

Стратегическая программа развития Национального института бизнеса в 2013–2020 гг.

Высокая конкурентоспособность невозможна без ясной и долгосрочной стратегии, адекватной вызовам XXI века. Чаще всего стратегию связывают с определением миссии организации, ее предпочтениями, определением приоритетов, постановкой задач, анализом внешней и внутренней среды. Все это, безусловно, элементы стратегии, которая, однако, не сводится к элементам, а предполагает их взаимосвязь и целостность. При этом стратегия, даже если наличествуют все названные и другие элементы, существует лишь теоретически, если она есть в головах лидеров и изложена на бумаге, но не стала понимаемым выбором команды, которая реализует ее в повседневной деятельности.

Стратегия имеет важное значение для определения приоритетов и концентрации времени, сил и ресурсов на решение тех задач и проблем, которые имеют наиболее важное значение для успешной деятельности и перспектив организации.

В текущих ситуациях стратегическое видение и планирование, опирающиеся на адекватную оценку положения организации, внешних и внутренних условий, ориентацию на будущее и понимание, что и как надо делать, создают мотивацию и быстрое действие команды, сфокусированной на приоритетах.

Вместе с тем стратегия не может заикливаться на удовлетворении повседневных потребностей сотрудников и руководителей, сегодняшних финансовых и иных успехах организации. Главное в ней — найти ответы на вызовы времени с позиции будущего. Она

призвана обеспечить конкурентоспособность организации, успешность и учет интересов основных субъектов в долгосрочной перспективе.

Стратегия — это обобщенная модель действий по реализации миссии (предназначения) организации, необходимых для достижения вытекающих из последней четко сформулированных целей, задач, действий и привлечения ресурсов для их достижения. Она включает в себя также постоянный анализ окружающей среды (трендов, возможностей, факторов риска и т. д.) и потенциала организации (сильных и слабых сторон, компетенций, ресурсов, ценностей и т. д.).

Наиболее важными компонентами стратегии являются:

- формирование стратегического видения и миссии организации;
- разработка целей и задач, выделение приоритетов;
- определение механизмов, стимулов и ресурсов достижения целей;
- практическая реализация видения, миссии, целей и задач путем объединения усилий менеджмента, команды, принявшей стратегию и заинтересованной в ее эффективности и результатах;
- оценка результатов, выявление новых тенденций, внесение коррективов в соответствии с недочетами, новыми условиями, тенденциями, возможностями.

«Стратегическое видение» — более широкое понятие, чем «миссия». Оно охватывает весь контекст существования и развития организации с преимущественной ориентацией на будущее. В ка-

ких условиях существуем и развиваемся, каковы тренды и вызовы сегодня и завтра, куда направляемся, каково будущее и как достичь наибольших успехов? На эти вопросы необходимо ответить, чтобы сформулировать стратегическое видение организации. Понятие «миссия» больше связано с настоящим временем, современным состоянием, местом и ролью организации, определением ее предназначения для внешнего мира.

Миссия — определение и формулировка того, ради чего существует организация среди других, во внешней среде, какие потребности она призвана удовлетворить. Стратегические цели являются управленческим продолжением видения и миссии. Они указывают, каких результатов и в каких временных рамках необходимо добиться, а также выводят на конкретные виды действий. Цели должны быть установлены не только в качественных, но и в количественных определениях, т. е. в измеримых параметрах. Оптимальным считается выдвижение взаимосвязанных долгосрочных (на пять и более лет) и краткосрочных целей. Это позволяет избежать концентрации только на данном отрезке времени, когда заботы о будущем откладываются.

В стратегическом менеджменте, применяемом в институте, четко сформулированы цели и задачи, выявляются внешние и внутренние проблемы и моделируется ситуация на три года вперед, вносятся необходимые коррективы. Для этого используется STEP-анализ внешней среды и SWOT- анализ внутренней среды; анкетирование студентов, выпускников, абитуриентов и преподавателей; экономический анализ; экспертные оценки. Дается прогноз соци-

ально – экономического развития и перспектив высшего образования, благоприятных и неблагоприятных для негосударственных вузов изменений в нем, оценивается конкурентоспособность института, планируются и реализуются вытекающие отсюда изменения в его стратегии и тактике. На данной стадии развития института всеми возможными средствами поддерживаются и укрепляются его рыночные позиции, обеспечивается умеренный, целесообразный, разумный количественный рост и концентрация на определенных сегментах рынка образовательных услуг. С учетом того, что у НИБ просто нет возможностей выйти на первые роли среди российских вузов, ставится задача по аккредитационным показателям, критериям мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования держаться в верхней четверти вузов страны, обеспечивать качество образования, позволяющее удовлетворять запросы студентов, работодателей, учитывать перспективы рынка труда и вызовы времени.

Как известно, можно назвать более двух десятков типовых стратегий, а их комбинаций многие десятки. Так, есть деление на стратегию наступления (характерна МГУ, Высшей школе экономики и некоторым другим амбициозным государственным вузам). Стратегия обороны построена на сохранении позиций, доли рынка, завоеванной в результате прежней деятельности. Они не лидеры в отрасли и имеют мало шансов для этого. Стратегия ликвидации характерна для вузов, находящихся в кризисной ситуации. Есть и другая типология стратегий.

Национальный институт бизнеса опирается на стратегии фокусирования – концентрации на определенных, сравнительно узких сегментах рынка экономического и юридического образования. При этом конкурентоспособность достигается за счет достаточно высокого качества образовательных услуг и максимально удобных форм, технологий их предоставления. Уникальность проявляется в учете специфики в работе с основной категорией обучающихся, которой являются работающие, взрослые студенты. Эта базовая стратегия в НИБе сочетается со стратегией ориентации на **максимально возможное качество и финансовую устойчивость при допустимой минимизации издержек и средних ценах на образовательные услуги** (качество наших услуг высокое при средних ценах). Такой набор частных стратегий позволяет вузу достичь поставленных стратегических целей по количественным и качественным параметрам при сравнительной ограниченности ресурсов и возможностей.

