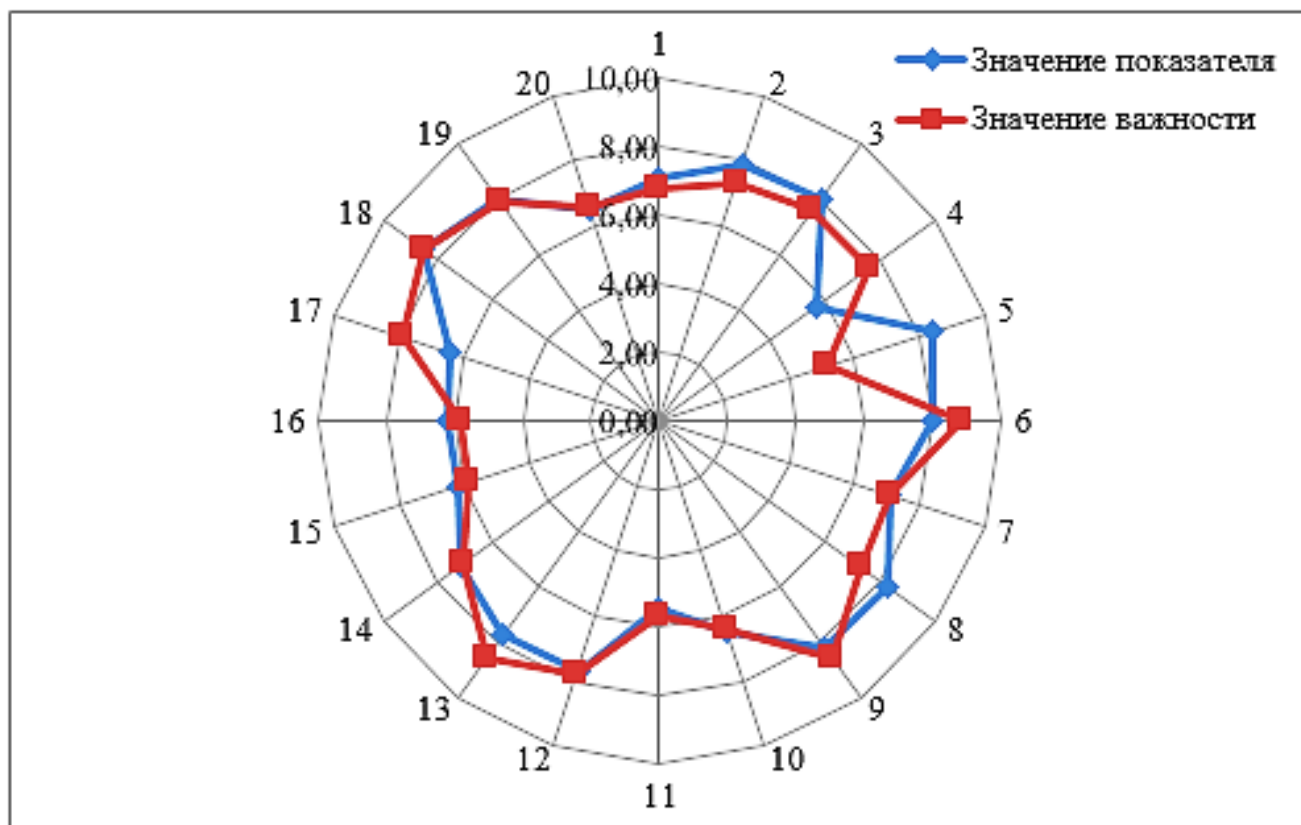


Рис. 3. Пример лепестковой диаграммы (2014 год)

С помощью лепестковой диаграммы «паутина» можно проводить сравнительный анализ полученных показателей с уровнями конкурентов, нанесением на диаграмму значений критериев других вузов;

9.2) построение Матрицы показателей.

На основании среднего значения критерия – показателя качества услуг и параметра весомости показателей качества строится матрица показателей как дополнение к диаграмме «паутина», позволяющая выявить степень важности кри-

терия. Матрица показателей строится следующим образом: а) по оси ординат откладываются числовые значения важности (весомости) критериев, б) по оси абсцисс – текущий уровень показателя (рисунок 4, рисунок 5) [1];

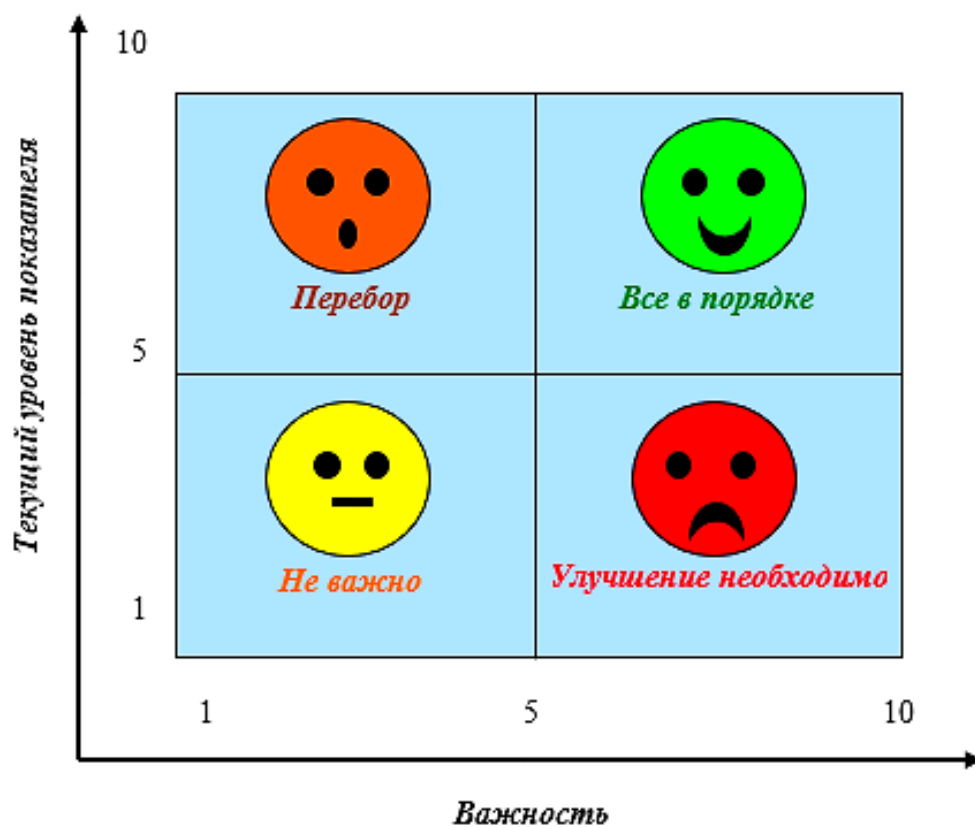


Рис. 4. Матрица показателей

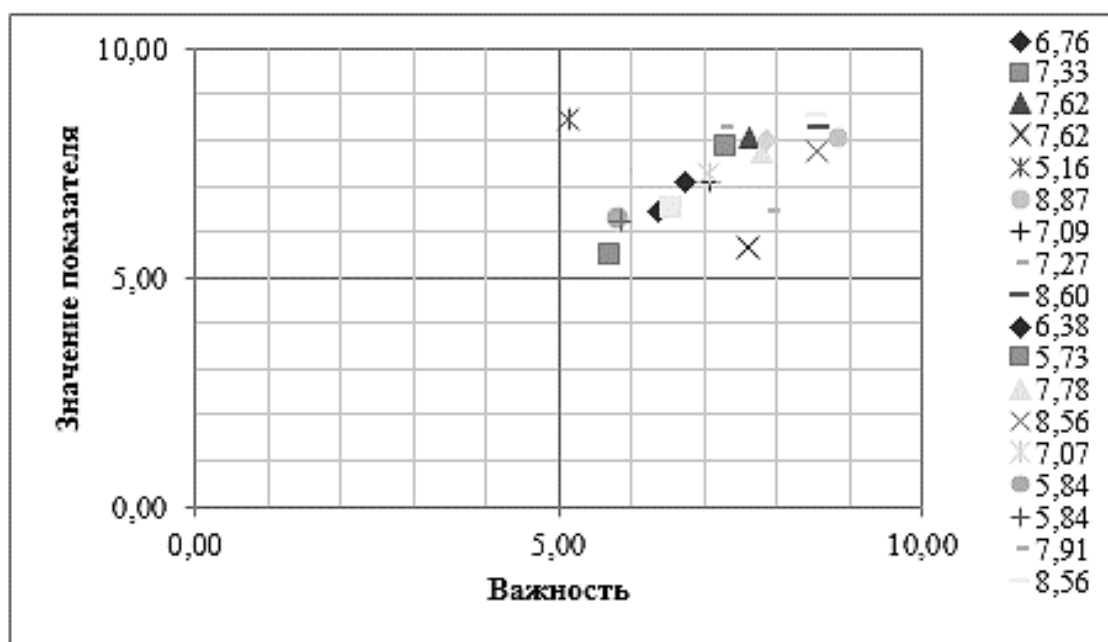


Рис. 5. Пример матрицы показателей (2014 год)

Если критерий попадает в квадрант «Улучшение необходимо», то показатель, безусловно, является объектом совершенствования. В данном направлении необходимо разрабатывать предупреждающие (ПД) или корректирующие действия (КД) для устранения несоответствий. Высшее руководство вуза должно обеспечивать использование КД и ПД как составных частей процесса улучшения качества предоставления образовательных и прочих услуг в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности. ОО ВО и все ее подразделения должны выполнять корректирующие действия для оценивания и устранения зафиксированных проблем, влияющих на их деятельность, а предупреждающие действия – для предотвращения потерь;

9.3) построение диаграммы.

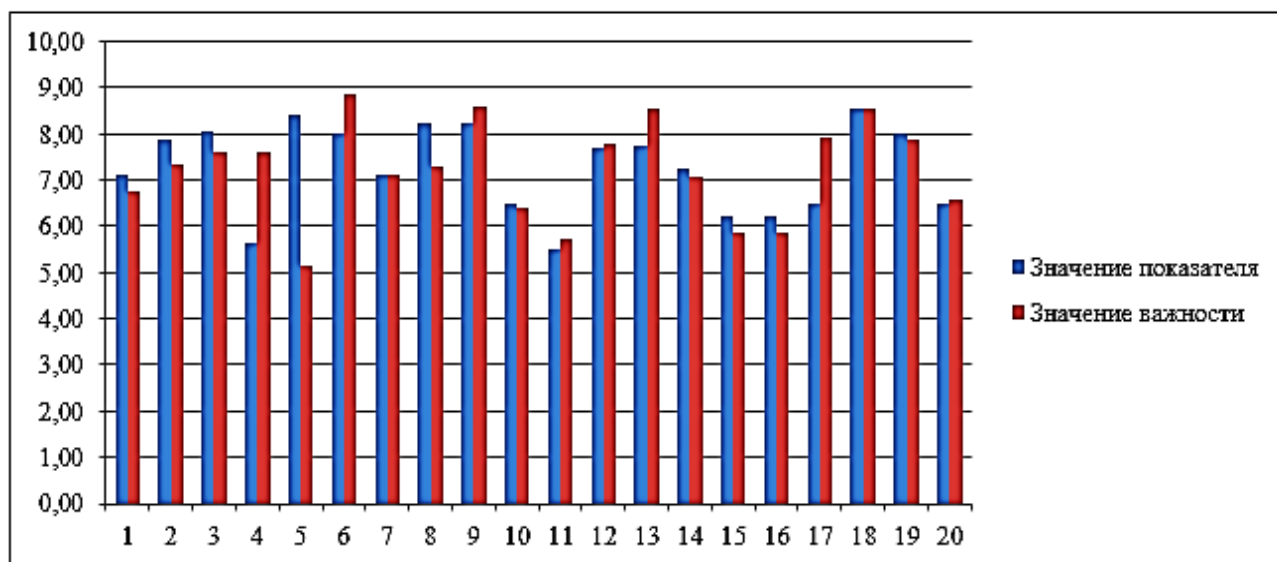


Рис. 6. Пример диаграммы показателей (2014 год)

Например, в ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет» было проведено анкетирование студентов в 2009 и 2014 годах по разработанной методике планирования качества услуг в ОО ВО. Студентам были предложено 20 показателей качества услуг вуза (таблица 2).

Таблица 2

Значения показателей качества услуг вуза

Показатель		Год				Изменение	
		2009		2014			
		значе- ние	важ- ность	значе- ние	важ- ность	значе- ние	важ- ность
1	Месторасположение вуза в регионе	7,47	6,80	7,11	6,76	-0,36	-0,04
2	Имидж вуза в регионе	8,60	7,71	7,87	7,33	-0,73	-0,38
3	Рейтинг вуза в регионе	8,93	7,47	8,04	7,62	-0,89	0,15
4	Рекламная информация о деятельности вуза	5,87	7,47	5,64	7,62	-0,23	0,15
5	Возможность получения в вузе желаемой квалификации (будущей профессии)	8,13	4,20	8,42	5,16	0,29	0,96
6	Возможность получения квалификации в вузе, востребованной в отраслях экономики региона	7,64	8,87	8,00	8,87	0,36	0,00
7	Наличие сертифицированной системы менеджмента вуза	7,38	7,38	7,09	7,09	-0,29	-0,29
8	Гарантии высокого уровня качественного образования	7,58	6,96	8,24	7,27	0,66	0,31
9	Состояние инфраструктуры вуза	7,58	9,16	8,24	8,60	0,66	-0,56
10	Возможность привлечения студентов к научно-исследовательской деятельности	6,67	5,51	6,47	6,38	-0,20	0,87
11	Наличие системы довузовской подготовки абитуриентов	8,09	7,02	5,49	5,73	-2,60	-1,29
12	Наличие различных форм обучения (очная, заочная, ускоренная)	8,47	7,56	7,71	7,78	-0,76	0,22
13	Помощь вуза в трудоустройстве выпускника или связь с возможными потребителями выпускников	5,96	8,36	7,73	8,56	1,77	0,20
14	Возможности развития личности студента, его творческих возможностей, спортивных достижений, культуры общения и прочее	7,33	7,11	7,22	7,07	-0,11	-0,04
15	Условия для активного досуга	5,73	6,00	6,20	5,84	0,47	-0,16
16	Творческий союз студентов и профессорско-преподавательского состава вуза	5,42	5,73	6,20	5,84	0,78	0,11
17	Стоимость обучения в вузе (для студентов, обучающихся на платной основе)	5,38	6,93	6,47	7,91	1,09	0,98
18	Наличие всех уровней обучения: бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура, докторантура	8,56	8,51	8,56	8,56	0,00	0,05
19	Наличие получения более одной специальности (дополнительного образования на платной основе)	8,11	7,64	8,02	7,87	-0,09	0,23
20	Предоставление дополнительных услуг в вузе на платной основе (курсы углубленного изучения, библиотечный фонд)	7,40	6,44	6,49	6,56	-0,91	0,12

С помощью Microsoft Excel проведены математические расчеты и построены диаграмма показателей, лепестковая диаграмма, матрица показателей (рисунк 7).

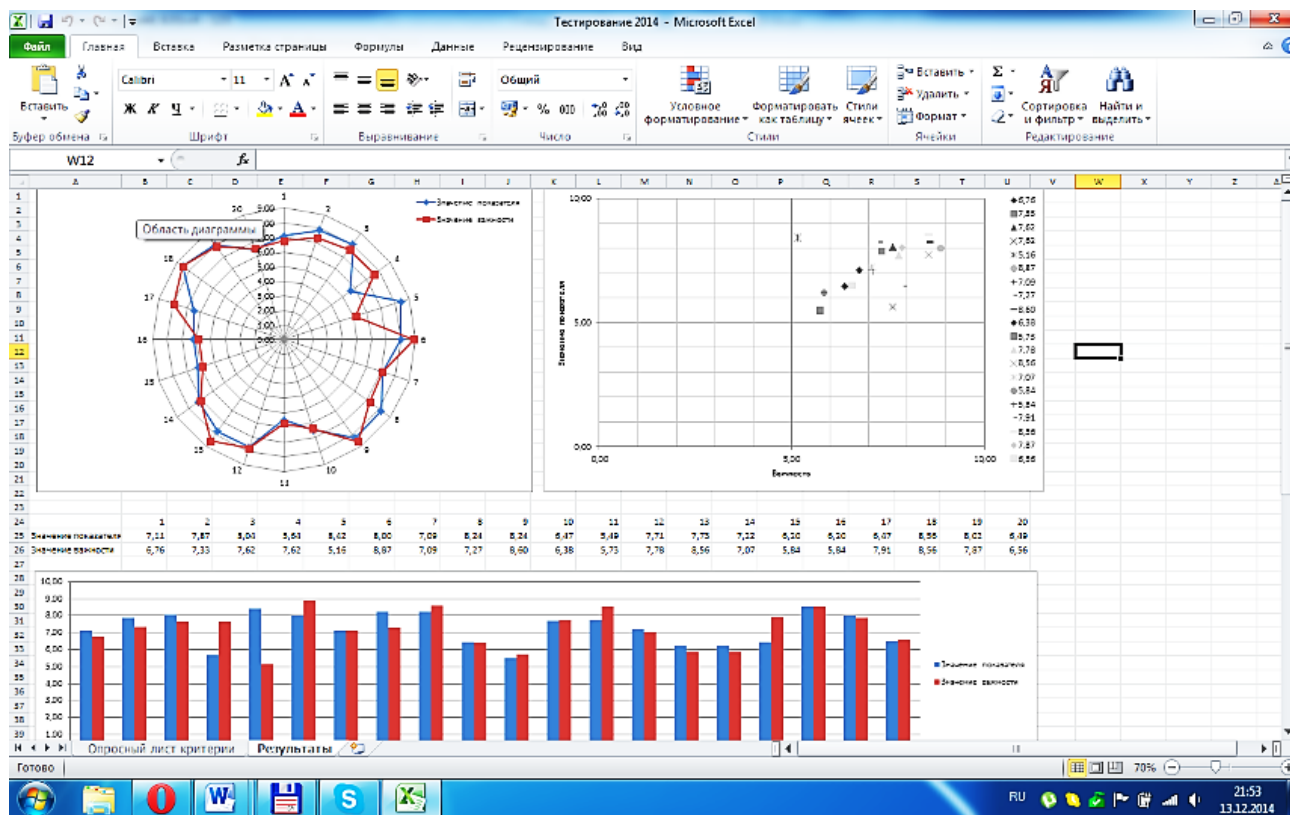


Рис. 7. Фрагмент результатов обработки анкетирования в Microsoft Excel

Анализ результатов анкетирования студентов показал:

- месторасположение вуза удовлетворяет запросам потребителей;
- имидж и рейтинг ФГБОУ ВПО «ПГУ» высокий;
- недостаточно рекламной информации о деятельности вуза;
- возможность получения в вузе желаемой квалификации (будущей профессии) и востребованной в отраслях экономики региона квалификации – важные показатели для потребителей и университет выполняет их потребности;
- наличие сертифицированной системы менеджмента в вузе – важный показатель для студентов (более 7) и соответствует их ожиданиям (более 7);
- университет обеспечивает высокий уровень качественного образования;
- состояние инфраструктуры вуза в 2014 году улучшилось по сравнению с 2009 годом (за последние годы в ФГБОУ ВПО «ПГУ» проведен существенный

капитальный ремонт учебных корпусов, общежитий, обустроены прилежащие корпусам территории, осуществлено обновление учебных аудиторий, библиотек и многое другое);

– значимость показателя «возможность привлечения студентов к научно-исследовательской деятельности» выросла (показатель имеет нормальное значение – более 6);

– наличие системы довузовской подготовки – в 2009 для студентов был важным показателем, в 2014 году его важность понизилась (это связано с тем, что на данный момент вступил в силу ЕГЭ и для подготовки к нему будущие студенты самостоятельно занимаются повышением своих знаний, чаще всего прибегая к помощи репетиторов по выбранным предметам);

– университет обеспечивает запросы потребителей по наличию различных форм и уровней обучения (очная, заочная, ускоренная, бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура, докторантура), а так же в университете есть разные формы обучения и дополнительные образовательные услуги на платной основе;

– помощь вуза в трудоустройстве выпускника или связь с возможными потребителями выпускников – один из самых важных показателей для обучающихся студентов (более 8), а значение низкое; хотя значения в 2014 году выросли, работа ФГБОУ ВПО «ПГУ» по данному направлению в целом улучшается (заработал кадровый центр «Лидер», выпускающие кафедры активно сотрудничают с региональными работодателями и другие мероприятия) – необходима дальнейшая работа вуза по данному направлению;

– показатели «возможности развития личности студента, его творческих возможностей, спортивных достижений, культуры общения и прочее»; «условия для активного досуга» и «творческий союз студентов и профессорско-преподавательского состава вуза» соответствуют запросам и ожиданиям студентов;

– важность показателя «стоимость обучения в вузе (для студентов, обучающихся на платной основе)» за последние 5 лет выросла, что связано с развитием

платной формы обучения, но показатель имеет низкое значение, что говорит о неудовлетворенности студентов стоимостью обучения.

Результаты, полученные с применением данной методики, позволят точно и обоснованно принимать управленческие решения в отношении совершенствования квалитативного менеджмента ОО ВО. Взятые за основу мнения потребителей дадут ясное представление о том, на каком из критериев следует, прежде всего, сконцентрировать внимание высшего руководства ОО ВО, и позволят выстроить эффективную стратегию планирования и обеспечения качества образования. Применение предлагаемой методики позволит постоянно повышать результативность и эффективность планирования видов деятельности, отраженных в процессах системы менеджмента ОО ВО. Методика обеспечит использование инновационного подхода для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон ОО ВО. Как следствие, грамотно проведенный анализ при планировании качества позволит наметить пути совершенствования деятельности конкретных подразделений ОО ВО, например, в кадровой политике, при управлении ресурсами, при принятии управленческих решений на оперативном уровне – на уровне кафедр, на тактическом уровне – факультетов (институтов) и стратегическом уровне – в рамках ОО ВО.

Важным элементом совершенствования системы качества в вузе является совершенствование документов планирования различных видов деятельности на всех уровнях управления, которые находятся в центре пирамиды структуры документации ОО ВО, а также на самой ее вершине, и которые регламентируют ответственность должностных лиц, подразделений и отдельных сотрудников вуза (рисунок 8) [4].

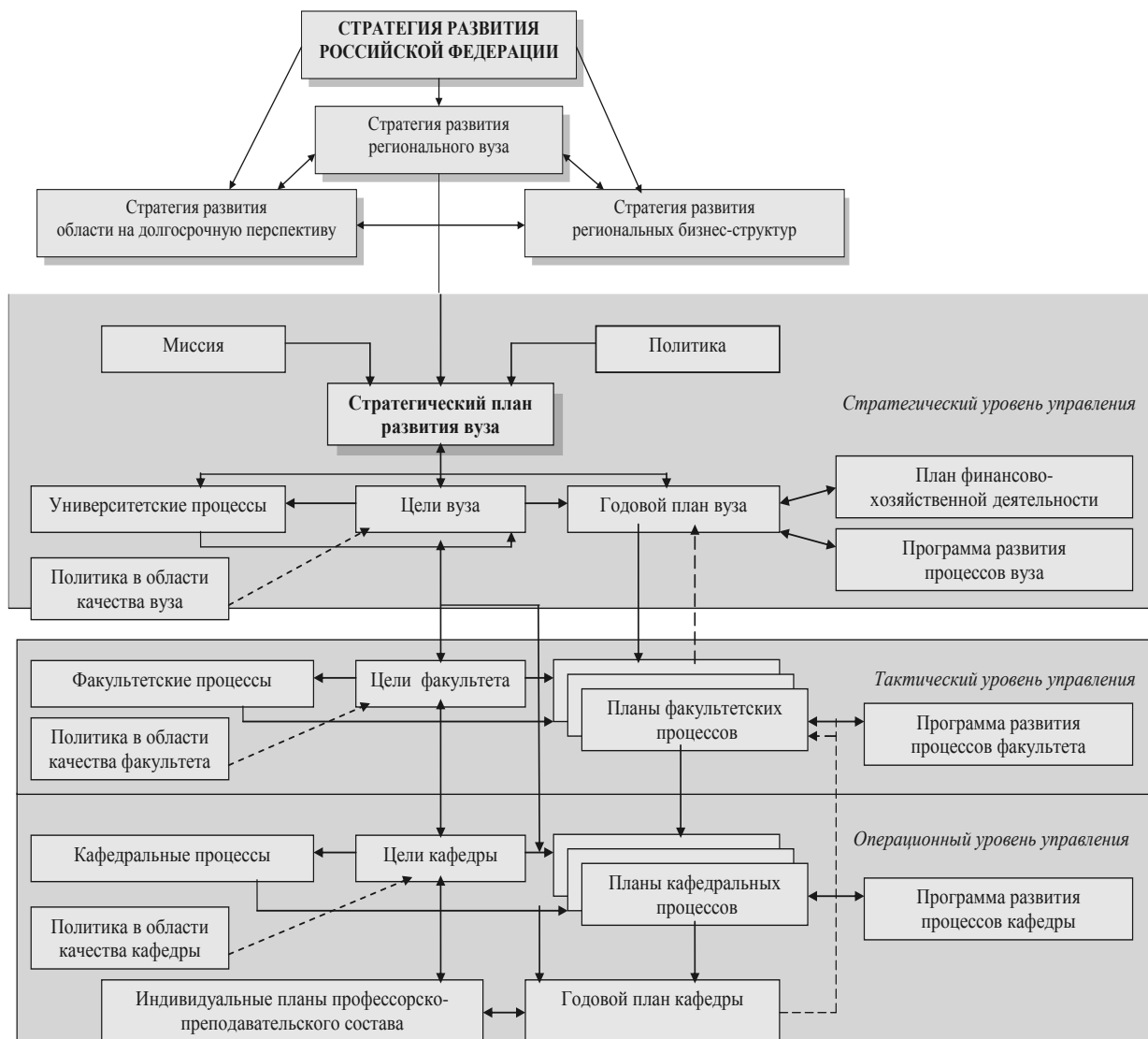


Рис. 8. Взаимосвязь плановой документации менеджмента качества ОО ВО

План качества способствует успешному осуществлению постоянных изменений и улучшений, необходимых для выживания организации в конкретной среде. Постоянное улучшение качества является частью общей политики организации. План качества является руководящим документом, в котором устанавливаются конкретные меры в области качества, ресурсы и последовательность деятельности по реализации политики и целей в области качества, относящиеся к предоставляемым услугам ОО ВО.

Пример формы годового плана работы структурного подразделения ОО ВО (горизонт планирования – учебный год) приведен в таблице 3.

Таблица 3

План работы кафедры (пример формы)

Цели процесса	Мероприятия для достижения целей	Наименование показателя /целевое значение показателя, единица измерения (плановый показатель)	Ответственное лицо	Срок исполнения	Отметка о выполнении запланированных мероприятий (фактический показатель) / подтверждающий документ	Результативность процессов и системы менеджмента	Затраты по процессам, тыс. руб. (предоставляются бухгалтерией вуза)	Эффективность процессов и системы менеджмента	Заключение и действия по результатам оценки	Рекомендованные изменения в плановую документацию
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Процесс 1										
Цель 1.1	1.1.1									
	1.1.2									
	...									
	1.1.S									
Цель 1.2	1.2.1									
	1.2.2									
	...									
	1.2.S									
...	...									
Цель 1.K	1.K.1									
	1.K.2									
	...									
	1.L.S									
...										
Процесс N										
Цель N.1	N.1.1									
	N.1.2									
...	...									
	N.L.S									
Система менеджмента										

Комплексный план качества ОО ВО по форме, приведенной в таблице 4, разрабатывается на основе тщательного изучения потребностей и ожиданий потребителей, стратегического плана организации, анализа деятельности и предложений структурных подразделений, функционирования внутривузовского качественитивного менеджмента.