НИБ сознательно строит свою стратегию с опорой на собственные возможности и силы, исходя из скромных материально-технических и финансовых ресурсов, обостряющейся конкурентной борьбы, в том секторе высшего образования, в котором вуз работает (экономическое и юридическое). Его конкурентными преимуществами являются:

- наличие мощного и влиятельного учредителя – Московского гуманитарного университета, предоставляющего свою материальную базу, опыт и необходимую помощь;

- сравнительно низкие издержки за счет минимальной достаточности штатного персонала, тщательного контроля за текущими расходами;

- высокий уровень квалификации, профессионального мастерства, комплексности компетенций сотрудников и преподавателей, их стабильности и высокой мотивации для успешной работы (например, около 90% преподавателей кандидаты и доктора наук, а 33% – доктора, профессора; 80% сотрудников и преподавателей работают в вузе более двух третьих его существования);

- цена образовательных услуг на уровне средних по региону и по специальностям;

- качество образования на уровне выше среднего, основанное на инновационности, технологичности, современных парадигмах, с ориентацией на прагматизм, практическую значимость, конкурентоспособность выпускников на рынке труда;

- благоприятный морально-психологический климат, высокая корпоративная культура, сплоченность и сотрудничество, большое внимание студентам, их интересам и запросам, ярко выраженная ориентация на потребителя;

- высокая мобильность, адаптивность, постоянное изучение и внедрение передового опыта, разумное экспериментирование, хорошая управляемость коллективом в целом и всеми подразделениями, дружная работа в «команде», дисциплинированность, готовность всех сотрудников и преподавателей реализовывать долгосрочные, текущие и срочные задачи.

Как видно, в основном конкурентные преимущества НИБ связаны с людьми, работающими в вузе, их интеллектуально-нравственным и профессиональным потенциалом, а также мобильностью и открытостью менеджмента при опоре на материально-технические и интеллектуальные возможности учредителя. И, естественно, эти конкурентные преимущества относительны. Но они наработаны и являются ценностью как для сотрудников, так и для студентов.

Для реализации стратегии:

- создана система управления и оптимальная структура (мобильная и без лишних звеньев), успешно реализующих стратегию;
- разрабатываются перспективные (на три года) и ежегодные финансовые планы, определяется использование ресурсов;
- отработан механизм устранения недостатков и постоянного совершенствования, в том числе, за счет изучения и внедрения передового опыта ведущих вузов страны;
- создана и совершенствуется система мотивации для персонала и студентов, стимулируются усилия, исполнительность, творчество, забота о студентах, преподавателях и сотрудниках независимо от того, в штате они или нет;
- существует система материального вознаграждения, напрямую связанная с результатами деятельности вуза, достижением поставленных целей;
- сложилась корпоративная культура и деловой климат, которые способствуют успешному решению поставленных стратегиче-

ских и тактических задач, успеху вуза в целом, его подразделений, и каждого сотрудника и студента;

- поддерживается и поощряется любая инициатива, действия студентов и сотрудников, способствующие реализации стратегии вуза, повышению его конкурентоспособности, укреплению имиджа приличного института.

Благоприятное текущее положение вуза и ответственное отношение к делу всего персонала позволяют его руководству глубоко изучать все внешние и внутренние условия реализации и быстро корректировать выбранную стратегию в соответствии с обстоятельствами. Постоянно ищутся ответы на следующие вопросы:

В каком положении находится российское высшее образование, каковы его перспективы в различных аспектах и в какой ситуации сейчас находится НИБ?

Чего хочет достичь вуз за год и за три года, как достичь желаемого результата?

Какие внешние помехи и внутренние проблемы могут возникнуть у вуза на пути к достижению поставленных стратегических и тактических целей и задач?

Когда, как и какими силами, средствами и методами можно достичь желаемых целей и результатов?

При этом мы исходим из возможных сценариев (оптимистичного, наиболее вероятного, пессимистичного и самого пессимистичного). Реалистичным (наиболее вероятным) считаем сценарий удержания своей доли образовательного рынка в Московском регионе, поддержание и совершенствование качественных показателей

деятельности института на уровне лучшей четверти российских вузов при уменьшении в ближайшие три года объема рынка услуг высшего образования на 20–25%, ужесточении конкуренции и повышении требований абитуриентов, студентов и работодателей.

Главной задачей стратегии НИБ является обеспечение высокого качества образовательных услуг (в комплексе), но при преимущественной концентрации на качестве обучения. Для обеспечения достижения этой стратегической цели разработана и последовательно реализована «Программа развития внутривузовской системы обеспечения качества в НОУ ВПО «Национальный институт бизнеса» в 2012–2017 годах».

В программе по совершенствованию качества образовательных услуг мы исходим из ряда посылок. Качество образования в вузе мы понимаем, как наличие в нем наиболее важных характеристик (свойств, черт, параметров), соответствующих требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования, непосредственных потребителей образовательных услуг (студент, выпускник, работодатель), а также требований общества к специалистам не только в данный момент, но и в ближайшей перспективе. Качество образования – это взаимосвязанная совокупность характеристик вуза, относящихся к его способности удовлетворять устоявшиеся и формируемые потребности потребителей образовательных услуг.

Основные показатели качества образования в вузе

В общей системе показателей качества образования мы выделяем 4 группы.

В первую группу входят показатели, характеризующие структуру (перечень) направлений, специальностей и образовательных программ в вузе.

К этой группе показателей относятся данные, характеризующие контингент студентов; распределение контингента студентов по специальностям/направлениям ВПО, по формам обучения (дневное, вечернее, заочное); распределение контингента по ступеням подготовки (бакалавр, дипломированный специалист, магистр, аспирант); показатели движения контингента студентов (отсев, доля продолжающих обучение в магистратуре, доля продолжающих обучение в аспирантуре).

Вторую группу составляют показатели (характеристики), отражающие нормативный уровень требований к качеству подготовки специалистов с высшим образованием, задаваемый ГОС ВПО, ФГОС ВПО, ФГТ. Содержательно при этом интерпретируются формы и способы отражения (задания) этих требований в ГОС ВПО, ФГОС ВПО, проводится сравнительный анализ требований к подготовке выпускников разных ступеней ВПО (бакалавр, дипломированный специалист, магистр), сравнительный анализ требований к выпускникам вузов России и ведущих зарубежных стран по ряду направлений подготовки.

Третья группа всесторонне характеризует состояние системы обеспечения качества высшего профессионального образования. Состояние системы обеспечения качества просматривается в следующих аспектах:

1. Качество подготовки абитуриентов, измеряемое на основе результатов довузовского образования и результатов вступительных испытаний, в нашем случае – ЕГЭ, а также для отдельных категорий абитуриентов в случаях, предусмотренных законодательством РФ, итогов собеседования и тестирования.