Таблица 4

Форма комплексного плана качества ОО ВО

Планируемые показатели деятельности. Мероприятия и механизмы достижения целевых значений показателей	Количественное (целевое) значение показателя	Срок исполнения	Ответственный	Вид отчетности	Примечание / Требуемые ресурсы
Процесс 1					
...					
...					
Процесс N					
...					
...					

Целесообразно, чтобы структура, форма, метод документирования плана по качеству отражали требования всех разделов и элементов стандарта ГОСТ ISO 9001-2011.

Комплексный план качества необходимо разрабатывать с позиции вуза в целом, а не отдельных подразделений. Планирование должно производиться на всех уровнях управления ОО ВО. Каждое структурное подразделение вуза обязано участвовать в разработке и согласовании плана качества, вносить в него необходимые коррективы и дополнения. Комплексный план качества ОО ВО должен включать: 1) планы мероприятий по направлениям деятельности; 2) план мероприятий по достижению целей в области качества вуза. Проект плана качества должен разрабатываться в начале учебного года управлением качества и всеми структурными подразделениями ОО ВО на основе их предложений. Мероприятия должны быть обеспечены необходимыми материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, должны быть приведены ориентировочные затраты, расчет ресурсов, определены источники финансирования. Подразделениям предоставляется самостоятельность в выборе метода выполнения запланированных мероприятий и возможность корректировки по ходу выполнения. В план качества могут вноситься изменения в зависимости от потребностей ОО/структур-

ного подразделения. По мере выполнения мероприятий и видов работ план может дополняться и актуализироваться. Вносить изменения в утвержденный план может только служба качества, которые должны соответствовать разработанному стандарту вуза «Управление документацией» и фиксироваться в листе регистрации изменений [2].

В качестве одного из методов развития управления ОО выбрана одна из самых широко используемых концепций современного менеджмента – концепция управления по целям. Концепция управления по целям – это хорошо организованный метод планирования, предусматривающий согласованное взаимосвязанное определение сотрудниками каждого структурного подразделения организации своих задач и общих тактических и стратегических целей, используемых при контроле результатов деятельности всей организации. Цель – конкретное выражение потребности, сформированное на основе имеющегося опыта и определяющее конкретное функционирование системы. Мера достижения конкретной цели, удовлетворения потребности – результат. Возникает причинно-следственная цепочка [15, 16]:

потребность → цель → функционирование управляемой системой → результат

Суть данной концепции заключается в том, что менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией, доводимых до сотрудников и согласованных (путем предварительного обсуждения) с сотрудниками, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение. По мнению П. Друкера, участвуя в такой деятельности, сотрудники обретают чувство ответственности за работу своей организации. Процесс управления по целям согласно концепции состоит из нескольких этапов (таблица 5) [3].

Таблица 5

Концепция управления по целям

Этапы	Характерные особенности
1) постановка целей	– определение конкретных целей видов деятельности с установлением ответственных за их достижение; – участие в формировании целей всех сотрудников организации; – цели могут быть количественными или качественными; – достижение целей должно быть ограничено во времени.
2) планирование видов работ	определение видов работ, необходимые для достижения поставленных целей, как для каждого структурного подразделения, так и индивидуальные для каждого сотрудника.
3) контроль над движением к целям	руководители, менеджеры, через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода, должны контролировать достижение конечных целей.
4) оценка результатов деятельности	оценка достигнутых результатов целей отделов и работников, которая служит основанием для постановки целей на следующий год и для системы вознаграждения.
5) корректирующие действия	разработка корректирующих и предупреждающих действий по результатам анализа для целей постоянного улучшения показателей видов деятельности

Поступательное совершенствование теории и практики менеджмента обуславливается общим прогрессом науки и техники, новыми методами организации труда. Модели современного менеджмента все более пронизаны элементами гуманизации. Актуально исследование вопросов адаптации и внедрения современных и передовых идей управления во внутривузовский менеджмент, включая вопросы поведенческого характера. Так ученые – приверженцы поведенческой школы менеджмента – показали, что окружающая среда влияет на эффективность работы, что является особо актуальным в свете преобразований, происходящих в сфере ВО и связанных с процессами реорганизации и слияния вузов.

Представительница классической школы менеджмента Л. Гилбрет (1878–1972, американский ученый, консультант по менеджменту) впервые вывела форму: цель – не что иное, как хорошо продуманный процесс измерения и синтеза, превратив задание для сотрудника в эмпирическую реальность цели (рисунок 9) [18].

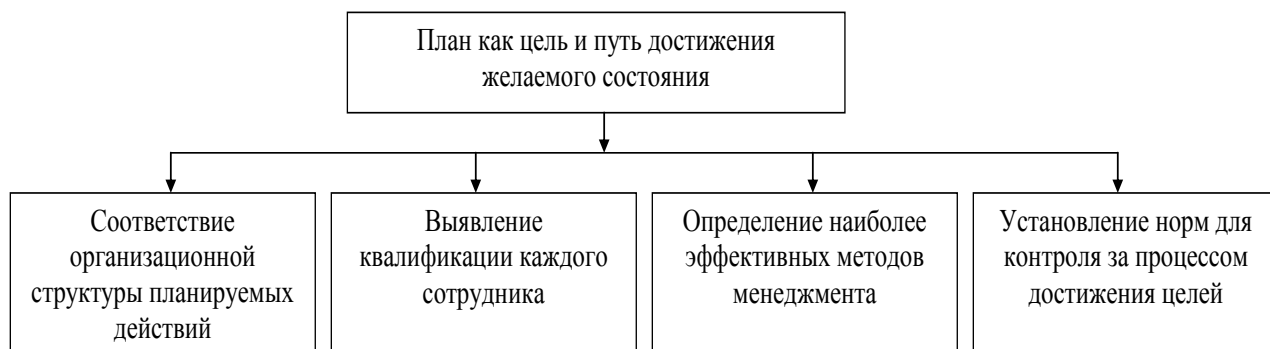


Рис 9. Роль функции «планирования» в менеджменте организации

Д. Макклелланд и его последователи призывают уделять большое внимание мотивационной стороне любой деятельности. Он предложил гипотезу, что мотивация достижения лежит в основе экономического процветания. По его мнению, людям присущи три основные потребности: власти, успеха и причастности (признание и принадлежность), которые не исключают друг друга и не расположены иерархически. Группа исследователей в середине 1950-х гг. в США под руководством Ф. Герцберга к факторам, вызывающим удовлетворенность работой, отнесли разумную политику руководства организации, хорошие отношения с начальством и коллегами по работе [22]. «Персонал, искренне разделяющий ценности компании, является ее важным конкурентным преимуществом. Смысл управления организационной культурой с точки зрения рационально-прагматического подхода – в согласованности ценностей внутри организации, что повышает ее комфортность для каждого члена и, следовательно, приводит к росту эффективности самой организации» [20, 25].

Одной из ключевых концепций современного менеджмента, признанная наиболее эффективной во всем мире, является японская философия управления «Кайдзен» (kai – «изменение» и zen – «мудрость», «хороший», «к лучшему») – философия постоянного стремления к совершенствованию. Главная причина успеха философии управления «Кайдзен» заключается в умении работать с людьми. Японцы называют организацию «ута», что означает «дом, семья», и

убеждены, что можно изменить мировоззрение, фамилию, имя, но никогда нельзя изменить фирме [11, 12, 24]. Характерные особенности системы Кайдзен, вытекающие из принципов системы и практики ее внедрения, а также варианты адаптации ее элементов во внутривузовский менеджмент приведены в таблице 6 [3].

Таблица 6

**Основные характеристики управленческой технологии Кайдзен
и варианты адаптации ее элементов во внутривузовский менеджмент**

Характеристики	Традиционный подход	Система Кайдзен	Адаптация элементов системы Кайдзен во внутривузовский менеджмент
Основная цель	Победить конкурентов	Завоевать потребителя	Ориентация на требования потребителей вуза как внешних, так и внутренних (студенты, слушатели, работодатели, сотрудники) постоянно планомерно повышая качество предоставляемых услуг
Рынок	Производить все, что может произвести	Производить то, что нужно потребителям	В соответствии с запросами потребителей, например, работодателями, местными органами власти, установление программ обучения в вузе
Роль руководителя	Босс	Тренер	Руководители вуза и его структурных подразделений должны не только управлять, но и направлять, развивать личные способности подчиненных, предоставляя им поддержку в решении поставленных перед ними задач
Цикл Деминга-Шухарта (цикл PDCA/SDCA)	Фрагментарное использование	Использование постоянное, со сменой циклов	В вузе при выполнении видов деятельности должен применяться цикл постоянного улучшения Деминга-Шухарта, при этом цикл SDCA стандартизирует и поддерживает процессы, а цикл PDCA направлен на улучшение процессов
Признание проблем	Незамечание, порой игнорирование проблем	Открытое признание проблем	Если есть проблема – есть возможность для совершенствования деятельности. Все выявленные проблемы должны выноситься на обсуждение коллектива в рамках заседаний кафедры, факультета, «дней качества», «кружков качества». Сотрудников, чьи предложения по совершенствованию были успешно внедрены, необходимо дополнительно поощрять или вознаграждать
Отношения к изменениям	Изменения должны происходить как можно	Изменения должны происходить постоянно	Непрерывные изменения – принцип, характеризующий саму суть кайдзен, то есть, должны происходить непрерывные

	реже		малые изменения во всех видах деятельности вуза
Приоритет менеджмента	Ориентация на результат	Ориентация на процесс	Постепенно улучшение процессов вуза на основе смены циклов SDCA/PDCA обеспечит повышение результатов видов деятельности. К результату через улучшение процессов
Культура менеджмента	Проблемы решаются после их возникновения	Действия предпринимается до того, как возникнет проблема	Действия руководства вуза должны быть направлены на предупреждение несоответствий на основе всестороннего анализа фактов деятельности. Делаются выводы, опираясь на достоверные данные. Используется TQC как инструмент для улучшения всех показателей
Развитие менеджмента	Руководители концентрируются на узкой специализации	Руководители владеют широким спектром навыков	Руководители вуза и его структурных подразделений должны обладать широкой специализацией и постоянно повышать свою квалификацию. Чем выше иерархический уровень менеджера, тем больше он занят вопросами совершенствования
Информирование	Доступ к внутрикорпоративной информации ограничен	Доступ к информации открыт	Полная информация о деятельности вуза должна быть доступна для каждого сотрудника, например, регулярно публиковаться на его сайте
Открытость	Высокая степень обособленности	Пропаганда открытости	Внутри вуза между его структурными подразделениями должна быть малая степень обособленности
Подход к решению проблем	При возникновении проблем ставится вопрос: «Кто это сделал?»	При возникновении проблем ставится вопрос: «Как это произошло?»	При возникновении проблемы необходимо искать причину ее возникновения, не осуждая и обвиняя сотрудников
Решение проблем	Поиск решения проблем ведется в комнате переговоров	Поиск решения проблем ведется на рабочем месте сотрудников – «гембе»	Руководитель вуза для выявления проблем, для получения достоверной информации, должен регулярно посещать рабочие места сотрудников – «гембу» (кафедры, центры, факультеты и т.п.). Гемба рассматривается как источник улучшений
Регламенты, процедуры	Пишутся «раз и навсегда»	Динамичны	Регламенты процессов видов деятельности вуза динамичны, рассчитаны на постоянные изменения среды, в них необходимо вносить коррективы
Стандартизация	Фрагментарная	Используются методы, позволяющие закрепить	Руководство вуза должно документировать стандартные методы работ, разрабатывать стандарты и постепенно совершенствовать их. Стабильное улучшение

		достигнутый успех	достигается тогда, когда люди соблюдают и работают по более высоким стандартам благодаря обучению и дисциплине
Управление проектами	При помощи функциональной группы	При помощи межфункциональных команд	В вузе должны быть созданы и постоянно функционировать рабочие команды, кружки качества (например, в рамках структурного подразделения), согласованно работающие друг с другом. С этим принципом тесно связана присущая японскому менеджменту ротация (перемещения работников с одного рабочего места на другое)
Отношение к персоналу	Сотрудники рассматриваются как одна из статей затрат	Сотрудники рассматриваются как основные активы	Необходимо, для вовлечения работников в деятельность вуза: проводить обучение всех сотрудников вуза; вовлекать персонал в командную работу; развивать самодисциплину; способствовать самосовершенствованию персонала; делегировать полномочия каждому сотруднику; не осуждать, не обвинять сотрудников; поддерживать хорошие взаимоотношения между работниками
Оценка работы сотрудников	Оценивают по их слабым сторонам	Оценивают по их сильным сторонам	Сотрудников вуза необходимо оценивать по их сильным сторонам, по отношению человека к работе
Финансовые вложения в улучшения	Значительные	Минимальные	Использование технологии Кайдзен в целях улучшения деятельности вуза не требует значительных финансовых вложений, в том числе на развитие или внедрение инноваций, так как основаны на использовании существующего потенциала
Отношения к инновациям	Фрагментарное использование	Совмещение двух подходов	Использование технологии Кайдзен обеспечивает подъем после внедрения инноваций. При использовании лишь инноваций эффект от них постепенно снижается из-за сильной конкуренции и устаревания стандартов
Производство и продажи	Рассматриваются как отдельные области	Неразрывно связаны	В случае с вузами это непосредственная постоянная взаимосвязанная работа со школами и работодателями
Основной критерий оценки деятельности	Прибыль	Эффективность на основе постоянного стремления к совершенствованию	Основным критерием оценки деятельности должно стать постепенное улучшение видов деятельности на основе совершенствования процессов вуза

Внедрение системы «Кайдзен» – это долгосрочный проект, она порождает мышление, ориентированное на процесс, позволяет ликвидировать разрыв между процессом и результатом, между целями и средствами, между задачами и показателями.

Из приведенных выше идей современного менеджмента в целях их адаптации в качественный внутривузовский менеджмент, можно сделать следующие основные выводы:

1) процессный подход должен применяться ко всем направлениям деятельности ОО;

2) необходимо развивать существующую в ОО ВО систему планирования видов деятельности на основе установления четких, конкретных, измеримых целей, начиная с каждого сотрудника (обеспечивая тем самым их причастность), которые за счет их объединения будут формировать целевые ориентиры соответствующего структурного подразделения по каждому виду деятельности;

3) в ОО ВО должно быть налажено перекрестное, гибкое (с учетом изменения окружающей среды), согласованное планирование целевых индикаторов «сверху – вниз, снизу – вверх», пронизывая все уровни иерархии; план развития ОО ВПО должен быть согласован с индивидуальными планами, разрабатываемыми в структурных подразделениях, и наоборот;

4) индивидуальные целевые установки сотрудников, отдельных проектов, структурных подразделений по видам деятельности должны подчиняться главной цели существования ОО ВО, ее миссии, и нацелены на ее достижение, в чем заключается согласование оперативных, тактических и стратегических задач, стоящих перед ОО ВО;

5) должны быть налажены открытый диалог и постоянный обмен информацией среди персонала вуза о целевых ориентирах, о результатах деятельности;

б) проведение в конце учебного года оценки достигнутых результатов сотрудников и структурных подразделений ОО ВО для вознаграждения, признания заслуг со стороны руководства с целью положительной мотивации, а также для постановки новых целей на следующий год.

Рассмотренные управленческие технологии современного менеджмента – процессный подход, концепция управления по целям, идеи школы человеческих отношений, концепция «Кайдзен» необходимы для применения в практике внутривузовского планирования в целях обеспечения поступательного развития системы российского непрерывного образования. Мудрое сочетание этих концепций позволит существенно повысить эффективность всех видов деятельности ОО ВО [3].

Предлагаются организационно-экономический алгоритм и инструментарий планирования качества услуг в сфере ВО, учитывающие требования и потребности всех заинтересованных сторон ОО и рассмотренные выше управленческие технологии современного менеджмента (рисунки 10–14). Внедрение новой модели сквозного планирования основных и вспомогательных видов деятельности в системе внутривузовского квалитативного менеджмента создает необходимые предпосылки для эффективной работы ОО ВПО (и ее структурных подразделений), позволит устанавливать и уточнять цели ее (и их) развития, создавая предпосылки для повышения качества образовательных и прочих внутривузовских услуг.

Использование данной методики обеспечит развертывание целей процессов в стратегических планах управления системой менеджмента ОО ВПО, позволит судить о результативности планирования качества видов деятельности и, как результат, повысит финансовые показатели за счет сокращения несоответствий процессов.

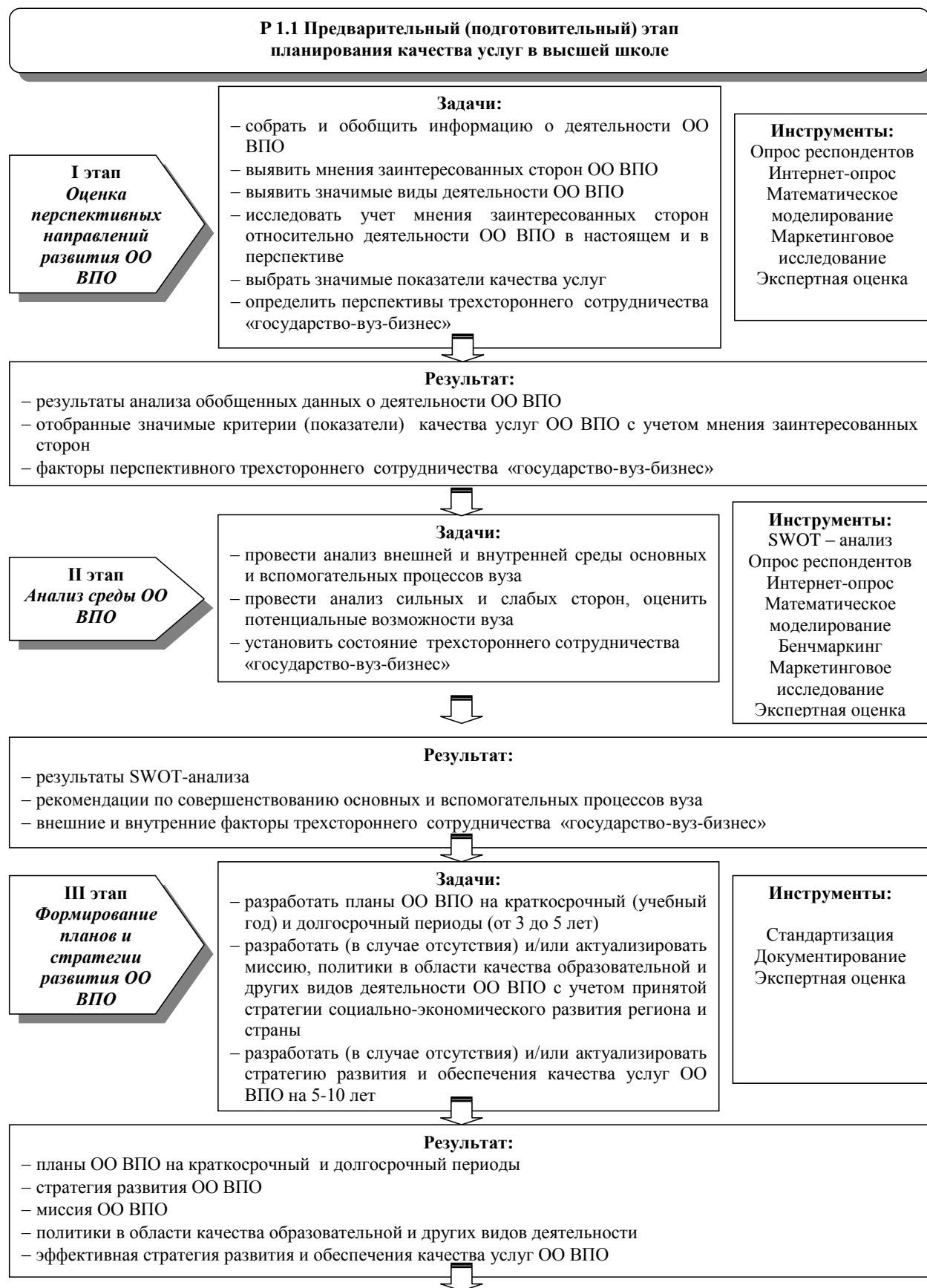


Рис. 10. Этапы алгоритма и инструментарий качества услуг в высшей школе (начало)