2. Качество подготовленности профессорско-преподавательского состава.

3. Качество содержания образовательных программ и соответствующей учебно-методической литературы, с точки зрения их соответствия ГОС ВПО, ФГОС ВПО.

4. Качество используемых образовательных технологий.

5. Научные исследования в вузе, их влияние на качество образования.

6. Ресурсное обеспечение вуза, наличие материально-технической базы, финансовое обеспечение.

7. Управление качеством образования.

Четвертая группа характеризует результаты деятельности – качество подготовки выпускников вуза, в том числе на основе данных государственной аттестации вуза и результатов деятельности ГАК, а также специальных измерений с помощью фондов комплексных квалификационных заданий, тестирования, по результатам экспертизы дипломных работ, по результатам опросов выпуск-

ников и работодателей, на основе анализа востребованности выпускников социальной практикой.

Следует отметить, что сами по себе показатели в большинстве своем носят статический характер, характеризующий состояние образовательной системы в конкретный момент времени. Вместе с тем, сопоставление показателей за 3-5 лет дает возможность выявить тенденции изменения качества в отдельных его аспектах и дать экспертную интерпретацию выявленным тенденциям.

В Национальном институте бизнеса мониторинг качества образования внедряется и развивается как система процедур оценки качества образования с 1997 г. Он носит характер регулярного отслеживания состояния образовательного процесса и усвоения знаний студентами, работы преподавателей и служб вуза, фиксации проблем, осуществленных с помощью специально организованных исследований. В результате таких обследований два раза в год вырабатываются рекомендации по корректировке в образовательном процессе и других сторонах жизни вуза.

Но управление качеством не должно сводиться к усилиям по выявлению проблем и исправлению ошибок. Такая система – это управление по отклонениям. В этом случае недооценивается профилактика и поощрения. Между тем, в построении системы качества важное место должны занимать блоки элементов профилактики отклонений и поощрения достижений больших результатов качества по сравнению с прошлым и настоящим. Стратегия Национального института бизнеса исходит из того, что вуз способен на большее по сравнению с прошлым этапом и может существенно

превышать средние нормы по вузам страны. Достигать нового уровня можно через выстраивание системы постоянного повышения квалификации и поощрений для менеджеров, преподавателей, студентов, работодателей. Это осуществляется через:

- заинтересованность руководства вуза, факультетов, кафедр и других подразделений и их сотрудничества в этих вопросах;

- вовлечение всех сотрудников в процесс выработки системы качества и реальную работу по повышению качества;

- обеспечение коллективного и индивидуального участия преподавателей и студентов в учебном процессе;

- создание организационных групп преподавателей по совершенствованию системы обучения и воспитания;

- создание и обеспечение эффективного функционирования системы управления качеством образования;

- разработку и реализацию краткосрочных планов и программ, долгосрочной стратегии;

- создание и совершенствование системы признания заслуг.

Алгоритм управления становлением и развитием внутривузовской системы обеспечения качества образования предполагает:

- четкую формулировку актуальных, прогнозируемых и контролируемых требований к процессу и результату образования, к системе управления;

- операциональное описание конкретного образа желаемых результатов;

- констатацию и оценку реального состояния процесса и результата образования;
- определение разрыва между требуемыми и существующими процессами, и результатами;
- выявление и структурирование проблем, причин их возникновения, выстраивания приоритетов и путей преодоления;
- внесение корректив в процесс образования и обеспечение обратной связи в действиях, нацеленных на желаемый результат в управлении системой обеспечения качества.

Программа управления качеством образования не может быть сведена к соответствию ограниченного набора параметров деятельности вуза и ее результатов нормативами ГОС ВПО, ФГОС ВПО, лицензионным и аккредитационным требованиям. Решающее значение в ней имеет выработка парадигмы (исходной концептуальной идеи), ясное понимание всеми сотрудниками и преподавателями основных целей, установок и принципов, вытекающих из нее, проработка и четкая реализация соответствующих технологий, процедур, отношений. Ведь в основе деятельности коллективов вузов осознанно или неосознанно могут лежать разные доминирующие концептуальные представления об основах, характере и технологиях образовательной деятельности, о студенте, его месте в вузе, логике его обучения и воспитания.

Национальный институт бизнеса с самого начала своей деятельности вполне сознательно положил в основу своей деятельности **лично- и социально-ориентированную парадигму**. И это не словесная эквилибристика, а отражение реального и неизбежно-

го сочетания личностной и общественной направленности в образовательной деятельности института. Ведь высшее образование не может быть не направлено на потребности общества. Его основные параметры задаются социумом, государством, а выпускнику работать в обществе.

Максимально учитывая общественные нормы и перспективы образовательного процесса и требования к выпускникам института как объективную реальность, **мы ориентируемся на личность не только студента, но и преподавателя.** Национальный институт бизнеса ориентируется на интересы и запросы студента как социального заказчика и потребителя образовательных услуг. Но, естественно, учитывается и более широкий контекст требований к специалистам.

Центральной фигурой личностно- и социально-ориентированной парадигмы является преподаватель. Ибо в духовной сфере нельзя передать студенту то, чем не владеют преподаватели. Качество образования – это в определяющей степени качество преподавателя.

Система качества должна исходить из возможностей вуза. Программа обеспечения качества образования в Национальном институте бизнеса сориентирована на вполне определенные количественные и качественные пределы, объективно заданные реальные возможности, нынешние и ближайшие ресурсы. Постановка нереальных задач не даст желаемого результата.

Мы, опираясь на уже имеющийся и прогнозируемый на ближайшие годы потенциал, исходим из тезиса: «выживание через раз-

витие». Нами он формулируется так: «выживание и самосовершенствование через наращивание потенциала вуза, его поступательное и устойчивое развитие в качественных характеристиках». Это означает, что, во-первых, мы не увеличиваем количество специальностей, направлений и форм образования, количество студентов, подразделений и сотрудников, а сосредотачиваем усилия на наращивании их качественных характеристик. Во-вторых, ориентируемся на достижение результатов, максимально возможных в нашей ситуации, сравнительно малыми силами. Иначе говоря, на ближайшие годы ставка делается на **безусловное обеспечение элементарного, базового качества образовательных услуг и на приростное его повышение с опорой на главные «звенья», обеспечивающие качество – преподавателей и студентов.**

Однако это стратегия не фрагментарных, а системных изменений, предполагающая управление качеством образования в институте по линии не отдельных, а большинства из факторов, способных существенно влиять на конечный результат образовательной деятельности. Поэтому преобразования проектируются в виде целостной программы обеспечения более высокого качества образования в Институте.

Главным в менеджменте качества образования в Институте мы считаем обеспечение качества образования, превышающего по всем показателям существующие официальные нормативы, соответствующего современным условиям и требованиям, прогнозу и эволюции.

На этих методологических предпосылках и построена программа развития внутривузовской системы обеспечения качества образования в НОУ ВПО «Национальный институт бизнеса», а также реальная его работа.

Во внутривузовском менеджменте качества мы придерживаемся следующих принципов:

- главный и непосредственный ценитель качества образовательной услуги в институте – это студент (потребитель). На него сориентированы все подсистемы качества оказания образовательной услуги;

- мы принимаем на себя долгосрочные обязательства перед студентами (потребителями) и регулярно делом доказываем, что институт способен на постоянное самосовершенствование, повышение качества образования;

- ориентируемся на выявление потенциальных угроз и проблем, их предотвращение, профилактику и разрешение; скорейшее решение проблем, если они возникают;

- высокий интеллектуальный, нравственный и организаторский потенциал кадров и нацеленность на постоянное его наращивание. Уверенность в своих возможностях. Конкуренция с другими вузами на основе предоставления Национальным институтом бизнеса качественной образовательной услуги, т.е. **конкуренция качеством;**

- ориентация на партнерские отношения с потребителями (студентами). Вера в студентов. Стремление к максимально-

му раскрытию их потенциала, удовлетворения их запросов; использование для этого имеющегося опыта и технологий;

- разработка и внедрение стандарта работы всех структур, всех сотрудников, выражающегося в формулировке «от железного элементарного порядка до высшего качества»;

- заинтересованное участие в предоставлении качественных образовательных услуг всех участников образовательного процесса. Приоритет признанию заслуг и системе поощрений. Отказ от однозначного деления участников образовательного процесса на субъекты и объекты;

- уделение основного внимания совершенствованию процессов и обучению людей;

- ориентация на инновацию, оперативное изучение новейшего опыта, технологий, форм и их быстрое внедрение в Институте. Отказ от самодостаточности, критичное отношение к себе. Понимание того, что мы находимся лишь в начале пути, и в других вузах тоже об этом думают. Иначе говоря, постоянная учеба и самосовершенствование с учетом всего опыта организации качественного оказания образовательных услуг.

Во внутривузовской модели системы обеспечения качества образования важна не только ее констатация на сегодня, но и выстраивание ее на перспективу. Начиная с 2001 года, мы построили систему управления качеством образования так, чтобы она обеспечивала его оценку по пяти группам показателей: оптимальности проекта, процесса, текущих, конечных и отдаленных результатов образовательной деятельности института.

Оптимальность проекта – данной программы – мы будем оценивать ежегодно с помощью группы экспертов, используя общепринятые критерии (актуальность, прогностичность, способность к быстрым изменениям, рациональность, реалистичность, технологичность, прагматичность, инновационность).

Оптимальность процесса предполагает достижение поставленных целей наличными возможностями (материальной базой, кадровым потенциалом, структурой управления, технологиями и т.д.). Реальные дела будут соотноситься с программой и конкретными планами. Наряду с управлением по целям будет применяться управление по отклонениям, использоваться оперативные корректирующие меры.

Показатели оптимальности текущих результатов будут отслеживаться с помощью рейтинговой системы и мониторинговых исследований, а не только успеваемостью на экзаменационных сессиях. Особое внимание будет уделено повышению мотивации работы преподавателей и студентов.

Показатели конечных результатов предполагают всестороннюю оценку качества выпускников по широкому спектру параметров их образованности, сформированности общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВПО, желаемыми результатом в рамках выбранной парадигмы.

Показатели отдаленных результатов можно планировать. Но реально их изучать в ближайшие годы мы не сможем.

Работа в рамках такой системы управления качеством требует всестороннего и систематического мониторинга и непрерывного анализа полученных данных. Для этого в Институте созданы Центр качества и организации учебного процесса и отдел мониторинга.

Управление качеством образования в институте предполагает следующий алгоритм:

- **проектирование**, включающее в себя прогнозирование, программирование и планирование. Мы делаем ставку на **исследовательскую целевую комплексную программу** качества образования, основой которой должна стать данная разработка. Четкая постановка целей и комплексность подхода обеспечивает системное обеспечение качества образовательных услуг. Прогноз должен дать образ будущего состояния процесса и результата. В планах же конкретно описываются пути и средства достижения поставленных целей в повышении качества образования. Именно проектирование может обеспечить прирост качества в инновационном режиме;

- **организационные меры**, предполагающие создание соответствующих целям и задачам структур, обеспечивающих управление качеством, обеспечение необходимых вертикальных и горизонтальных связей, определение функций, полномочий и ответственности каждого субъекта по управлению качеством образования, плана их действий;

- **руководство** как функция управления прежде всего требует создания мотивационной среды в институте, выстраивания системы стимулов на повышение качества образования всеми участниками

данного процесса за счет новых информационных технологий, поиска новых знаний, большей самоотдачи организаторов, преподавателей и студентов. Без стимулирования, стремления к новому не будет высокого качества образования;

- **контроль**, который предполагает периодическое отслеживание образовательного процесса, деятельности его участников, текущих результатов учебы, сравнение их с нормами, поставленными целями и задачами. Эта составляющая алгоритма управления особо сложна и деликатна, так как проверки воспринимаются преподавателями особенно нервно. Те, кто привык проверять студентов, не любят, когда их проверяют. Болезненную реакцию у преподавателей вызывают опросы студентов по качеству обучения. В Институте контроль в значительной степени приобрел характер мониторинга. Такое постоянное отслеживание процесса и результатов образования осуществляется с 1997 года и носит характер управления по отклонениям (выявляются прежде всего недостатки, сбои, ошибки). Мониторинговые исследования проводятся четыре раза в год и позволяют быстро внести коррективы в работу вуза в целом, факультетов, кафедр, отдельных преподавателей и т.д.