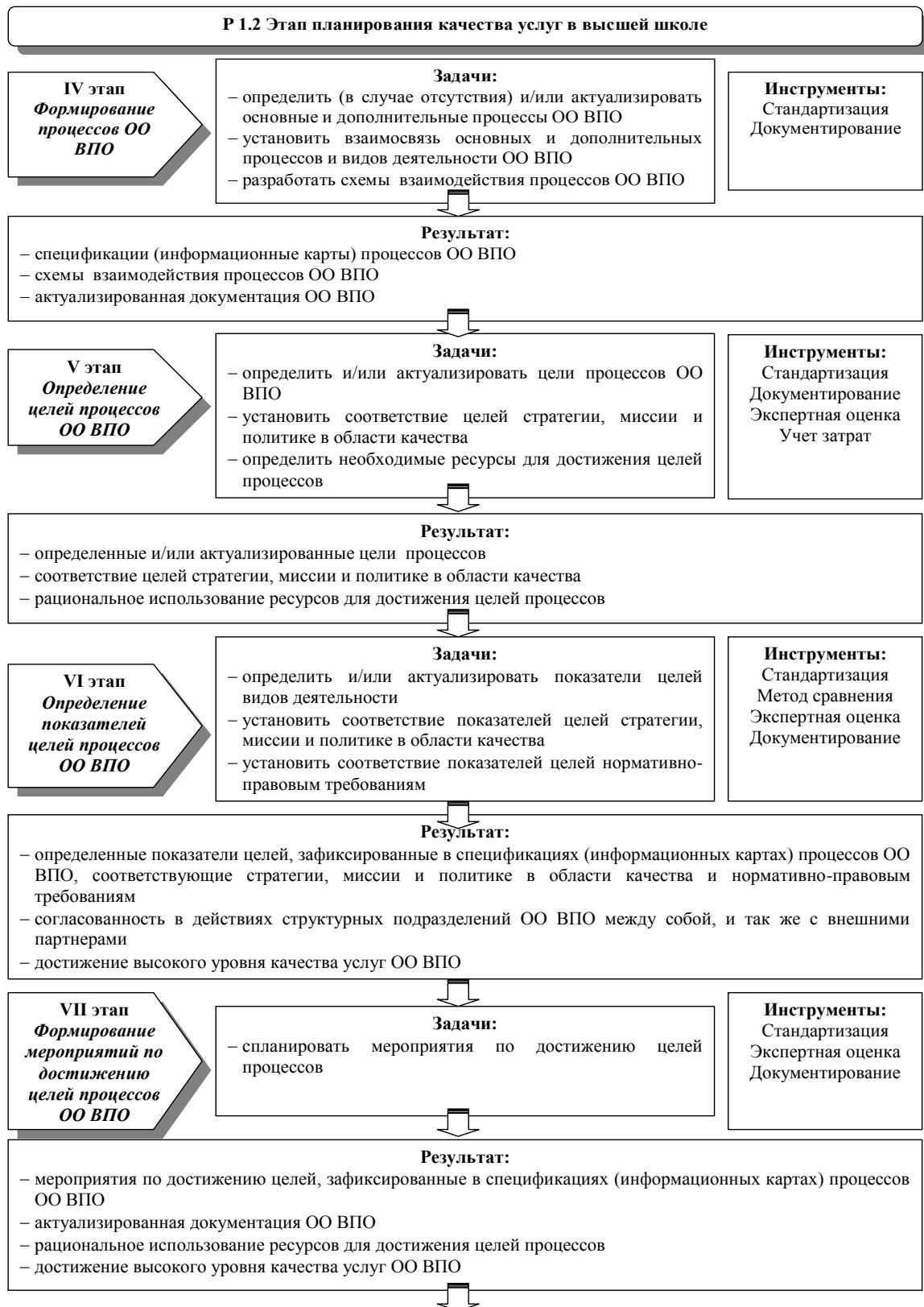


Рис. 11. Этапы алгоритма и инструментарий качества услуг в высшей школе
(продолжение)

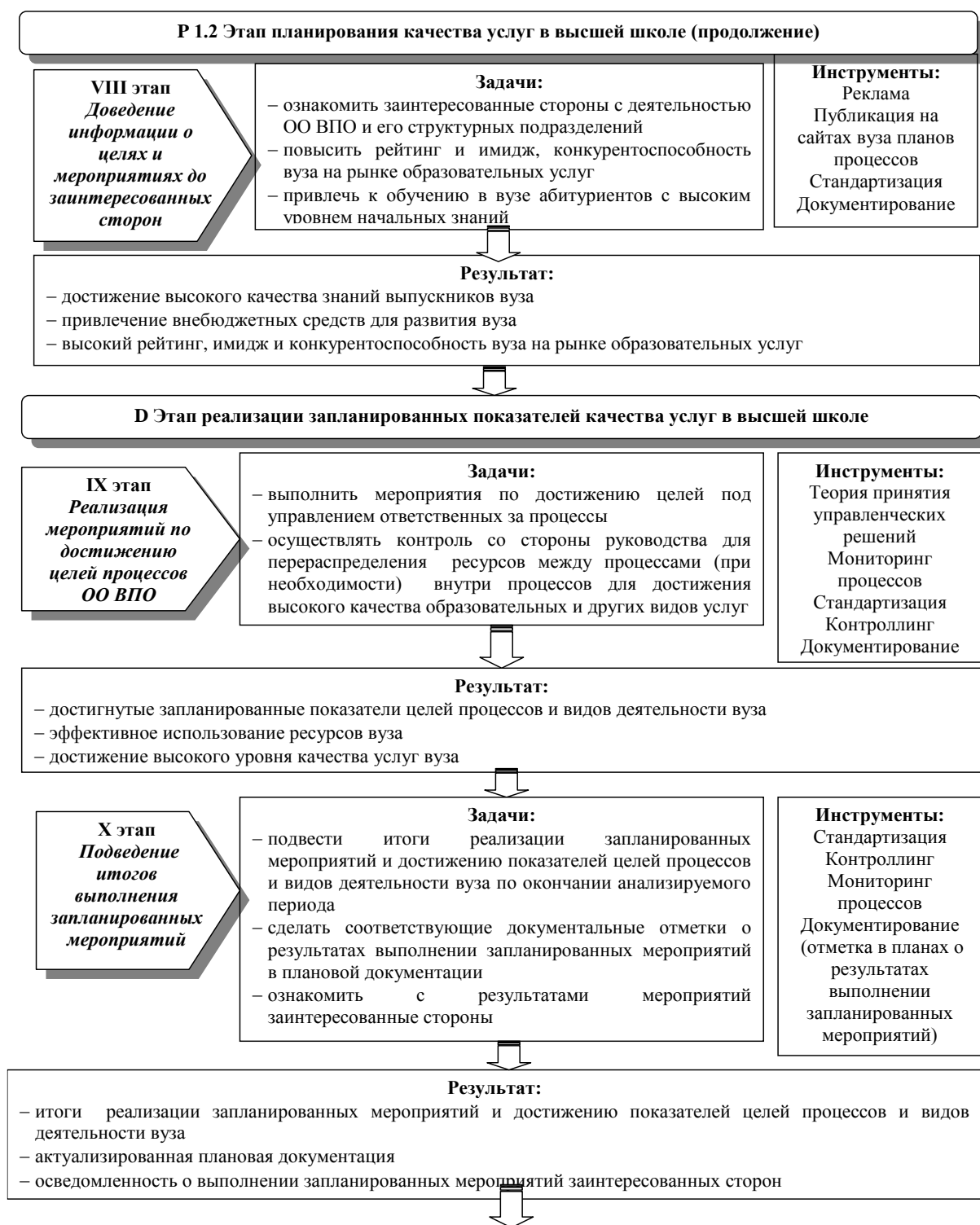


Рис. 12. Этапы алгоритма и инструментарий качества услуг в высшей школе
(продолжение)