- **координацию**, которая также важна для вуза, поскольку в силу своих профессиональных особенностей преподаватели, как и другие люди творческих профессий, всегда стремятся к некой автономии и индивидуализации содержания учебных дисциплин и методов обучения, без координации усилий факультетов, кафедр, отдельных преподавателей учебный процесс превратится в хаос, неизбежно дублирование или использование противоречащего друг

другу учебного материала. Для Национального института бизнеса угроза таких процессов также существует. Скоординированность учебного процесса, деятельности всех структур института обеспечивает **элементарное качество образования**.

В качестве среднесрочной цели в повышении качества образования деятельности института мы выдвигаем освоение и реализацию **«принципа опережения»**, обеспечивающего не только адекватность учебного процесса текущим требованиям, но и «заглядывания вперед» в содержание знаний, даваемых во время занятий, относительно существующей по аналогичным учебным предметам практики, а также технологий обучения и форм контроля. Естественно, учебный процесс в вузе не может вырваться за пределы имеющихся в обществе знаний. Ведь основная масса преподавателей используют те знания, которые уже накоплены в научно-образовательной среде, а исследовательский компонент невелик (тем более добывание принципиально новых знаний). А в экономических, гуманитарных, юридических науках вероятность появления, в течение десятилетия, принципиально новых знаний вообще мала. Принцип опережающего качества живых знаний и образовательных технологий мы рассматриваем с позиции лидерования в их положении и использовании.

Для того чтобы реализовать этот принцип в учебном процессе необходимо:

-искать и привлекать к работе в институте преподавателей, лучших в своих дисциплинах, способных и готовых к постоянному обновлению содержания своих курсов, инновационному подходу к

учебной деятельности. Таких преподавателей сегодня чрезвычайно мало. К тому же подавляющее большинство лидеров в преподавании учебных дисциплин находятся в возрасте старше 50 - 60 лет. Это затрудняет их переподготовку. Для того чтобы обеспечить опережающую подготовку молодых специалистов, потребуется немало времени. Но такая работа в институте начата с наиболее талантливыми студентами, аспирантами, предполагающими стать вузовскими преподавателями.

Реальное воплощение принципа опережающего качества живых знаний и образовательных технологий предполагает инновационный менеджмент в образовании. Именно он ориентирован на нововведения и включение в учебный процесс элементов научных исследований, а также подстраивание учебно-организационных структур под решение задач создания и использования нового содержания и технологий обучения.

Критерием успешности стратегии НИБ и ее реализации являются такие показатели: аккредитационные, критерии мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования, оценки экспертов, оценки (удовлетворенность) студентов, набор и отбор абитуриентов, стабильность студенческого контингента, трудоустройство выпускников. Эти показатели мы тщательно и регулярно анализируем, учитываем и в соответствии с результатами вносим коррективы.

Оценить качество образовательной деятельности чрезвычайно сложно. Мы будем исходить из того, что учебный процесс, образовательная деятельность как преподавателя, так и сту-

дента могут быть охарактеризованы как качественные, если кроме соответствия показателям «нормам»¹:

1) разработана, принята и функционирует система оценки качества образования в вузе;

2) учебная деятельность преподавателя периодически оценивается «экспертной комиссией»;

3) показателем качества деятельности преподавателя является соответствие государственному образовательному стандарту его программы, дисциплины и комплекса учебно - методических материалов;

4) организация учебного процесса соответствует задачам и целям, заявленным в основной образовательной программе;

5) имеется возможность выбора гибкой образовательной программы применительно к начальной подготовке студентов;

6) в учебном процессе используются современные и информационные технологии;

7) существует система оценки качества учебного процесса со стороны студентов как потребителей образовательных услуг;

8) учебный процесс строится на основе модульно-рейтинговой системы;

9) имеется внутривузовская система повышения качества деятельности профессорско-преподавательского состава;

¹ См. Савельева Г. П., Димитрова Н. Е. «Анализ результатов мониторинговых исследований качества образования в вузе». В книге Проблемы качества образования. Кн.3. М., 2001, с. 19-20; Примерная методика обобщения и анализа информации о качестве образования в вузе и системе его обеспечения. М., 2001.

10) привлекаются к научно-педагогической деятельности в вузе через систему магистратуры, аспирантуры, соискательства лучшие выпускники;

11) поддерживаются тесные связи с выпускниками и предприятиями, на которых они работают;

12) поддерживаются высокого уровня требования к знаниям абитуриентов на вступительных экзаменах;

13) информационная грамотность профессорско-преподавательского состава соответствует современному уровню развития информационных технологий, имеются курсы, обеспечивающие развитие информационной грамотности всех участников образовательного процесса.

При этом нормативная (оценочная) база качества образования в институте формируется либо как общепризнанная, зафиксированная в законодательных документах система требований к качеству образования, лицензионных, аттестационных и аккредитационных требований, либо как исходная база общероссийских или московских статистических данных. Понятие «нормы» не является абсолютным и неизменным, ее показатели будут неизбежно повышаться.

Отслеживание качества учебного процесса обязательно должно производиться одновременно с текущей, промежуточной и итоговой оценкой качества подготовки специалистов, поскольку это позволяет производить своевременную коррекцию учебного процесса, не дожидаясь возможного низкого конечного результата деятельности образовательного учреждения.

Экспертный анализ (с учетом исходной общероссийской базы и желаемого качества), проведенный в 2012 г. пятнадцатью высококвалифицированными специалистами, показал высокий уровень соответствия в НИБ учебного процесса, деятельности преподавателей и студентов института по шести из тринадцати указанных параметров (в пределах 60-75% от желаемого). Это показатели по пунктам 2,3,4,5,6,7 на уровне 45-55% от желаемого можно назвать по пунктам 1,8,13, слабыми пунктами являются 10,11,12.

Показатели качества образовательной деятельности института охарактеризованы экспертами следующим образом (включая потенциальные возможности образовательного процесса):

- 1) потенциал преподавателей - 65-80%;
- 2) потенциал студентов - 50-60%;
- 3) информационно-методический потенциал - 65-75%;
- 4) финансовые возможности - 45-60%.

Активность участников образовательного процесса:

- 1) активность структур управления качеством образования - 65-80%;
- 2) активность преподавателей - 60-75%;
- 3) активность студентов - 45-60%.

Таким образом, наиболее сильными сторонами института является высокий (относительно общероссийской ситуации) потенциал преподавателей и информационно - методическая работа. Наиболее слабый потенциал студентов (до 30% слабых студентов) и скромные финансовые возможности института.