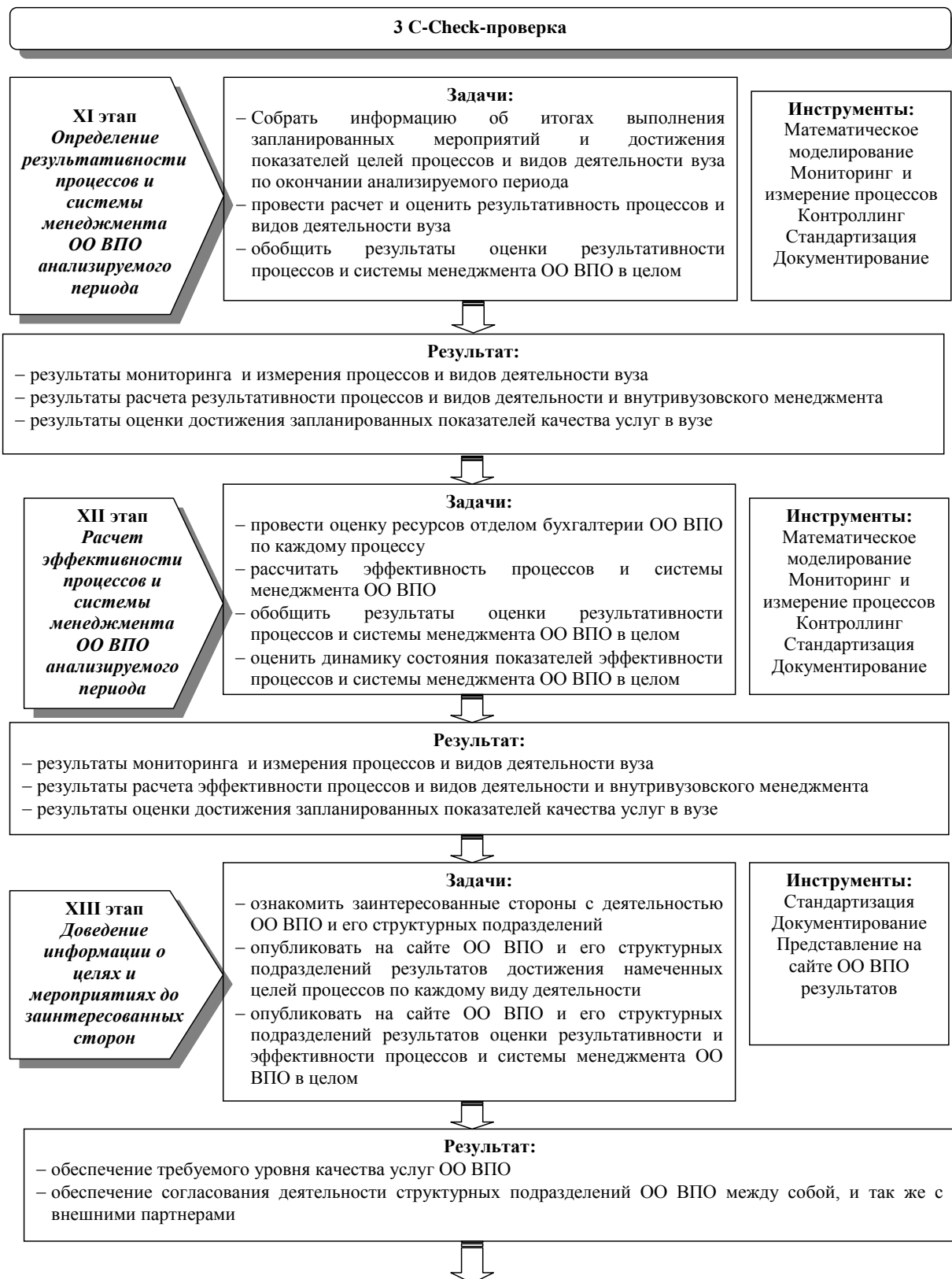


Рис. 13. Этапы алгоритма и инструментарий качества услуг в высшей школе
(продолжение)

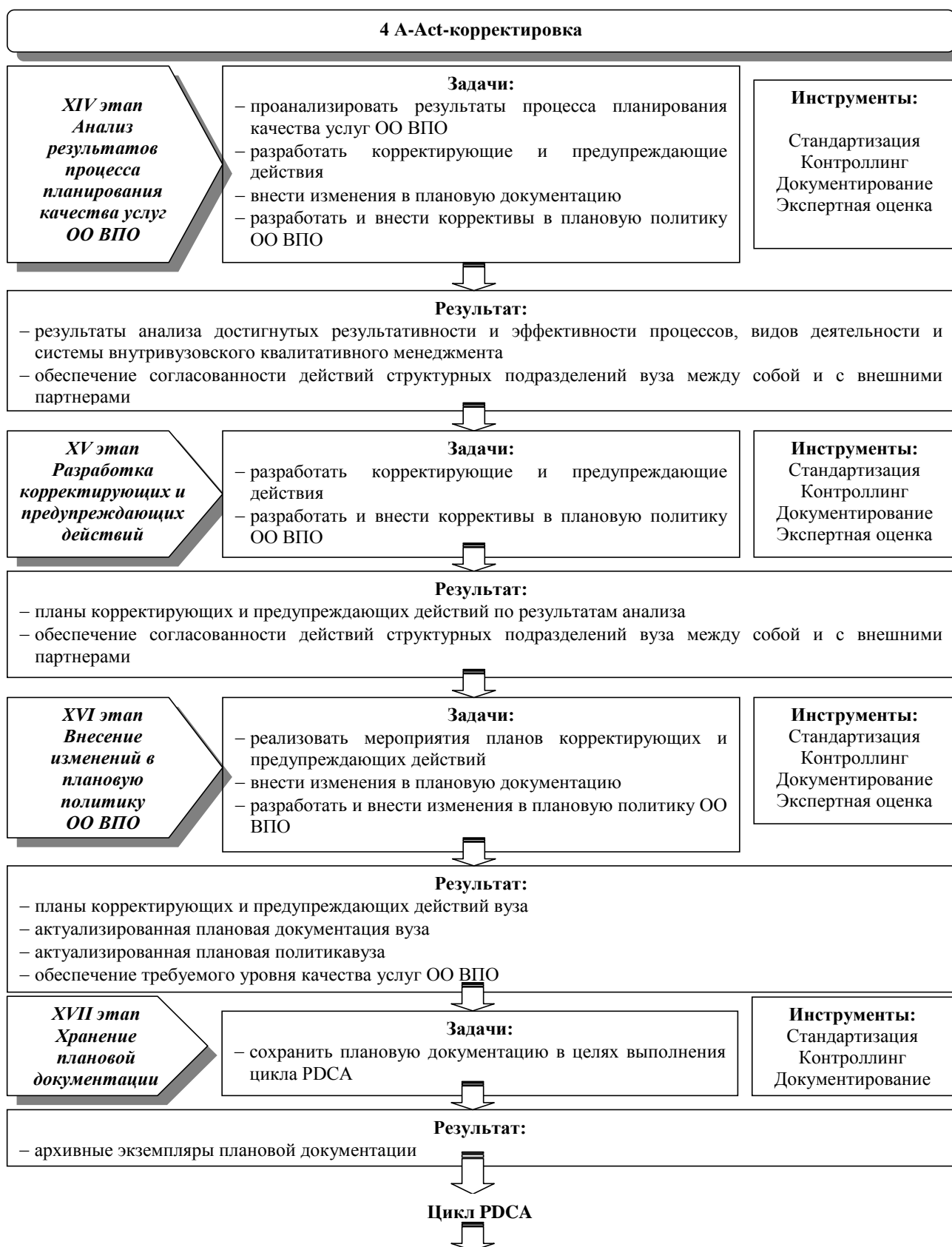


Рис. 14. Этапы алгоритма и инструментарий качества услуг в высшей школе
(окончание)

Ее применение позволит повысить результативность процессов и внутривузовского квалитативного менеджмента.

Следующим элементом модели эффективного развития системы планирования внутривузовского квалитативного менеджмента должна стать реструктуризация сотрудничества между государством, ОО ВПО и бизнес-структурами, на основе комплексного сквозного планирования деятельности данных структур и институтов.

Развитие сотрудничества «государство–вуз–бизнес» должно подчиняться общей стратегии развития РФ. На основании стратегии развития каждой структурной единицы сотрудничества должен формироваться согласованный план работы на текущий год (на перспективу 3–5 лет) по каждому виду деятельности в рамках процессного подхода для достижения комплексных целей, описанных в совместных мероприятиях. Формирование эффективной системы планирования «государство–вуз–бизнес»-сотрудничества должно быть основано на процессном подходе. Для этого необходимо:

1) проведение ежегодного совместного SWOT-анализа внешней и внутренней среды «государство–вуз–бизнес»-структур для выявления предпосылок и перспектив создания совместных инновационных проектов;

2) отражение по результатам SWOT-анализа основных прогнозируемых работ в плановых документах (в программах и стратегиях развития региона/вуза/бизнес-партнеров, планах работ по процессам вуза/факультетов/кафедр/бизнеса; индивидуальных планах работ преподавателей и т.п.);

3) определение и/или актуализация показателей квалитативных целей процессов всех видов деятельности, отраженных в документации на процессы;

4) реализация запланированных совместных мероприятий по достижению качественных целей;

5) оценка результативности достижения качественных целей.

В качестве примера предложен вариант разработки совместных мероприятий (фрагмент) по видам деятельности в рамках процессного подхода для обеспечения инновационно-ориентированного развития экономики региона (Пензенской области), которые должны быть отражены в плановых документах каждой структурной единицы сотрудничества (таблица 7) [5].

Таблица 7

Реализация сквозного планирования сотрудничества
«государство–вуз–бизнес» в целях обеспечения
инновационно-ориентированного развития экономики региона

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации		
<i>Стратегическая цель концепции:</i>	<i>Подцели:</i>	
Достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего статусу России как ведущей мировой державы XXI века	1 Переход к инновационному социально-ориентированному типу экономического развития	2 Взаимодействие государства, частного бизнеса и общества как субъектов инновационного развития
Стратегия инновационного развития Российской Федерации		
<i>Цель стратегии:</i> Перевод к 2020 году экономики России на инновационный путь развития		
<i>Мероприятия для достижения цели:</i>	<i>Наименование показателя/ целевое значение показателя, единица измерения</i>	
увеличение доли предприятий промышленного производства, осуществляющих технологические инновации, в общем количестве предприятий промышленного производства	до 40–50% к 2020 году	
увеличение доли России на мировых рынках высокотехнологичных товаров и услуг (атомная энергетика, авиатехника, космическая техника, специальное судостроение и др.)	до 5–10% в 5–7 и более секторах экономики к 2020 году	

увеличение доли экспорта российских высокотехнологичных товаров в общем мировом объеме экспорта высокотехнологичных товаров		до 2% к 2020 году
увеличение валовой добавленной стоимости инновационного сектора в валовом внутреннем продукте		до 17–20% к 2020 году
увеличение доли инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции		до 25–35% к 2020 году
повышение внутренних затрат на исследования и разработки, из них больше половины - за счет частного сектора		до 2,5–3% ВВП к 2020 году
увеличение доли публикаций российских исследователей в общем количестве публикаций в мировых научных журналах		до 3% к 2020 году
увеличение количества цитирований в расчете на 1 публикацию российских исследователей в научных журналах, индексируемых в базе данных «Сеть науки» (Web of Science)		до 4 ссылок к 2020 году
увеличение количества российских вузов, входящих в число 200 ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов (Quacquarelli Symonds World University Rankings)		до 4 единиц
увеличение количества патентов, ежегодно регистрируемых российскими физическими и юридическими лицами в патентных ведомствах Европейского союза, Соединенных Штатов Америки и Японии		до 2,5–3 тыс. патентов к 2020 году
увеличение доли средств, получаемых за счет выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в структуре средств, поступающих в ведущие российские университеты за счет всех источников финансирования		до 25%
Сотрудничество		
Государство (региональные органы)	Вуз	Бизнес
Стратегия социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу	Стратегия развития регионального вуза	Стратегия развития бизнес-структуры
Процесс «Научно-исследовательская и инновационная деятельность»		
Цель:	Цель:	Цель:
Обеспечить функционирование эффективной региональной инновационной системы	Обеспечить развитие НИД вуза	Обеспечить функционирование и развитие НИД организации
Мероприятия для достижения целей (совместные)/ Наименование показателя/целевое значение показателя, единица измерения		
Проведение совместного SWOT-анализа внешней и внутренней среды «государство–вуз–бизнес»-структур для выявления предпосылок и	Проведение совместного SWOT-анализа внешней и внутренней среды «государство–вуз–бизнес»-структур для выявления предпосылок и	Проведение совместного SWOT-анализа внешней и внутренней среды «государство–вуз–бизнес»-структур для выявления предпосылок и перспектив создания совместных

перспектив создания совместных проектов /не менее 1 раза в год	перспектив создания совместных проектов /не менее 1 раза в год	проектов /не менее 1 раза в год
Финансирование совместных инновационных проектов /не менее 1 проект в год	Увеличение доли средств, получаемых за счет выполнения НИД, в структуре средств за счет совместных инновационных проектов с бизнес-структурами /на 0,5% в год	Финансирование совместных инновационных проектов совместно с вузом /не менее 1 проекта в год
Предоставление региональных налоговых льгот (снижение ставки налога на имущество организаций) для бизнес-структур, участвующих в совместных инновационных проектах с вузами /предоставление льготы не менее 1 организации	Выполнение совместных инновационных проектов (за счет средств, выделенных региональными властями и бизнес-структурой) /не менее 1 проекта в год	Выполнение совместных инновационных проектов (за счет средств, выделенных региональными властями и бизнес-структурой) /не менее 1 проекта в год
Обеспечить проведение совместных «государство-вуз-бизнес» научных конференций /не менее 2 конференций в год	Обеспечить проведение совместных «государство-вуз-бизнес» научных конференций /не менее 2 конференций в год	Обеспечить проведение совместных «государство-вуз-бизнес» научных конференций /не менее 2 конференций в год
Освещение совместных инновационных проектов «государство–вуз–бизнес» в средствах массовой информации /не менее 1 раза в квартал	Увеличение доли публикаций сотрудников вуза в мировых научных журналах /на 0,5% в год	Увеличение доли инновационной продукции в общем объеме выпускаемой продукции /на 0,5% в год
Предоставление налоговых льгот физическим лицам – сотрудникам вузов и бизнес-структур, активно участвующих в совместных инновационных проектах (снижение ставки налога на имущество физических лиц) /каждому физическому лицу, занятому в реализации инновационного проекта	Трудоустройство выпускников вуза в организации бизнес-коллег / не менее 1 студента в год	Прием на работу выпускников вуза-партнера /не менее 1 студента в год

Формирование комплексной эффективной системы сквозного планирования «государство–вуз–бизнес»-сотрудничества, основанного на процессном подходе квалитативного менеджмента каждой структурной единицы позволит

устанавливать и уточнять цели их развития, позволит достигать запланированные результаты видов деятельности сотрудниками с высоким уровнем ответственности и создаст необходимые условия для активизации региональная инновационная экосистема и страны в целом.

Список литературы

1. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Бадеева, Е.А. и др. Менеджмент качества и инновации в образовании: региональный аспект: коллективная монография. В 2 т. / Ю.Н. Клещевский, Л.В. Хасбутдинова и др.; под общ. ред. С.Н. Бабурина, Ю.Н. Клещевского. М.: Изд-во РГТЭУ, 2010. – Т. 1. – 480 с.
3. Бадеева, Е.А. Формирование инновационных подходов в управлении учреждениями высшего образования в Российской Федерации / Е.А. Бадеева, В.М. Володин, Т.И. Мурашкина // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №3; [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.science-education.ru/117-13472> (дата обращения: 10.06.2014).
4. Бадеева, Е.А. Проблемы и перспективы развития эффективной системы планирования видов деятельности квалитативного университетского менеджмента / Е.А. Бадеева // Экономический анализ : теория и практика – 2014. – №23(374). – с. 39–48.
5. Бадеева, Е.А. Стратегия формирования региональной инновационной экосистемы / Е.А. Бадеева // Открытые инновации – вклад молодежи в развитие региона : сб. материалов регионального молодежного форума (г. Пенза, 6 декабря 2013 г.) : в 2 т. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2013. – Т.2. – 322 с., с.149–152.

6. Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент. – М.: ФиС, 1996. – 192 с.
7. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы (утв. распоряжением Правительства РФ от 7 февраля 2011 г. №163-р) [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55070647/>
8. Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. №1662-р [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/94365/>.
9. Костюкова, Т.П. Модель управления рисками образовательного учреждения / Т.П. Костюкова, И.А. Лысенко // Информационно-управляющие системы. Рубрика «Информационные технологии и образование». – 2011. – №2(51). – с. 73–76.
10. Кредисов, А.И. История учений менеджмента / А.И. Кредисов. Киев: ВИРА-Р, 2000. – 336 с.
11. Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний = Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – 280 с.
12. Мельникова, Е.В. Улучшения в стиле кайдзен / Е.В. Мельникова // Методы менеджмента качества. – 2007. – №3. – с. 8–11.
13. Международный стандарт ISO 31000:2009 «Управление рисками – Принципы и рекомендации» [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO%2031000-2009.pdf
14. Межгосударственный стандарт. ГОСТ ISO 9001-2011. «Системы менеджмента качества. Требования». – М.: Стандартинформ, 2011. – 36 с.

15. Мухин, В.И. Основы теории управления: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 384 с.
16. Мухин, В.И. Исследование систем управления. Учебник. М.: Экзамен, 2003. – 384 с.
17. Путин заставил министров переписать «размытые» планы работы [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.ntv.ru/novosti/618598/> (дата обращения: 05.07.2013).
18. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
19. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р) [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124/>
20. Скрипко, Л.Е. Какие факторы мотивации важны для персонала в России? // Методы менеджмента качества. 2012. – №4. – с. 30–36.
21. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html> (дата обращения: 11.07.2014).
22. Чудновская, С.Н. История менеджмента. Учебник для вузов. / С.Н. Чудновская. С-Пб.: Питер, 2004. – 256 с.
23. Щеглов, П.Е. Качество высшего образования. Риски при подготовке специалистов / П.Е. Щеглов, Н.Ш. Никитина // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – №1(24). – с. 46–59.
24. Японское чудо [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.mgubs.ru/?news&id=810> (дата обращения: 27.03.2014).

25. Cameron K.S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in concepts of organizational effectiveness // Management science. – 1986. – Vol. 32. – №5. – p. 539–553.

Бадеева Елена Александровна – канд. техн. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, налогообложения и аудита, ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет», докторант по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)», Россия, Пенза.

Мурашкина Татьяна Ивановна – д-р техн. наук, профессор кафедры приборостроения, ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет», Россия, Пенза.

Мещеряков Виктор Афанасьевич – канд. техн. наук, профессор, первый проректор, ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет», Россия, Пенза.

Володин Виктор Михайлович – д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента, декан факультета экономики и управления, ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет», Россия, Пенза.