Еще слабее показатели научной деятельности института. Хотя они существенно выше средних показателей аккредитованных институтов страны, но экспертные оценки научного потенциала таковы:

- 1) преподавателей – 55-70%;
- 2) студентов – 50-65%.

Активность в научной деятельности:

- 1) преподавателей – 50-60%;
- 2) студентов – 45-55%;
- 3) структуры управления – 55-70%.

Главные причины слабой активности в научной деятельности преподавателей – малые возможности в ее внешнем и внутреннем финансировании, очень высокая учебная нагрузка преподавателей, которые вынуждены ради заработка трудиться в нескольких вузах, преклонность возраста немалой части преподавателей, отсутствие у студентов мотивации заниматься научной деятельностью, их высокая загруженность на работе (работают все заочники, вечерники и со 2 курса значительная часть студентов дневного отделения). Главный резерв института – в развитии научных исследований, стимулирование такой деятельности преподавателей и студентов, усиление организационной работы в этом направлении.

Что касается инновационной деятельности института, то ее пока оценить весьма сложно. В том числе из-за неразработанности критериев ее качества. Можно лишь отметить потенциал и активность в этом направлении на уровне несколько выше среднего. Уточнение ситуации, а главное выработка и реализация соответ-

ствующей сути инновационных мер потребуют некоторого времени и значительных интеллектуальных, а также организационных усилий.

Результаты аккредитации 2005 и в 2010 гг., показали, что различные показатели образовательной деятельности Национального института бизнеса в полтора-два раза превышали необходимые пороговые нормативы для аккредитованных государственных и негосударственных институтов России.

Важную информацию для оценки качества образовательных услуг в институте дают социологические исследования. Особенно если они проводятся по одной методике и в одно время в разных вузах. Такими результатами исследований мы располагаем и можем их представить и проанализировать.

Так в феврале 2011, социологами Союза негосударственных вузов Москвы и МГУ проводились опросы студентов 5-6 государственных вузов и 5-6 негосударственных вузов Москвы. Исследование велось среди лучших вузов – и государственных (среди них – Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Российский государственный гуманитарный университет, Московский педагогический государственный университет, Государственный университет управления и др.) и негосударственных (среди них – Московский гуманитарный университет, Национальный институт бизнеса, Институт международного права и экономики им. Грибоедова и др.). По их результатам можно сравнить оценки студентов Национального института бизнеса и других вузов различных аспектов образования.

Не будем абсолютизировать полученные благоприятные для нас данные. Однако о тенденции можно говорить вполне определенно: оценки студентов уровня преподавания в Национальном институте бизнеса ничуть не ниже, чем в ведущих государственных вузах Москвы.

Данные свидетельствуют, что, во-первых, уровень удовлетворенности студентов Национального института бизнеса основными формами обучения оказался выше, чем в большинстве вузов, во-вторых, большой отрыв от платной формы обучения в государственных вузах, в-третьих, наиболее сильным направлением работы института является общепрофессиональная подготовка, а наиболее слабым – естественнонаучная и математическая.

Удовлетворенность студентов различными сторонами образовательного процесса в вузе в целом говорит о благоприятной ситуации в Национальном институте бизнеса. Особенно высокая оценка в сравнении с другими вузами по обеспеченности учебно-методическими пособиями и информированность студентов по различным аспектам учебного процесса.

Для того чтобы оценить интеллектуальные способности поступающих в Институт, в случае, если абитуриенты имеют право поступать без результатов ЕГЭ, мы проводим их тестирование по трем методикам при приеме, а также углубленное тестирование уже поступивших студентов по принятым во всем мире тестам в начале учебного года. Результаты тестирования первокурсников показывают, что сверхпревосходный и превосходный результат имеют 19,7%, выше среднего – 37,6%, средний – 42,7%.

Для вузов России привычен подход к качеству образования через оценки студентов, полученные на экзаменационных сессиях. В Национальном институте бизнеса они соответствуют средним показателям по вузам страны и колеблются по курсам и специальностям в пределах 3,7- 4,2 балла. За 14 экзаменационных сессий, отслеженных нами, она составила 3,96 балла.

На протяжении многих лет в Институте проводятся опросы студентов, в ходе которых они оценивают работу преподавателей по всем предметам. Средняя оценка за все эти годы составила 3,93 балла. Следует отметить, что четыре пятых преподавателей получают оценку выше четырех баллов. Однако во всех опросах выявлено 5-6 % преподавателей, которые получали оценку ниже трех баллов. Дальнейшее углубленное изучение причин столь низких оценок показывало, что в большинстве случаев студенты были правы. И в этом случае преподаватели или вносили необходимые коррективы в свою работу, или уходили из вуза.

Одним из важнейших показателей качества образования в вузе является занятость его выпускников и соответствие уровня их подготовки требованиям работы и перспективам рынка труда. Институт проводит мониторинг трудоустройства выпускников. При этом, выпускники заочного и вечернего отделений в своем подавляющем большинстве работали уже при поступлении в вуз. По окончании Института 68% из них работали по специальности, а еще 24% были заняты работой, связанной с другими профессиями. Из числа опрошенных 78% работа устраивала, 22% рассчитывали на повышение по должности или в зарплате в связи с получением диплома.

Почти все они нашли работу самостоятельно. О достаточности знаний для их работы заявили 64% этих выпускников. Наиболее востребованными по специальностям оказались бухгалтеры и финансисты.

Более сложная и пестрая картина среди выпускников дневного отделения института. 38% из них работали уже на 5 курсе, в том числе две трети по специальности. Через 6 месяцев работали 87% выпускников дневного отделения, в том числе 73% из них по специальности, а еще 4% поступили в аспирантуру.

Из предложений выпускников вытекает, что в вузе необходимо усиливать подготовку по использованию современных информационных технологий непосредственно по специальным дисциплинам; организовывать больше практик по узким специализациям и в полностью соответствующих современным требованиям офисах, с высокой эффективностью менеджмента; проводить тренинг студентов для выработки устойчивых навыков эффективной работы в команде профессионалов, работающих в условиях рынка. Требуется не только более основательное обучение по специализациям, но и социально-психологическая подготовка.

Мы дали оценку качества образования в Национальном институте бизнеса с различных позиций. Однако эти оценки пока носят фрагментарный, мозаичный характер. Системный, целостный, многомерный подход в оценке качества образования требует не только многомерных критериев, но и тщательной выверенности оценки. Эти задачи чрезвычайно сложны, особенно в оценке результатов. Если учебный процесс, управление его качеством на уровне высо-

коквалифицированных экспертов оценить можно, то результат, т.е. личностные характеристики выпускников почти невозможно.

В Национальном институте бизнеса с 2002 г. осваивается система качества. В основу менеджмента качества образования положены методология и принципы TQM (всеобщего качества), система качества ISO 9000-2001, документированная система норм и требования в области качества образовательного процесса и его результата.

Используются следующие принципы TQM:

1. Каждый сотрудник, каждая кафедра, факультет имеют своих «внешних и внутренних заказчиков и поставщиков». Качество обучения означает обеспечение заказчиков новаторскими образовательными услугами, адекватными современным вызовам и перспективам рынка труда.

2. TQM – это прежде всего массовое движение. Вуз не может эффективно развиваться только за счет усилий ректора, нескольких гениев и лучших сотрудников. Сегодня каждый сотрудник вуза должен быть вовлечен в совершенствование образовательного процесса и удовлетворение требований «заказчика». Все сотрудники, все кафедры и другие подразделения вуза должны выполнять две функции – свою ежедневную работу в соответствии со стандартным процессом и работу по усовершенствованию этого процесса. Каждый сотрудник и студент должны участвовать в достижении современного качества.

3. Образовательная услуга является результатом информационного процесса, поэтому эффективным способом улучшить качество является совершенствование образовательного процесса.

4. Важным аспектом успешной стратегии внедрения TQM является энтузиазм и активное участие ректора и всех его заместителей в этом процессе. Взять руководство работами по повышению качества образования в свои руки ректор должен в силу двух причин. Первая – это необходимость обучения персонала вуза с целью создания интереса к новой технологии. В большей степени оно осуществляется вне вуза (семинары, обмен опытом с другими ректорами, командировки для ознакомления и т. п.). Вторая, более важная – угроза углубления кризиса. Что такое кризис, понятно каждому ректору, но нередко меры по предотвращению кризиса принимаются слишком поздно. Ректор обязан увидеть скрытые возможности кризиса ранее других сотрудников вуза и обратить на это внимание коллектива.

5. Процесс обучения TQM должен продвигаться от ректора к проректорам и деканам, далее к руководителям кафедр и отделов, наконец, к каждому сотруднику. Обучение сотрудников вузов должно быть перманентным. Более того, в ближайшие годы ведущие вузы России вынуждены будут перейти к реализации концепции самообучающейся (научающей себя) организации (learning organization). Современная обучающая организация просто не может не быть самообучающейся.

Принципы TQM всеобщие, но применительно к образовательной деятельности они имеют свою специфику.

1. «Качество оценивает потребитель». Качество образовательных услуг, предоставляемых учебным заведением, оценивают учащиеся, семьи, работодатели, общество, государство. Да и сами преподаватели являются не только поставщиками образовательных услуг, но и их потребителями, а поэтому и оценщиками.

2. «Качество» в образовании – относительное понятие, определяемое не только конкуренцией на рынке товаров и услуг (паритет «цена-качество»), но законами, присущими социально-духовной сфере.

3. Решение проблемы качества образования определяется человеческим фактором:

- отношением людей к делу;
- отношением руководства к персоналу;
- отношением к студентам;
- взаимоотношениями всех субъектов.

4. Преподаватель вуза – основная часть «поставщик-потребитель» услуг, но не единственная.

5. Система качества – корпоративная система, в которую вовлечены все сотрудники вуза. Она включает: персональную компетенцию и ответственность преподавателей; этапность получения и оценки промежуточных и конечных результатов деятельности; непосредственный контакт с внешним потребителем и ориентацию на его оценки.

Управление качеством на принципах TQM в вузе предполагает:

- разработку концепции системы качества вуза;

- создание системы управления качеством подготовки специалистов на базе модели управления предприятием «всеобщее управление на основе качества» (TQM);
- разработку программы управления качеством образования по направлениям: планирование, обеспечение, оценка, улучшение;
- самообследование и самооценку в контексте качества деятельности вуза (образовательный аудит);
- создание структур, обеспечивающих реализацию концепции качества вуза; мониторинг процессов;
- разработку Руководства по качеству вуза в соответствии с требованиями стандарта ISO 10013 (руководящие указания по разработке Руководства по качеству);
- сертификация системы качества по стандартам ISO 9000, осуществляемая независимыми неправительственными организациями – международными сертификационными центрами.

Сейчас во всем мире особое внимание уделяется системе менеджмента качества на базе стандартов. Они гарантируют лишь то, что в компании построена такая система, в которой качеству уделяется первостепенное внимание.

В основе стандартов лежит несколько постулатов. Во-первых, качество – это не достижение некоего абсолюта. Это стабильные характеристика продуктов и услуг, а также соответствие требованиям потребителей. Во-вторых, реализация стандартов должна

быть методично и скрупулезно формализована на процессы и компетенции, описана и задокументирована.

В ныне действующей версии ISO к высшему образованию имеют прямое отношение семь из восьми принципов ISO:

Принцип 1. Ориентация организации на потребителя, т. е. на удовлетворение его потребностей и интересов.

Организация зависит от своих потребителей: заказчиков, покупателей, клиентов. Она должна удовлетворять не только текущие, но и будущие потребности потребителей, т. е. выполнять не только их требования, но и стремиться превзойти их ожидания в отношении качества товара. Кроме того, новые стандарты ориентируют на удовлетворение не только конечного потребителя, а всех заинтересованных сторон (например рабочих, акционеров) и общества в целом.

Принцип 2. Ведущая роль руководства.

Руководители определяют и устанавливают политику, стратегию цели и тактику, направления развития, а также социальный микроклимат в организации. Они должны создать такую обстановку в коллективе, при которой все работники оказываются вовлеченными в достижение того, что намечено руководителем.

Идеологическая приверженность и практическая причастность руководителей высшего звена управления организацией к достижению сформулированных целей через всеобщее управление качеством – залог успеха и процветания организации.

Принцип 3. Вовлеченность работников.

Вовлеченность персонала в общие дела организации дает возможность полнее использовать способности, интеллект и опыт работников в целях получения максимальной выгоды для организации и пользы для потребителей.

Принцип 4. Процессный подход.

Необходимый результат достигается быстрее и эффективнее, если управление качеством продукции осуществляется через управление процессом производства этой продукции (или оказания услуг). В результате такого – процессного – управления качеством продукции или услуг происходит переход от управления результатами процесса (продукции или услуг) к управлению собственно процессами производства продукции или услуг.

Процессный подход при управлении качеством позволяет оперативно воздействовать на качество результата деятельности, в итоге, во-первых, ускоряется достижение требуемого качества объекта управления, и, во-вторых, повышается эффективность управленческих решений в отношении постоянного улучшения качества продукции и, или услуг.

Принцип 5. Системный подход к управлению качеством.

Любой процесс состоит из отдельных элементов, частей, операций и представляет собой динамичную систему взаимодействия различных факторов, явлений, подпроцессов. Следовательно, результат сложного процесса зависит от множества частных процессов. Поэтому управление качеством оказывается наиболее эффективным, если оно осуществляется как системное управление процессом достижения необходимого качества.

Принцип 6. Постоянное улучшение.

Непрерывное улучшение качества направлено на своевременное удовлетворение потребностей людей, их ожиданий и интересов. Это обеспечивает запас конкурентоспособности и повышение потребительской стоимости.

Принцип 7. Принятие управленческих решений, основанных на фактах.

Решения о корректирующих действиях в отношении качества принимаются на основе данных, полученных в результате измерения характеристик процессов и свойств производимой продукции или услуги, а также с учетом данных маркетинговых и иных исследований.

Менеджмент качества в Национальном институте бизнеса обеспечивает планирование и проектирование качества, обеспечение качества, контроль качества, улучшение качества.

Планирование и проектирование качества включает в себя: цели, модели специалиста и его подготовки, модель ресурсного обеспечения, модель образовательной среды, программу деятельности в области достижения заявленных требований (реализация моделей), документирование системы требований и процедур.

Обеспечение качества включает: систему деятельности в области ресурсного обеспечения, систему мотиваций.

Контроль качества включает: регулярный текущий мониторинг успеваемости, рейтинговые методики, тестирование, экзамены, зачеты, ГАК; мониторинг ресурсного обеспечения; социологический мониторинг, внешний аудит и экспертизы.

Подсистема улучшения качества включает: анализ соответствия результатов работы, заявленных критериям качества. Корректировку программы работы на основе оценки достижений.

Вся эта система отстроена, корректируется и работает под непосредственным руководством ректора.

Таким образом, стратегия НИБ сфокусирована прежде всего на определенном сегменте рынка образовательных услуг (экономическое и юридическое высшее образование); по объекту на работающих студентов; по характеристике деятельности на обеспечении максимально возможного качества обучения и новаторстве; по финансовым результатам на устойчивые, гарантированные поступления от образовательных услуг при средней оплате за обучение и жесткой экономии, рациональном использовании средств. Она также основана на постоянном отслеживании и учете внешних и внутренних условий (с возможной корректировкой последних), плановости основных показателей деятельности, мониторинге и работе по недостаткам, отслеживании и поощрении усилий персонала и студентов, необходимых маркетинговых процедурах. Выживание вуза в условиях сложной демографической ситуации, когда количество потенциальных студентов сократится, а «нажим» на негосударственные вузы усилится, предполагается обеспечивать за счет наращивания относительных конкурентных преимуществ, связанных с активностью и качеством работы всех структур вуза, всего персонала, гибкости и новаторства. Реалистичность целей и задач, оценок и самооценок, высокий профессионализм и компетентность, разумность и активность, гибкость и новаторство, ответственность

и любовь к студентам, взаимопомощь и сотрудничество, понимание и взаимопонимание – вот те качества вуза в целом, его менеджеров и каждого сотрудника, которые обеспечивают и обеспечат реализацию выбранной стратегии, конкурентоспособность вуза и его выпускников на рынке труда.

Стратегическая цель Национального института бизнеса на перспективу до 2020 года заключается в реализации миссии становления и функционирования вуза как одного из ведущих центров бизнес-образования, осуществляющего качественное обучение компетентных специалистов для современной рыночной экономики.

Достижение обозначенной цели предполагает решение следующих задач:

1) **модернизация образовательного процесса**, включающая разработку новых образовательных форм, программ и стандартов, внедрение новых образовательных технологий и систем поддержки обучения, развитие международного сотрудничества в системе непрерывного образования;

2) **модернизация научно-исследовательского процесса и инновационной деятельности**, предусматривающая создание точек генерации исследований мирового уровня;

3) **укрепление кадрового потенциала, контингента обучающихся и сообщества выпускников**, предполагающее обновление кадрового состава, в том числе за счет привлечения творческих сил извне, стимулирование эффективной профессио-

нальной деятельности научно – педагогического состава, создание системы работы с талантливой молодежью и выпускниками;

4) совершенствование организационной структуры и повышение эффективности управления заключающейся в проектировании новой организационной структуры, внедрении современных технологий стратегического менеджмента, менеджмента качества и бюджетирования, формировании современной корпоративной культуры.

Ключевые стратегические подходы приоритетность инвестиций не в материальную базу, а в человеческий капитал, создание системы мотивации студентов, научно-педагогических работников и научно-образовательных подразделений. Эти системы мотивации будут ориентированы на достижение высокой научной и инновационной продуктивности; ориентация не только на развитие отдельных научно-образовательных подразделений, но и развитие кооперации с организациями науки, образования и бизнеса в рамках приоритетных направлений развития.

Индикаторы достижения целей стратегического развития:

1. Средний балл ЕГЭ студентов, зачисленных на обучение.
2. Доля выпускников, трудоустроившихся в течение одного года после окончания по направлению подготовки.
3. Доля профессорско-преподавательского состава с базовым образованием и (или) с ученой степенью в общей численности ППС.

4. Количество новых образовательных программ, внедренных в учебный процесс и основанных на активных и интерактивных формах и методах обучения.

5. Удельный вес высококвалифицированных научных кадров, которым присвоена ученая степень в течение трех лет после окончания обучения в аспирантуре (докторантуре).

6. Количество публикаций в зарубежных изданиях, индексируемых иностранными и российскими организациями, журналах ВАК.

7. Доля расходов на научно-исследовательские работы от общих расходов.

8. Доля доходов от научно-исследовательских работ.

9. Количество НПР, получивших международные гранты и награжденных премиями мирового и национального уровня.

10. Доходы из всех источников на одного работающего.

11. Отношение среднемесячной заработной платы НПР (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона.