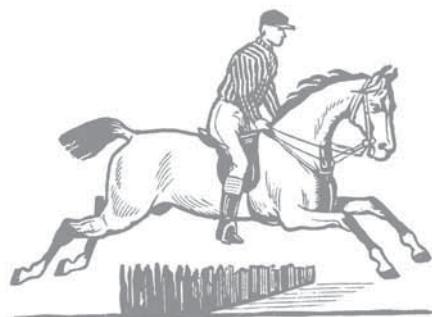




Е. Н. Архипова, О. В. Кононова, В. В. Крюков, К. И. Шахгельдян

АВТОМАТИЗАЦИЯ РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Рассмотрены рейтинговый подход к оценке деятельности преподавателей вузов и вопросы его автоматизации. Предложена модель автоматизированной адаптируемой системы рейтинговой оценки деятельности преподавателя, рассмотрены особенности реализации системы, обеспечивающие ее эффективное сопровождение. Обсуждаются результаты использования автоматизированной системы в вузе.

К л ю ч е в ы е с л о в а: рейтинговая система, оценка деятельности преподавателя, автоматизированная адаптируемая система, информационная система оценки деятельности.

•

E. N. Arkhipova, O. V. Kononova, V. V. Kryukov, K. I. Sakhgeldyan

Automation of rating evaluation of teacher's activities

The automation of rating approach is the main subject of the article. The model of automation adaptable information system and system's architecture are proposed at the article. The features of the system implementation are discussed also. The model and the features provide the effective maintenance if the automation information system. The results of use of the system are discussed also.

Key words: rating system, evaluation of teacher's activities, automation adaptable system, information system for evaluation of activities.

В связи с введением новой системы оплаты труда сотрудников государственных учреждений возникает потребность в пересмотре процедур оценки их деятельности. Традиционно в вузах планирование деятельности преподавателей и их отчетность формализуются с помощью индивидуальных планов. Сегодня такие формализованные планы требуют дополнения в виде методики оценки результатов и перевода их в размер стимулирующей надбавки преподавателя (премии).

Наиболее удобным подходом к оценке разнотрансовой работы преподавателей является рейтинговый подход, использующий показатели по различным направлениям деятельности.

Рейтинговая система оценки деятельности преподавателей является тем инструментом управ-

ления, который позволяет обоснованно формировать выплаты стимулирующего характера по итогам работы за учебный год на основе показателей, отражающих аккредитационные требования по всем основным видам деятельности вуза, стратегические приоритеты вуза в данном учебном году, а также особенности предметной области кафедры.

Для того чтобы разработать рейтинговую систему показателей, необходимо определить правила использования результатов оценивания, прежде всего с точки зрения материального стимулирования. Поэтому процесс внедрения рейтинговой системы оценки деятельности преподавателей в вузе включает несколько задач:

1) разработку методики распределения финансовых ресурсов для формирования фонда стимулирующей надбавки;

2) разработку системы показателей, характеризующих деятельность профессорско-преподавательского состава (ППС);

3) разработку подхода к ранжированию показателей и правил формирования общего рейтинга преподавателей;

4) сбор данных для расчета рейтинга;

5) проверку данных;

6) расчет рейтинга;

7) начисление оплаты в соответствии с методикой распределения финансов и рейтингом преподавателя.

Во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС) при поддержке ФЦП «Развитие научного потенциала высшей школы (2009–2010 годы)» продолжается работа по проекту «Разработка информационной системы планирования и отчетности работы преподавателей на основе рейтинговой системы», результаты которой представлены в этой статье.

Методика распределения финансовых ресурсов

Чтобы построить систему рейтинговой оценки, необходимо учесть методику формирования финансовых ресурсов, направленных на стимулирование оплаты труда. Методика разработана сотрудниками ВГУЭС [1].

Формирование ежемесячной премии преподавателю осуществляется в два этапа. На первом этапе общий фонд университета, направленный на премиальные выплаты, распределяется между кафедрами в соответствии с рейтингом кафедры. Затем фонд кафедры распределяется между преподавателями в соответствии с рейтингом преподавателя по данной кафедре.

Пусть Z — фонд, направленный на премиальные выплаты преподавателям кафедр всего университета. Рейтинг кафедры V_i представляет собой сумму баллов по различным показателям, характеризующим деятельность кафедры:

$$V_i = \sum_{j=1}^M p_j^i, i = \overline{1, N}, \quad (1)$$

где M — число показателей в рейтинге кафедры; p_j^i — размер в баллах, полученный i -й кафедрой за j -й показатель.

Соответственно, сумма премиального фонда, полученная кафедрой в рамках рейтинга, рассчитывается по формуле

$$x_i = \frac{V_i Z}{\sum_{i=1}^N V_i}. \quad (2)$$

Сумма премиального фонда, полученная кафедрой, далее делится на преподавателей в соответствии с их рейтингом:

$$\delta_j^i = \frac{x_i w_j^i}{\sum_{j=1}^{L_i} w_j^i}, \quad (3)$$

где w_j^i — рейтинг в баллах j -го преподавателя на i -й кафедре. Таким образом, размер премии преподавателя определяется соотношением (3).

Для построения системы рейтинговой оценки ППС важным является следующее. Сумма, выделяемая на кафедру для расчета рейтинга ППС, полностью определяется рейтингом кафедры, но не рейтингом ППС. Распределение финансов между преподавателями в соответствии с рейтингом осуществляется исключительно внутри суммы рейтинга кафедры. Это определяет подход к формированию системы рейтинговой оценки.

Показатели рейтинга кафедры определяют аккредитационными показателями вуза и его стратегическими приоритетами. В то же время внутри кафедры распределение может идти на основе расширенных правил, учитывая особенности кафедры и ее предметных областей. Показатели рейтинга кафедры и рейтинга ППС могут пересекаться, но не совпадать. Каждая кафедра может предлагать свои показатели, важные для нее, но, возможно, неприменимые для других кафедр: например, кафедра рисунка и живописи может использовать показатель участия в художественных выставках. Но такие специфические для кафедры показатели следует учитывать только внутри рейтинга ППС.

Некоторые вузы при формировании рейтингов разделяют кафедры по типам — выпускающие/невыпускающие, по направлениям — гуманитарные/технические. Это затрудняет сквозную оценку и уменьшает значимость рейтинга. Конечно, предлагаемый подход не лишен недостатков. Например, несмотря на то что стоимость в баллах одного и того же достижения на разных кафедрах одинаковая, стоимость в денежном выражении может быть разной из-за разного рейтинга кафедры (и соответственно разного премиального фонда). Если же изменить методику оценки таким образом, чтобы одинаковые достижения оценивались одинаково во всем университете, т. е. рейтинг кафедры формировался

из рейтинга ППС и дополнительных показателей, характеризующих кафедру в целом, то не будут учтены особенности предметной области деятельности кафедры.

Методика формирования рейтинга преподавателя

Существующие подходы

Для разработки системы рейтинговой оценки проанализированы правовые и нормативные документы, а также системы, разработанные в других вузах (в [2, 5, 6, 9, 10] можно найти некоторые из них).

Проведенный анализ рейтинговых систем оценки деятельности ППС в вузе позволяет выделить следующие общие закономерности:

1. Показатели организованы в иерархию (отсутствие иерархии — частный случай иерархической системы).

2. Допускаются как положительные, так и отрицательные баллы (отсутствие отрицательных показателей не меняет систему, так как общий рейтинг рассчитывается суммированием отдельных баллов), как целых, так и нормированных значений.

3. При оценке отдельных показателей может учитываться должность преподавателя (завкафедрой, профессор, доцент, старший преподаватель, ассистент).

4. Оценка достижений может выполняться в различных единицах измерения (штуки, печатные листы, часы и т. п.), могут использоваться доли (проценты работы), но в конечном счете все это переводится или в баллы, или в часы с помощью экспертных методов ранжирования.

5. Показатели включают широкий диапазон достижений преподавателя, как статических (степени, звания и т. п.), так и динамических, полученных в учетный период (проекты, публикации и т. п.).

Общий рейтинг преподавателя рассчитывается по соотношению

$$w_j^i = \sum_{k=1}^K a_k q_k^{ij}, \quad (4)$$

где a_k — коэффициент значимости k -го показателя, q_k^{ij} — полученное j -м преподавателем i -й кафедры достижение в соответствующих показателю единицах измерения. Объемы работы, которые зависят от должности преподавателя, учитываются внутри расчета q_k^{ij} .

Как показывают материалы, во многих вузах для получения надбавок в соответствии с рейтингом преподаватель обязан заполнить анкету (в бумажном или электронном виде) и указать только количественные характеристики своих достижений, без качественной составляющей и детализации. Такой подход, во-первых, не позволяет контролировать корректность внесенных в анкету данных, во-вторых, не дает возможности качественного анализа достижений, а также не позволяет использовать информацию о достижениях в других смежных видах работ (например, участие в подготовке отчетов по научно-исследовательской работе, в управлении научными проектами и в учебно-методической работе, формирование портфолио и т. п.).

Отдельные системы, содержащие детализированные достижения преподавателя, обеспечивают учет достижений без бизнес-процесса утверждения и распределения объемов работы между соавторами, что снижает качество рейтинговой оценки.

Система рейтинговой оценки Владивостокского государственного университета экономики и сервиса

Для разработки системы рейтинговой оценки деятельности ППС необходимо определить в единицах измерения показатели: баллы или часы. Использование часов более привычно для ППС, некоторые достижения могут быть оценены в часах без использования экспертных оценок, например, учебная нагрузка. В то же время часы фактически ограничивают оценку достижений трудозатратами. Это не всегда удобно, так как некоторые показатели, несмотря на большие трудозатраты, могут не иметь большего значения с точки зрения стратегических приоритетов вуза. Поэтому нами в качестве шкалы выбраны баллы, которые позволяют учесть как трудозатраты, так и значимость достижения для вуза/кафедры. В работе [8] авторами рассматривалась методика ранжирования показателей, названная методикой ранжирования с опорными точками. В рамках методики предлагается рассматривать оценку показателей деятельности ППС с точки зрения трудоемкости и стратегической ценности показателя для вуза в определенный учебный год.

Показатели, по которым предлагается оценивать деятельность преподавателя, объединены в группы: учебная работа, учебно-методическая работа, научно-исследовательская работа, научно-исследовательская работа студентов,

социальная ответственность, корпоративная и общественная значимость деятельности преподавателя. Первоначально предполагалось оценивать только результаты работы, а не деятельность преподавателя. Но в этом случае были бы исключены из премирования такие важные направления, как профориентация, кураторство и некоторые другие, где формализовать результаты достаточно сложно. Поэтому в настоящее время выполняется оценка деятельности преподавателя, но с уклоном в оценку результатов.

Показатели, по которым оценивается работа кафедры, объединены в следующие группы: кадровый потенциал, учебная работа, учебно-методическая работа, научные исследования. При этом в рамках рейтинга кафедры учитываются только значимые (аккредитационные) показатели, представленные в рейтинге ППС. Например, в рейтинге кафедры учитываются только монографии и статьи, опубликованные в журналах ВАК. В то же время в рейтинге ППС для стимулирования участия в конференциях и публикаций в различных изданиях учитываются публикации в материалах конференций и в журналах, не входящих в перечень ВАК.

Итак, при формировании рейтинга ППС применялись следующие правила:

- показатели не должны быть учтены в системе оплаты вне рамок премиального фонда (исключается учет степеней и званий, а также учебной нагрузки, так как это оплачивается в рамках основной заработной платы и надбавок за степени и звания);

- стимулируются аккредитационные показатели, поэтому обязательно учитываются научные публикации (монографии и статьи ВАК), защита диссертаций, участие в научных проектах, подготовка учебно-методических материалов и т. п.;

- премируются стратегически важные работы, которые не оплачиваются из других источников: работы по профориентации, реферированию; участие в учебно-методической комиссии, кураторство, применение информационных технологий в учебном процессе, развитие предпринимательства и т. п.;

- поощряются достижения преподавателей в узкоспециализированной предметной области кафедры, например, для кафедры физкультуры важно наличие спортивных званий и достижений, для кафедры дизайна — членство в союзе дизайнеров и т. п.;

- премируются тактически важные работы, которые не оплачиваются из других источников.

Бизнес-процессы рейтинговой оценки

Определим основные понятия системы рейтинговой оценки.

Группы достижений — та деятельность (результативная), за которую преподаватель может получить баллы. Одна группа достижений может быть основой для нескольких показателей.

Показатель — описывает способ оценки подмножества группы достижений с привязкой к баллам, процессам учета достижений, учетному периоду и правилам учета достижений. Показатель связан с группой достижений, при настройке связи могут быть определены правила выделения достижений по показателю.

Достижения преподавателя — те результаты работы преподавателя, за которые ему будут назначены баллы. Достижения преподавателя всегда связаны с каким-то показателем.

Учет достижений — процесс, в результате которого достижение преподавателя будет зачтено ему для расчета рейтинга.

Процесс формирования рейтинга ППС представлен на рис. 1.

Выделены следующие процессы, которые должны быть реализованы для формирования рейтинга преподавателя:

- определение показателей (B0);
- определение процессов учета в данный учетный период (D0);
- определение стоимости показателей (E0);
- определения правил учета достижений в учетный период (C0);
- процесс первичного ввода данных, обеспечивающий фиксацию достижений преподавателя по различным направлениям деятельности (A0);
- определение правил рекомендации к учету (K0) и процедура рекомендации достижений к учету (J0);
- процесс настройки системы на учет достижений и расчет рейтинга;
- процесс учета достижений (F0);
- процесс расчета рейтинга (G0);
- отчетность по достижениям, учтенным достижениям и рейтингу (I0);
- процесс формирования стимулирующей надбавки преподавателя (L0).

Первичными являются процессы, связанные с вводом информации о результатах деятельности преподавателя. Процесс первичного ввода (A0) не имеет отношения к системе рейтинговой оценки и осуществляется в различных системах корпоративной информационной среды (КИС) вуза.

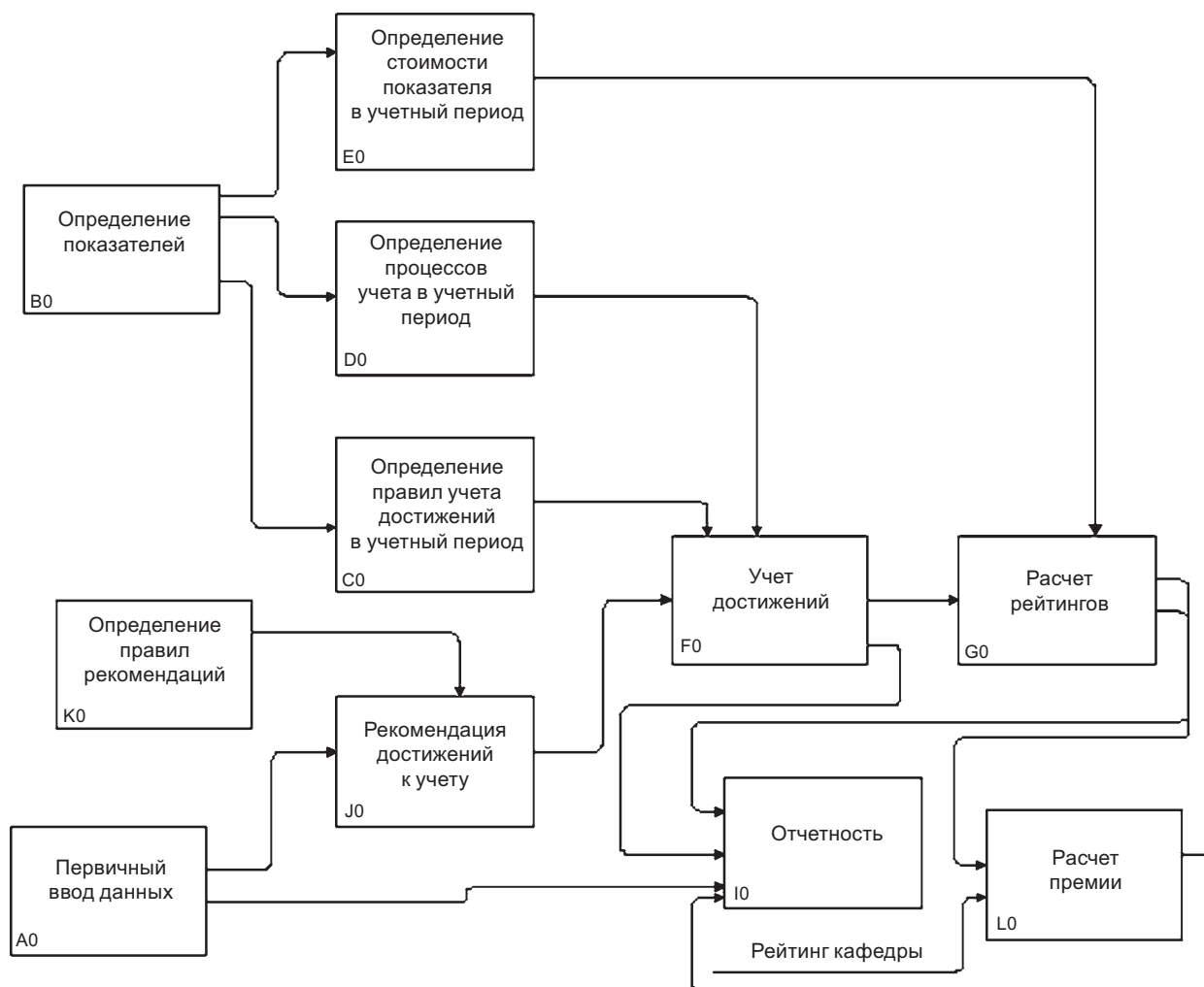


Рис. 1. Схема бизнес-процессов рейтинговой системы

В рамках процесса определения показателей (B0), во-первых, определяется иерархическая система показателей, во-вторых, устанавливается связь между показателем и группой достижений. Показатель может быть учтен при выполнении некоторого условия. Например, с группой достижений *публикации в журналах* связаны два показателя — публикации в журналах ВАК и публикации в журналах, не входящих в список ВАК.

В третьем процессе (C0) на основе показателей формируются правила на учебный год, в который осуществляется расчет (учетный период). В соответствии с этими правилами определяются, например, необходимость делить баллы за статью на всех соавторов, правила деления, назначение баллов за участие в достижении. При необходимости в правилах учета определяется размер баллов за единицу измерения показателя.

Процесс учета достижений может включать согласование, распределение объема работы по соавторам, утверждение показателя. Отдельные

показатели не требуют подтверждения и могут быть учтены автоматически. Четвертый процесс (D0) позволяет определить процесс учета достижений: формируется последовательность процедур учета в зависимости от показателя и устанавливаются роли пользователей, которые выполняют каждый этап процесса.

Пятый процесс (E0) позволяет определить стоимость показателя в учетный период. Шестой процесс (F0) позволяет выполнить процесс учета достижений в соответствии с заданными правилами на основе введенных достижений. Седьмой процесс (G0) предназначен для расчета рейтинга преподавателя на основе измеренных показателей, взвешенных соответствующими баллами (в соответствии с соотношением 4).

Процесс создания отчетности (I0) позволяет контролировать процессы на всех этапах. На этапе первичного ввода данных с помощью отчетов выполняется контроль полноты, корректности и непротиворечивости первичных данных. На этапе учета достижений контролируются этапы

прохождения утверждения достижения. На этапе расчета рейтинга осуществляется анализ рассчитанных рейтингов ППС. После расчета заработной платы выполняется контроль и анализ премии ППС.

Процесс определения правил рекомендации к учету (K0) и процедура проведения рекомендации (J0) обеспечивают возможность учета достижений по разным направлениям деятельности преподавателя. Правила рекомендации к учету достижений могут описывать источник данных, где хранятся достижения, правила рекомендации по кафедре и по учетному периоду, а также определять атрибуты достижения, которые необходимы для проведения учета. Например, для показателя «размер учебного потока» помимо учетного периода и кафедры необходимыми атрибутами являются название потока и размер потока. Так как, например, последний атрибут позволяет связать с группой достижений — потоки — два показателя: потоки размером $N_1 \leq n \leq N_2$ и потоки $n > N_2$. Последнее условие задается в процессе B0.

Процесс расчета премии (L0) обеспечивает формирование ежемесячной стимулирующей надбавки преподавателям.

Информационная система рейтинговой оценки

Для информационно-технической поддержки вышеописанных процессов необходимо создать автоматизированную информационную систему, обеспечивающую сбор, обработку и представление данных на этапах планирования и отчетности учебных подразделений вуза.

Требования к информационной системе рейтинговой оценки

Информационная система рейтинговой оценки деятельности преподавателей (ИСОРДП) должна обеспечивать автоматизацию процесса формирования рейтинга преподавателя. Деятельность преподавателя, отличаясь большим разнообразием, имеет отражение в различных системах КИС вуза. Поэтому многие достижения присутствуют в КИС и должны быть использованы для оценки. Кроме того, поскольку показатели должны отражать стратегические приоритеты вуза, то система показателей претерпевает постоянные изменения. Процедуры учета достижений также не остаются постоянными, как и правила учета.

Сформулируем требования к ИСОРДП. Информационная система автоматизации рас-

чета рейтинга преподавателя должна обеспечить:

- формирование иерархической системы показателей, с поддержкой изменения системы (расширение показателей, переподчинение показателей в иерархии, исключение показателей);
- настраиваемость правил учета достижений (в том числе модернизацию единиц измерения показателя, весовых коэффициентов, правил назначения баллов);
- использование учтенных в КИС достижений преподавателя без повторного учета;
- расширение учета результатов деятельности преподавателя за счет автоматизации недостающих процессов учета;
- настройку процессов учета достижений для каждого показателя;
- процедуру учета достижения в рамках закрепления достижения по кафедре и в определенный учетный период;
- корректность учета достижений за счет контроля корректности учетного периода и недопустимости учета ранее учтенных достижений, а также одновременного учета одного достижения по нескольким кафедрам, на которых работает один преподаватель;
- автоматический расчет рейтинга преподавателя на основе учтенных достижений и правил расчета рейтинга.

Информационная система рейтинга преподавателя

В соответствии с вышеопределенными требованиями во ВГУЭС разработана и внедрена в рабочую эксплуатацию ИСРОДП, основанная на онтологическом подходе, который позволяет описывать понятия и отношения между понятиями.

Онтологический подход реализован с помощью системы управления понятиями [11]. Управление правами в системе реализуется с помощью системы управления правами пользователей [12]. Поскольку для реализации системы необходимо автоматизировать бизнес-процессы, то используется система управления бизнес-процессами, позволяющая настраивать процессы в соответствии с изменяющимися требованиями. При этом необходимо учитывать, что часть достижений преподавателя уже имеют подтверждения в КИС вуза и поэтому должны быть учтены в ИСРОДП автоматически, а другая часть достижений требует дополнительного подтверждения руководителями учебных подразделений и служб вуза.

Архитектура системы. ИСРОДП разработана как веб-приложение корпоративного уровня. Клиентские места в системе представляют собой любые браузеры (IE/Mozilla/Opera/GoogleChrom). По протоколу http клиент соединяется с сервером, на котором установлен веб-сервер и сервер приложений типа Oracle Application Server (OAS), JBOSS или другой совместимый сервер (рис. 2).

Приложение разработано на Java, J2EE, функционирует на сервере, где установлен веб-сервер и сервер приложений. В рамках проекта используются OAS 9ias и Apache 1.3.22. Для аутентификации используется сервер, на котором функционирует веб-служба, обеспечивающая аутентификацию и авторизацию пользователей. Доступ к службе реализуется через SOAP поверх http. Данные рейтинговой системы хранятся в реляционной базе данных. В общем случае в КИС вуза может существовать множество серверов, на которых отражается деятельность преподавателя по различным направлениям. Для КИС ВГУЭС это 3 сервера с СУБД MS SQL Server 2008.

Сервер групп достижений обеспечивает хранение всех учитываемых достижений. Формирование каталога достижений реализуется через специализированную систему управления понятиями, разработанную во ВГУЭС [11]. Репликация данных на сервер достижений осуществляется про-

цедурами рекомендации, которые на основании бизнес-правил рекомендуют достижения к учету.

Первичный ввод данных. Первый процесс, который должен быть автоматизирован в рамках разработки ИСРОДП, — это процедура первичного ввода данных. Процедура первичного ввода данных обеспечивается за счет:

- систем, которые предоставляют данные (учтенные достижения) и не требуют изменений;
- систем, которые потребовали дополнительных настроек для учета достижений преподавателей;
- новых систем, настроенных с помощью системы управления электронным документооборотом ВГУЭС [3].

Выделены системы, которые осуществляют первичный ввод (рис. 3).

Квалификация преподавателя может быть оценена по анкетным данным, которые в системе управления персоналом учитывает отдел кадров (эти данные используются для таких показателей, как курсы повышения квалификации, членство в академиях, союзах, наличие спортивных званий, званий заслуженного работника и т. п.).

Данные об интенсивности учебной работы преподавателя могут быть получены из системы управления учебным процессом (превышения нагрузки по ставке, большие потоки, чтение разных дисциплин и т. п.).

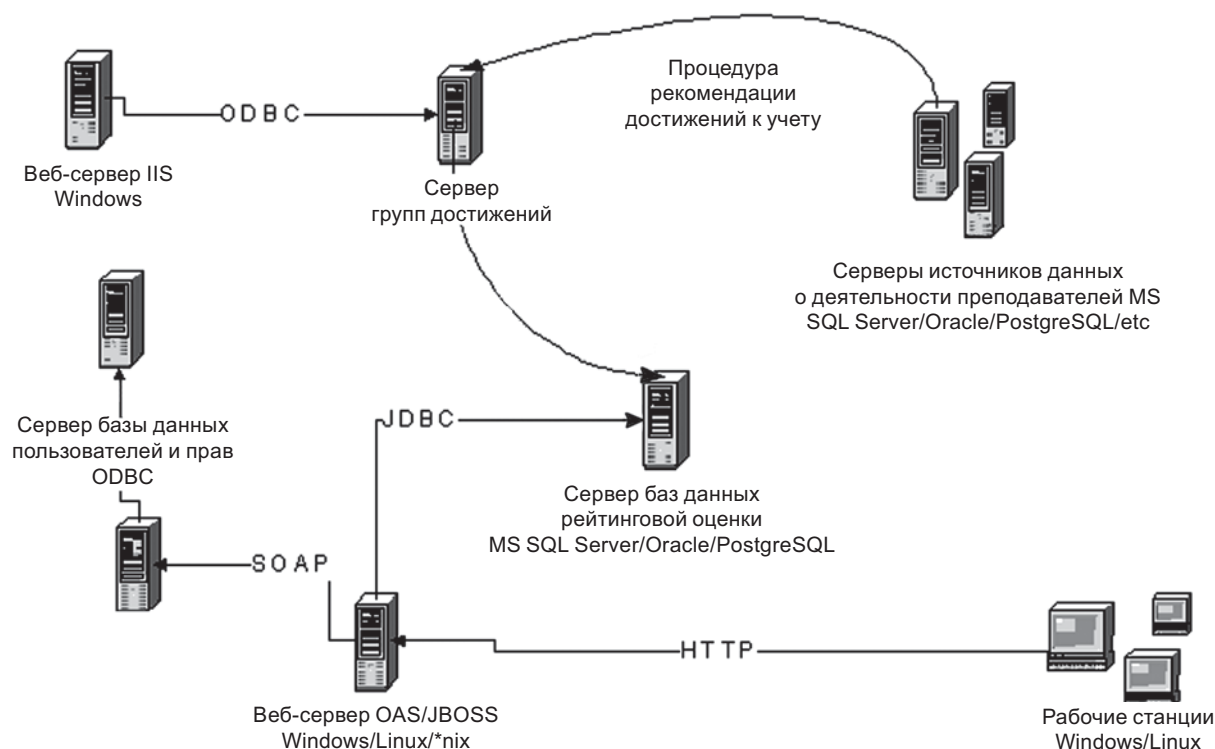


Рис. 2. Архитектура информационной системы рейтинговой оценки деятельности преподавателей

Для оценки использования преподавателями в учебном процессе ноутбуков существует сервис регистрации ноутбуков.

Если в вузе учитываются показатели по другим направлениям деятельности, то для их сбора могут быть использованы те же системы, что описаны выше, или другие системы, которые с помощью единой процедуры рекомендации к учету (рис. 2) могут быть интегрированы в ИСРОДП.

Таким образом, любые сведения, используемые для оценки рейтинга преподавателя, могут быть получены из функционирующих информационных систем поддержки деятельности вуза.

Правила учета достижений. ИСРОДП позволяет выбрать из различных источников данных с помощью процедуры рекомендации к учету группы достижений в заданный учетный период. Каждый показатель, созданный в ИСРОДП, сопоставляется с группой достижений. При этом определяется условие, которое обеспечивает выбор из множества достижений в группе только те, которые соответствуют одному показателю. Таким образом, например, обеспечивается селективность выбора из группы «учебно-методические разработки» учебных материалов в объеме 8 п. л. для соответствующего показателя.

Для каждого показателя определяется правила расчета, которые включают:

- получение балла за участие в достижении;
- получение балла в соответствии с частью выполненной работы, при этом общий объем работы не должен превышать 100 %;
- получение балла в соответствии с объемом выполненной работы, при этом общий объем работы может превышать 100 %.

Любое правило может учитывать единицу измерения объема работы и соответствующим образом нормировать эту работу. Например, 10 баллов может быть дано за 1 п. л. материала. В таком случае работа в объеме 5 п. л. при автоматическом расчете будет оценена в 50 баллов, при этом если работа выполнена с одним соавтором в пропорции по 50 %, то на каждого соавтора будет приходиться по 25 баллов.

Бизнес-процесс учета достижения. Каждый показатель имеет собственный бизнес-процесс утверждения, который настраивается также в ИСРОДП. При этом допускается:

- полностью автоматический процесс утверждения, без привлечения пользователей; такие процессы характерны для достижений, уже про-

шедших процедуру утверждения в других системах и имеющих однозначное закрепление за кафедрой и учетным периодом;

- процесс предложения к учету со стороны преподавателя с возможностью самому преподавателю распределять объемы выполненной работы между соавторами;

- процесс предложения к учету преподавателем или иным сотрудником с возможностью распределять объемы работы на разных этапах утверждения;

- процедуры утверждения достижения произвольно определенными ролями пользователей.

Необходимо пояснить процедуры утверждения достижений. Некоторые группы объектов учета имеют однозначную привязку к кафедре и учетному периоду. Например, такие показатели, как превышение учебной нагрузки на ставку или большие потоки, однозначно связаны с определенной кафедрой и учебным годом (учетным периодом), что позволяет рекомендовать достижение к учету по одной определенной кафедре и в определенный учетный период. Кроме того, так как отчетность преподавателя по учебной нагрузке подтверждается в системе управления учебным процессом, то по обоим этим показателям учет достижений может быть выполнен автоматически (несмотря на то что преподаватель может работать на нескольких кафедрах).

В то же время защита диссертации должна быть засчитана преподавателю только по одной кафедре (из тех, на которых он работает), но решение о выборе кафедры невозможно принять автоматически. Поэтому, несмотря на то что по дате защиты процедура рекомендации к учету однозначно определяет учетный период, выбор кафедры остается за преподавателем. Кроме того, такое достижение требует подтверждения заведующим кафедрой.

Публикации научных статей требуют не только привязки к учетному периоду (год издания неоднозначно определяет учетный период) и кафедре, но и распределения объема выполненной работы между соавторами. Процедура распределения отдается на усмотрение самих преподавателей, система лишь отслеживает ограничение на 100 %. В то же время участие в выполнении научно-исследовательского проекта контролируется руководителем проекта и именно он распределяет объем работы между участниками. И тот и другой показатель требуют подтверждения заведующим кафедрой. При этом публикации научных статей подтверждаются также сотрудниками научно-исследовательского сектора

(НИС), так как данные о публикации вносятся в хранилище преподавателем самостоятельно, а данные о научно-исследовательском проекте вносятся сотрудниками НИС и поэтому не требуют дополнительного подтверждения.

Таким образом, если показатель может быть однозначно связан с единственной кафедрой, единственным учетным периодом и единственным исполнителем, при этом информация о достижениях подтверждена в исходной системе, то такой показатель может быть учтен в ИСРОДП автоматически.

Из оставшихся показателей большинство требует первоначального принятия решений от преподавателя о привязке к учетному периоду, кафедре или распределения работы по соавторам с дальнейшим подтверждением со стороны различных структур вуза (заведующего кафедрой, НИС, учебно-методического управления и т. п.). Небольшая часть показателей не требует участия преподавателя, но предполагает участие других структур.

Процедуры учета достижений выполняются сотрудниками вуза. Права доступа (назначение ролей) к ИСРОДП определяются на основе автоматизированного доступа системы управления правами [12].

По окончании процедур первичного ввода и учета достижений в ИСРОДП устанавливается запрет на внесение новых данных и выполняется автоматический расчет рейтинга.

Часть показателей учитываются в рейтинге кафедры. Оставшиеся показатели рейтинга учитываются дополнительно. Обсуждение системы рейтинга кафедры выходит за рамки данной статьи.

Общий премиальный фонд университета распределяется по кафедрам в соответствии с рейтингом кафедры (соотношение (2)). Личная ежемесячная премия преподавателя на учебный год определяется из премиального фонда кафедры на основе рассчитанного персонального рей-

тинга за предыдущий учебный год (соотношение (3)).

Внедрение системы. ИСРОДП во ВГУЭС используется в течение двух лет. Стоимость показателей определена в соответствии с методикой, предложенной в [8]. Учет достижений ППС кафедр осуществлялся за один прошедший учебный год, кроме показателей, отражающих учебную нагрузку, где учет осуществлялся за текущий учебный год. Количество, формулировка, статус, структура показателей изменялись год от года (см. таблицу).

В процессе сопровождения ИСРОДП в течение двух лет эксплуатации внесены следующие изменения:

- изменение правил учета достижений;
- изменение процессов учета достижений;
- изменение весовых коэффициентов (баллов) показателей;
- корректировка формулировок показателей;
- внесение/удаление показателей;
- переподчинение показателей;
- появление новых групп достижений;
- появление новых правил рекомендации к учету;
- изменение правил рекомендации к учету.

Изменение правил учета достижений связано с тем, что для некоторых показателей правило «баллы за участие» заменено на «распределение работы в процентах», и наоборот. Постоянно совершенствуются процессы учета, так как в отдельных случаях требуются дополнительные согласующие этапы, а для других показателей отдельные этапы становятся лишними.

Как видно из таблицы, система показателей меняется ежегодно. Поэтому все изменения, связанные с системой показателей, требуется вносить в ИСРОДП также ежегодно. Так как число показателей растет и оцениваются все новые направления, то расширяются и группы достижений, и правила рекомендации к учету. Измене-

Динамика изменений в системе показателей рейтинговой оценки ППС

Группа показателей	Количество показателей в группе		
	2008–2009	2009–2010	2010–2011
Учебная и учебно-методическая работа	32	28	31
Научно-исследовательская работа	15	17	20
Научно-исследовательская работа студентов	3	3	4
Социальная ответственность, корпоративная и общественная значимость	13	15	19
Общее количество показателей	63	63	74

ние весовых коэффициентов обусловлено изменением стратегических приоритетов вуза.

Поддержка такого большого числа изменений стала возможной только благодаря возможностям разработанной ИСРОДП по поддержке внесения изменений в понятия, отношения, правила и процессы.

Число пользователей системы составляет около 1300 человек, среди которых наибольшая часть — преподаватели. Преподаватели формируют первичные данные по некоторым показателям (публикации, учебно-методические разработки и др.), а также предлагают достижения к учету по определенной кафедре и учетному периоду и распределяют объем выполненной работы. Пользователями системы являются сотрудники учебно-методического управления, которые формируют систему показателей, определяют правила учета достижений и процессы их утверждения. Кроме этого сотрудники определяют или утверждают многочисленные первичные данные в системах первичных данных (система управления правами, учет учебно-методических разработок, управление учебным процессом).

Сотрудники НИС и отдела аспирантуры также обеспечивают первичный ввод и участвуют в процессах учета, подтверждая показатели научно-исследовательской работы. Сотрудники библиотеки обеспечивают первичный ввод данных, связанных с использованием библиотеки. Одними из наиболее активных пользователей ИСРОДП являются заведующие кафедрами. Они вносят некоторые первичные данные и утверждают большую часть достижений преподавателей. Пользователями системы являются также и деканы, которые обеспечивают ввод первичных данных, и сотрудники центра стратегического партнерства, которые подтверждают несколько показателей. Первичные данные в разных системах обеспечивают отдел кадров, руководители учебно-методических комиссий, издательство.

Дополнительным преимуществом внедрения системы является повышение объективности оценки, которого можно добиться за счет уменьшения количества субъективных факторов, влияющих на размер поощрений. Это реализуется за счет автоматизации процессов получения информации о результатах деятельности преподавателя, а там где это невозможно — за счет персонификации процесса внесения данных.

Выводы

Разработанная и внедренная ИСРОДП, обеспечивающая настройку показателей, правил учета и бизнес-процессов учета деятельности преподавателя, относится к адаптируемым информационным системам. Отличительными особенностями ИСРОДП являются не только возможность ее адаптации в соответствии с изменившимися требованиями бизнес-процессов вуза, но и обеспечение автоматизации таких процедур, как учет достижений и контроль учета достижений преподавателей.

Система обеспечила расчет рейтинга преподавателя в ограниченные сроки, ввод данных о различных направлениях деятельности преподавателя. Последнее позволило автоматизировать формирование портфолио преподавателей, отчетность по НИР и НИРС.

Система оценки деятельности ППС может быть применена не только как инструмент формирования премиального фонда, но и как инструмент саморазвития преподавателя. Результаты расчета рейтинга применяются во ВГУЭС:

- при формировании стимулирующей ежемесячной надбавки преподавателю;
- при подведении итогов конкурса «Преподаватель года» (по всем номинациям);
- в работе кадровой комиссии: избрание на должность, награждение ведомственными и государственными наградами, формирование кадрового резерва и т. п.;
- при формировании премиальных поощрений по итогам года;
- при выделении нефинансовых видов поощрения: оплата научных публикаций, зарубежных стажировок и т. п.

Внедрение ИСРОДП позволило уменьшить субъективный фактор при определении размера премиальных поощрений, а также при выборе победителей конкурсов, грантов и т. п. Вся информация о деятельности преподавателя зафиксирована в информационных системах КИС вуза, многие показатели оцениваются автоматически, иные требуют многоэтапного персонифицированного согласования, что уменьшает риск неправомерных изменений в данных.

1. Бедрачук И. А., Рожков Ю. В. Об оплате труда в вузах // Сибирская финансовая школа. 2009. № 3. С. 108–113.

2. Васильева Е. Ю. Рейтинг преподавателей и кафедр в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 3 (49). С. 39–48.

3. Гмарь Д. В., Крюков В. В., Шахгельдян К. И. Возможности системы управления электронным документооборотом вуза // Телематика'2010 : материалы XVI Всерос. науч.-метод. конф. СПб., 2010. С. 27–38.

4. Гмарь Д. В., Крюков В. В., Шахгельдян К. И. Система электронного документооборота вуза // Новые информационные технологии и менеджмент качества : материалы VII Междунар. науч. конф. Турция, 2010. С. 64–66.

5. Данилов Г. В., Цхадая Н. Д., Эмексузян А. Р. Материальное стимулирование профессорско-преподавательского состава на основе университетской индексной системы // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 3 (49). С. 49–52.

6. Жак С. В., Кирой В. Н. О рейтинговой оценке научно-педагогических работников и научно-образовательных структурных подразделений вуза // Там же. № 5 (51). С. 66–71.

7. Крюков В. В., Шахгельдян К. И. Вопросы создания университетского образовательного портала как части корпоративной информационной среды вуза // Интернет-порталы: содержание и технологии : сб. науч. ст. Вып. 4. М. : Просвещение, 2007. С. 362–385.

8. Крюков В. В., Шахгельдян К. И. Информационная система рейтинговой оценки деятельности преподавателя в вузе // Информатизация образования и науки. 2009. № 4. С. 54–65.

9. Лазаренко В. А., Конопля А. И., Овод А. И., Олейникова Т. А. Рейтинговая оценка деятельности преподавателя в Курском государственном медицинском университете // Высшее образование сегодня. 2009. № 12. С. 36–38.

10. Мельничук Д. А., Ибатуллин И. И., Шостак А. В. Рейтинг субъектов деятельности национального аграрного университета Украины // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3 (31). С. 44–58.

11. Шахгельдян К. И. Модель обобщенного репозитория метаданных корпоративной информационной среды вуза // Системы управления и информационные технологии. 2006. № 2 (24). С. 201–204.

12. Шахгельдян К. И., Крюков В. В., Гмарь Д. В. Система автоматического управления правами доступа к информационным ресурсам вуза // Информационные технологии. 2006. № 2. С. 19–29.

13. Шахгельдян К. И., Садон Е. В. Проблемы развития и внедрения системы тестирования в высшем учебном заведении // Открытое образование. 2006. № 2. С. 28–40.



Е. А. Бадеева

РАЗРАБОТКА ВНУТРИВУЗОВСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА

Раскрываются особенности планирования как функции внутривузовской системы менеджмента качества. Предлагается методика внутривузовского планирования качества на основе инструментария SWOT-анализа.

Ключевые слова: система менеджмента качества, планирование качества, план качества, SWOT-анализ.

Е. А. Badeyeva

Working out of intrahigh school toolkit quality planning

In article reveal features planning as functions of managements system of quality management intrahigh school. The author offers technique intrahigh school planning of quality on the basis of toolkit SWOT-analysis.

Key words: system of quality management, quality planning, the quality plan, SWOT-analysis.

Важнейшей функцией управления внутривузовской системой менеджмента качества (СМК) выступает планирование качества. В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000–2008, «планирование качества — это часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качеств и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества» (п. 3.2.9). В свою очередь, под менеджментом качества понимается скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству (п. 3.2.8). План качества — это документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие ресурсы кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту. Цели в области качества — цели, которых добиваются или к которым стремятся в области качества (п. 3.2.5) [3].

Планирование должно рассматриваться как часть общей модели СМК государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования (ГОУ ВПО), основанной на процессном подходе. Планирование качества в ГОУ ВПО должно подчиняться циклу PDCA Деминга («plan — do — check — act») (рис. 1):

Р (plan) — означает планировать цели, процессы и мероприятия в области качества, необходимые для достижения результатов, в соот-

ветствии с ожиданиями и требованиями потребителей и заинтересованных сторон;

Д (do) — осуществлять запланированные мероприятия в области качества в рамках процессов, установленных в ГОУ ВПО;

С (check) — проводить постоянный мониторинг процессов ГОУ ВПО: управленческих, обеспечения ресурсами, предоставления образовательных услуг и др., результативность которых определяет качество услуг в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности ГОУ ВПО в сравнении

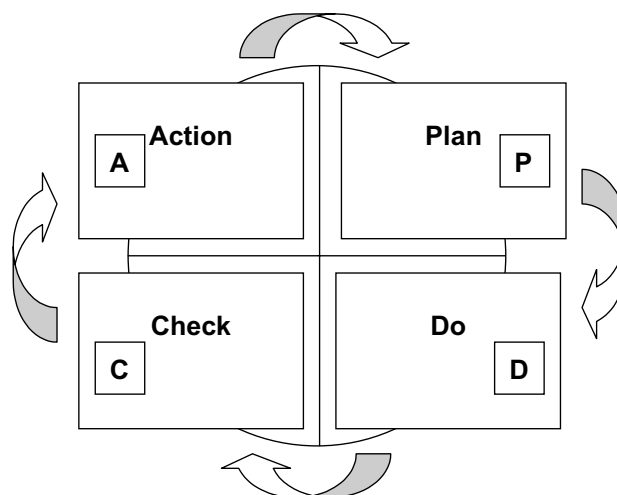


Рис. 1. Цикл PDCA в планировании СМК университета

с политикой и целями вуза, установленными требованиями и запланированными мероприятиями;

А (act) — действовать на основе анализа результативности предыдущего этапа цикла реализации запланированных мероприятий, стремясь к постоянному улучшению показателей процессов, внося корректирующие, предупреждающие действия в мероприятия и планы качества университета и его структурных подразделений.

Системный подход к менеджменту качества требует от ГОУ ВПО создания механизма непрерывного планирования и доведения планов до ответственных исполнителей. Планирование качества в вузе должно охватывать:

- 1) планирование стратегии, миссии, политики, целей качества услуг в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности и оценку характеристик качества;

- 2) планирование управленческих мероприятий по реализации процессов внутривузовской СМК на учебный год с учетом политики в области качества и запланированных целей вуза и его структурных подразделений;

- 3) разработку планов качества для всех уровней университета, с учетом необходимых трудовых, материальных и финансовых ресурсов, и выработку положений по улучшению качества на основе систематического анализа результативности и эффективности процессов.

При планировании качества в ГОУ ВПО необходимо пользоваться эффективными инструментами, позволяющими выявить и раскрыть ключевые факторы, влияющие на его деятельность. Одним из результативных механизмов для определения основных направлений планирования при разработке планов качества университета и его структурных подразделений является SWOT-анализ, который позволяет получить ясную оценку сил ГОУ ВПО и ситуации на рынке услуг в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности. При проведении данного анализа оцениваются факторы внутренней и внешней среды. К внутренней среде относятся сильные и слабые (strengths and weakness) стороны ГОУ ВПО. К внешним факторам относятся возможности (opportunities) внешней среды, позволяющие создать преимущества ГОУ ВПО на рынке образовательных услуг по сравнению с другими высшими учебными заведениями, и опасности (threats) внешней среды, которые могут потенциально ухудшить положение на рынке.

SWOT-анализ, являясь исходным моментом выбора необходимых мероприятий для реализации внутривузовских процессов СМК на учеб-

ный год, относится к простым и доступным методам планирования качества. Однако изучение практического применения методик проведения SWOT-анализа выявило ряд слабых мест. Так, в широко применяемой методике «ЛЭТИ», изложенной в работе [1], отсутствует детальный анализ внешней и внутренней среды, в которых функционирует вуз, поскольку критерии сравнения в ней объединены. И по результатам построенной матрицы (а строят ее, как правило, уполномоченные по качеству) к факторам «возможности», относящимся к влияющей на деятельность ГОУ ВПО внешней среде, могут попасть критерии, характеризующие внутреннюю компоненту деятельности ГОУ ВПО, или наоборот.

В известной методике используется шкала критериев в диапазоне от +3 до -3. Как правило, многие эксперты при оценке предложенных критериев выбирают лишь положительные значения шкалы, считая, что ниже нуля отсутствует всякая деятельность и показатели не могут иметь отрицательные значения. Помимо этого у экспертов возникают трудности в оценке некоторых критериев, в которых они не компетентны. Кроме того, некоторые критерии не подлежат оценке на отдельных уровнях управления, например, на оперативном (на уровне кафедры) или тактическом (на уровне факультетов или институтов) уровнях. Тем самым вносятся неточности в результат исследования, который важен на начальном этапе планирования для определения управляющих мероприятий, разрабатываемых по результатам анализа внешней и внутренней среды.

Для результативного проведения SWOT-анализа предлагается пересмотреть процедуру его выполнения и внести ряд изменений.

Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа, включая только существенные составляющие сильных и слабых мест университета (его структурных подразделений), возможностей, угроз рыночной среды. Для этого предлагается использовать две опросные формы — отдельно для анализа внутренней и внешней среды ГОУ ВПО (факультета/института/кафедры), в которые будут включены наиболее важные показатели деятельности.

SWOT-анализ должен осуществляться на основе объективных фактов, что должно достигаться за счет сбора всей необходимой информации о ситуации на рынке образовательных услуг. Мы рекомендуем провести опрос среди сотрудников университета в рамках Дня качества, определить, как они оценивают деятельность

ГОУ ВПО; пригласить, по возможности, внешних консультантов — потребителей, работодателей, которым хорошо знакомы особенности деятельности вуза и сам рынок образовательных услуг. Ориентиром для оценки работы ГОУ ВПО должны служить ожидания потребителей и достижения конкурентов на рынке услуг в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности. Респонденту, после того как он сделал соответствующую запись, необходимо дать обоснование своей оценки.

Помимо этого экспертам при проведении SWOT-анализа предлагается определить значимость каждого выявленного фактора, т. е. про ранжировать факторы по степени важности. В опросную форму SWOT-анализа необходимо внести графу, в которой эксперты будут указывать в числовом значении коэффициент их информированности по предложенным критериям. Результаты анализа внутренней и внешней среды, проведенного рабочими группами, позволят построить SWOT-матрицу, в которой сильные и слабые стороны будут относиться к внутренней среде ГОУ ВПО, а возможности и угрозы — к внешней. В результате анализа также будут учтены коэффициенты компетентности респондентов и значимость критериев.

С учетом вышесказанного предлагаются следующие этапы внутривузовского планирования качества на основе инструментария SWOT-анализа:

1. Формирование из числа руководства ГОУ ВПО группы планирования и управления SWOT-анализом.

2. Разработка группой управления совместно с уполномоченными по качеству структурных подразделений (рабочей группой) опросной формы.

3. Подбор экспертов и формирование экспертных групп из числа сотрудников университета (его структурных подразделений) и уполномоченных по качеству для проведения опроса с использованием опросных форм.

4. Определение экспертами на основе опроса степени важности сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз ГОУ ВПО: в интервале от 1 (менее важно — низкий уровень важности) до 10 (абсолютно важно — максимальный уровень важности). То есть самому маловажному показателю эксперт должен присвоить номер 1, следующему по важности — 2 и т. д. (самый важный показатель получает последний номер, самый незначительный — первый), при этом он может присваивать одинаковые номера нескольким факторам.

5. Ранжирование (оценка) экспертами факторов по 10-балльной шкале. Респондентам должны быть предложены рекомендации по выбору оценки (табл. 1).

6. Проставление экспертами коэффициента компетентности: 1 — «компетентен по данному вопросу»; 0,5 — «частично информирован по данному вопросу»; 0 — «информацией по данному вопросу не владею».

7. Сбор опросных форм уполномоченными по качеству структурных подразделений ГОУ ВПО.

8. Обобщение результатов опроса. Члены группы управления SWOT-анализом совместно с уполномоченными по качеству структурных подразделений ГОУ ВПО, отдельно по данным каждого эксперта, определяют ранги по каждому фактору сильных и слабых сторон, возможностей и угроз по формуле (пример дан для S — strengths/сильных сторон):

$$S_1 = \frac{p_{1s} o_{1s}}{\sum_{s=1}^n (p_{ns} o_{ns})} k, \quad (1)$$

где S_1 — ранг первого фактора сильных сторон;
 p_{1s} — степень важности первого фактора сильных сторон;

o_{1s} — оценка первого фактора сильных сторон;

$p_{1s} o_{1s}$ — взвешенная оценка первого фактора сильных сторон, баллы;

Таблица 1

Рекомендации по выбору оценки показателей

Шкала значений оценки показателей									
поле минимального значения			поле среднего значения				поле максимального значения		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Данный фактор не является важным для деятельности ГОУ ВПО			Данный фактор является менее важным для деятельности ГОУ ВПО и его подразделений				Данный фактор является, безусловно, важным для деятельности ГОУ ВПО		

$\sum_{s=1}^n (\rho_{ns} \cdot o_{ns})$ — итоговая сумма взвешенных

оценок всех факторов сильных сторон, баллы;

n — количество факторов сильных сторон,

k — коэффициент компетентности эксперта.

Для определения рангов слабых сторон (W), возможностей (O) и угроз (T) ГОУ ВПО используются аналогичные формулы, при этом суммы рангов должны быть равны 1 (табл. 2).

9. Рассчитывается среднее значение ранга по каждому фактору сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, с учетом мнений всех экспертов N , по формуле (пример дан для S — strengths/сильных сторон) (табл. 3):

$$\bar{S}_1 = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{\sum_{k=1}^m N_k}, \quad (2)$$

где $\sum_{i=1}^n S_i$ — сумма рангов, всех экспертов

первого фактора сильных сторон;

$\sum_{k=1}^m N_k$ — общее количество участвующих эк-

спертов с учетом коэффициентов их компетентности k , равного 0; 0,5 или 1, которое определяется как

$$\sum_{k=1}^m N_k = N_1 k_1 + N_2 k_2 + \dots + N_m k_m, \quad (3)$$

где $N_1 k_1 + N_2 k_2 + \dots + N_m k_m$ — сумма произведений количества экспертов, давших одинаковые коэффициенты компетентности по факторам, на их значения.

Таблица 2

Матрица SWOT-анализа

S — strengths / сильные стороны						W — weaknesses / слабые стороны					
№ п/п	Сильные стороны	Степень важности (показатель качества) от 1 до 10	Оценка по 10-балльной шкале	Коэффициент компетентности эксперта	Ранг (определяется уполномоченным по качеству)	№ п/п	Сильные стороны	Степень важности (показатель качества) от 1 до 10	Оценка по 10-балльной шкале	Коэффициент компетентности эксперта	Ранг (определяется уполномоченным по качеству)
1					$S_1 = \frac{\rho_{1s} \cdot o_{1s}}{\sum_{n=1}^n (\rho_{ns} \cdot o_{ns})} k$	1					$W_1 = \frac{\rho_{1w} \cdot o_{1w}}{\sum_{w=1}^n (\rho_{nw} \cdot o_{nw})} k$
2						2					
...						...					
n						n					
Итого					1	Итого					1
O — opportunities / возможности						T — threats / угрозы					
№ п/п	Сильные стороны	Степень важности (показатель качества) от 1 до 10	Оценка по 10-балльной шкале	Коэффициент компетентности эксперта	Ранг (определяется уполномоченным по качеству)	№ п/п	Сильные стороны	Степень важности (показатель качества) от 1 до 10	Оценка по 10-балльной шкале	Коэффициент компетентности эксперта	Ранг (определяется уполномоченным по качеству)
1					$O_1 = \frac{\rho_{1o} \cdot o_{1o}}{\sum_{o=1}^n (\rho_{no} \cdot o_{no})} k$	1					$T_1 = \frac{\rho_{1t} \cdot o_{1t}}{\sum_{t=1}^n (\rho_{nt} \cdot o_{nt})} k$
2						2					
...					...	...					
n						n					
Итого					1	Итого					1

Таблица 3

Фрагмент матрицы SWOT-анализа сильных сторон ГОУ ВПО

№ п/п	Сильные стороны	Степень важности			Оценка			Коэффициент компетентности эксперта			Взвешенная оценка, баллы			Ранг			Среднее значение ранга
		эксперт			эксперт			эксперт			эксперт			эксперт			
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	Авторитет, репутация в экономике региона	8	6	9	9	10	8	1	1	1	72	60	72	0,31	0,17	0,21	0,23 (0,69/3)
2	Элементы системы качества на всех уровнях	5	8	6	6	7	8	0,5	1	1	15	56	48	0,07	0,15	0,14	0,14 (0,36/2,5)
3	Востребованность выпускников субъектами реального сектора экономики региона	10	9	10	5	8	9	1	1	1	50	72	90	0,22	0,20	0,27	0,23 (0,69/3)
4	Качество образовательного процесса	8	7	7	7	8	6	1	1	1	56	56	42	0,24	0,15	0,12	0,17 (0,51/3)
5	Способность персонала оперативно работать в условиях рынка образовательных услуг	4	6	7	9	8	8	1	1	1	36	48	56	0,16	0,13	0,17	0,15 (0,46/3)
6	Развитые источники финансирования	10	10	10	0	7	6	0	1	0,5	0	70	30	0	0,20	0,09	0,19 (0,29/1,5)
	Итого										229	362	338	1	1	1	—

10. Группа управления совместно с уполномоченными по качеству трансформирует ранжировку каждого фактора всеми экспертами в итоговую матрицу SWOT-анализа ГОУ ВПО или его структурных подразделений по приоритетности показателей.

Необходимо отметить, что при выполнении SWOT-анализа следует использовать компьютерные технологии обработки информации, позволяющие автоматизировать и облегчить рутинные операции.

Факторы, набравшие наименьшие показатели по итогам проведения SWOT-анализа, требуют пристального внимания со стороны руководства ГОУ ВПО. Грамотно проведенный анализ при планировании качества позволит наметить пути совершенствования деятельности конкретных подразделений университета, например, при управлении ресурсами, при принятии управленческих решений.

Результаты SWOT-анализа должны быть учтены при разработке планов СМК университета и его структурных подразделений, в которых должны быть отражены основные виды мероприятий, ответственные исполнители, сроки выполнения, с учетом бюджетной сметы расходов. Помимо этого должен быть актуализирован план СМК всех уровней университета, включа-

ющий планы корректирующих и предупреждающих действий, направленных на устранение слабых сторон, извлечение выгоды из возможностей и уменьшение влияния опасностей.

Реализация предложенного в статье нового инструментария SWOT-анализа позволит повысить результативность и эффективность планирования внутривузовской СМК и, как следствие, повысить качество предоставляемых образовательных услуг.

1. Азарьева В. В., Круглов В. И., Пузанков Д. В. и др. Методические рекомендации для вузов и ссузов по проектированию и внедрению систем качества в образовательных учреждениях. СПб. : СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2005. 132 с.

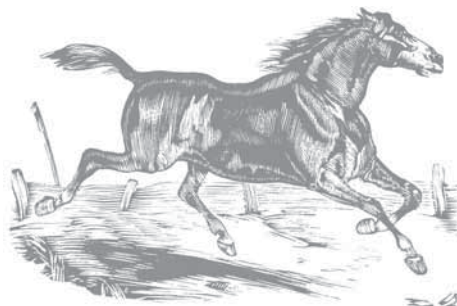
2. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2006. 208 с.

3. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (ISO 9000:2005 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (IDT)). М. : Стандартинформ, 2009 [Электронный ресурс]. URL: <http://base1.gostedu.ru/55/55465/>

4. SWOT-анализ // Методы менеджмента качества. 2006. № 6. С. 54.



ДИСКУССИИ



В. Н. Штенников

ПЕРСПЕКТИВЫ ПОПРАВКИ СТАТЬИ 1273 ГРАЖДАНСКОГО КОДЕКСА РФ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Утверждается, что введенный дополнительный п. 2 к ст. 1273 ГК РФ, ориентированный только на поощрение работников из сферы искусства и шоу-бизнеса, может быть использован в интересах научного сообщества, инновационной экономики.

Ключевые слова: инновационная экономика, интеллектуальная собственность, авторское право, художественные произведения, научные произведения, вознаграждение.

•
V. N. Shtennikov

Prospects of introduction of article 1273 of the Civil Code of the Russian Federation

In spite of the fact that introduction of additional point 2 of article 1273 of the Civil Code of the Russian Federation is focused only on encouragement of workers from art and show business sphere, it can be used in interests of scientific community, innovative economy.

Key words: innovative economy, intellectual property, the copyright, works of art, scientific products, compensation.

Согласно действующей редакции ст. 1273 ГК РФ, «допускается без согласия автора или иного правообладателя... воспроизведение гражданином исключительно в личных целях правомерно обнародованного произведения...».

Государственная дума 24.09.10 на пленарном заседании приняла в третьем, окончательном чтении правительственные поправки в часть 4 Гражданского кодекса РФ [10]. В частности, в новой редакции статьи ст. 1273 ГК РФ появился пункт 2: «В случае, когда воспроизведение фонограмм и аудиовизуальных произведений осуществляется исключительно в личных целях, авторы, исполнители, изготовители фонограмм и аудиовизуальных произведений имеют право на вознаграждение» [11].

Как же планируется реализовать права ав-

торов, исполнителей, изготовителей фонограмм и аудиовизуальных произведений?

Аккредитационная комиссия при Россохранкультуре выбрала Российский союз правообладателей (РСП), учрежденный режиссером Никитой Михалковым, в качестве организации, которой будет дано право взимать и распределять между авторами деньги, полученные от импортеров носителей информации и электронной техники [13].

Известно также, что окончательное решение еще не принято, так как на сборы с импортеров претендует и Российское общество по смежным правам.

Обсуждаемые ставки: 1 % с оборудования и 3 % — с носителей. При таких ставках уровень сборов достигнет около 100 млн долл. в год [14].

Как сообщалось ранее, РСП предложил отплатить правообладателям только 15 % прибыли. Еще 25 % будет тратиться на содержание аппарата организации, а 60 % — направляться в фонд, специально созданный РСП [15].

Во-первых, отметим односторонность решения о пошлине и изменения ст. 1273: речь идет только об авторах, исполнителях и изготовителях фонограмм и аудиовизуальных произведений. Совершенно необоснованно в рамках института интеллектуальной собственности в ущерб инновационной экономике и антимонопольной политике государства дополнительно поощряется деятельность нетворческих работников, каковыми являются исполнители и изготовители фонограмм [2, 3, 8]. В то же время о правах авторов научных произведений нет ни слова!

Во-вторых, принятое решение нарушает презумпцию невиновности граждан. Сборы пошлины фактически означают обвинение всех законопослушных граждан в копировании чужих произведений по факту приобретения ими электронных носителей информации и техники.

Последнее обстоятельство является следствием действия так называемой запретительной концепции института интеллектуальной собственности: по умолчанию всем запрещается использовать чужие результаты. Тем не менее инициаторы решения исходят из того, что все граждане не будут нарушать закон, что соответствует презумпции виновности.

Более того, в качестве наказания за преступление будет применяться не правовая норма (согласно п. 2 ст. 146 УК РФ, «незаконное использование объектов авторского права или смежных прав... наказываются штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или...»), а взиматься пошлина.

Автор настоящей статьи является сторонником разрешительной концепции: по умолчанию всем разрешается использовать чужое произведение, но за вознаграждение [4]. В этом случае, как можно убедиться, нарушения «презумпции невиновности» не происходит.

Как известно, существуют две крайние позиции в отношении выплаты вознаграждения правообладателям: платить за использование объектов интеллектуальной собственности, причем по запретительной концепции (сколько хочу за изобретение или произведение, столько и запрошу); не платить вообще — и правообладателям объектов авторского права, и правообладателям объектов патентных прав.

Автор настоящей публикации — сторонник взвешенных решений, в данном случае это будет

компромиссное решение: платить, но в рамках разрешительной концепции и по заранее известным ставкам, приемлемым как для потребителей, так и для правообладателей.

В-третьих, в решении не говорится о методике распределения вознаграждения для отдельных правообладателей.

Ранее мы неоднократно писали о вопиющем нарушении прав авторов научных произведений, при том, что все достижения и блага цивилизации — это результат использования именно научных произведений, непосредственно или через объекты промышленной собственности [3, 7, 9].

Упомянутое нововведение в части пошлины на электронные носители, по нашему мнению, открывает перспективы реализации имущественных прав авторов не только художественных, но и научных произведений.

В связи с этим будет целесообразным:

- на законодательном уровне реализовать разрешительную концепцию охраны интеллектуальной собственности;

- в рамках разрешительной концепции ввести налоги на эстетическое наслаждение с электронных носителей и электронной техники для поощрения авторов художественных произведений; на использование научно-технических достижений со всех высокотехнологичных продуктов для поощрения авторов научных произведений.

Почему налог для сбора вознаграждения авторам научных произведений необходимо брать со всех высокотехнологичных продуктов? Потому что в настоящее время трудно указать продукт, который бы создавался без использования научно-технических достижений. Вопрос только в том, какие виды продуктов должны облагаться большим налогом, а какие — меньшим. Даже создание и распространение самих художественных произведений без использования научно-технических достижений, описанных в научных произведениях, как правило, невозможно.

По нашему мнению, вознаграждения за научные произведения должны соответствовать данным из независимого, «прозрачного» источника, каким является Интернет. При этом придумывать что-то принципиально новое не надо: во всем мире действует и совершенствуется оценка продуктивности научно-технических работников, основанная на публикационной активности и цитируемости авторов научных произведений [5].

Как мы отмечали выше, в печати мало освещается вопрос о «прозрачных» механизмах выплаты вознаграждения конкретным авторам ху-

дожественных произведений. Один из предлагаемых механизмов выплаты вознаграждений — это анализ поведения потребителей контента (число скачиваемых из Интернета произведений, отзывы об этих произведениях и их оценка) [1].

В заключение хотелось бы отметить следующие основные моменты.

Автор настоящей публикации считает целесообразным обсудить вопрос непропорционального размера вознаграждения за использование одного произведения, как это принято при расчете вознаграждения за экономический эффект от рационализаторского предложения [6].

Кроме того, представляется справедливым и разумным раздельно учитывать количество созданных произведений и число их использований (копий материальных носителей, количество скачиваний, число цитирований).

Нельзя согласиться и с позицией чиновников относительно распределения отчислений: 15 % — авторам, 25 % — чиновникам-распределителям, 60 % — неизвестному фонду [15]. По нашему мнению, должны быть уменьшены отчисления в пользу чиновников нового аппарата и «непрозрачного» фонда.

Таковы основные соображения по перспективам изменения ст. 1273 ГК РФ для инновационной экономики.

1. Будник Р. Внимание публики: эквивалент стоимости творческих продуктов и постиндустриальная рекламная технология [Электронный ресурс]. URL: http://neocopyright.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=35

2. Штенников В. Н. Терминология четвертой части ГК: вопросы остаются // Патенты и лицензии. 2007. № 4. С. 12.

3. Штенников В. Н. К вопросу о смежных правах // Биржа интеллектуальной собственности. 2010. Т. 9, № 4. С. 13–15.

4. Штенников В. Н. Совершенствование законодательства в сфере интеллектуальной собственности за рубежом // Там же. № 7. С. 28–31.

5. Штенников В. Н. Проблема соавторства в научных публикациях // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 2. С. 58–61.

6. Штенников В. Н., Беляева И. А. Инновации в области управления рационализаторской деятельностью // Интеллектуальная собственность: Промышленная собственность. 2005. № 7. С. 58–61.

7. Штенников В. Н., Беляева И. А. Форма произведения // Патенты и лицензии. 2008. № 11. С. 42–43.

8. Штенников В. Н., Беляева И. А., Штенников И. В., Зяблова А. Ю. «Исполнения» в четвертой части ГК РФ // Юрист. 2008. № 12. С. 50–52.

9. Штенников В. Н., Файзуллин М. З. Проблемы инвентаризации научных произведений // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 2. С. 42–44.

10. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.ru/news/view/38734/>

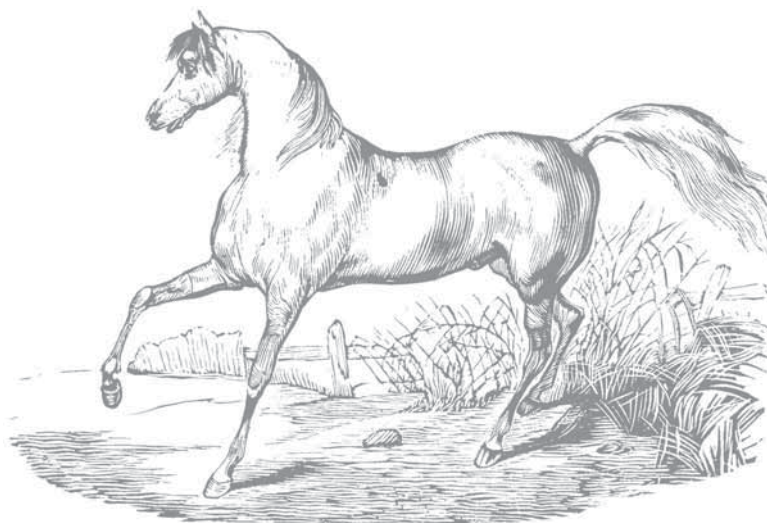
11. [Электронный ресурс]. URL: rian.ru/technology/20100924/278879690.html

12. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fontanka.ru/blog/58585.html>

13. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbcdaily.ru/>

14. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kommersant.ru/>

15. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lenta.ru/news/2010/09/21/disk/>



НОВЫЕ КНИГИ



Университет в современном обществе: стратегия инновационного развития : колл. монография / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2011. 308 с.

«Университет в современном обществе: стратегия инновационного развития» — новая монография, изданная авторским коллективом Владивостокского государственного университета экономики и сервиса под общей редакцией ректора вуза Г. И. Лазарева.



Для ВГУЭС внедрение стратегического менеджмента — не дань моде, а необходимый и

эффективный инструмент развития учебного заведения, определивший к тому же и одно из приоритетных научных направлений университета. Шестилетний опыт стратегического менеджмента, ориентированного на полезность университета обществу, позволил повысить эффективность управления и, как результат, дал ВГУЭС дополнительные конкурентные преимущества в виде стабильно растущих экономических параметров, благоприятного имиджа и лучшего видения своей перспективы.

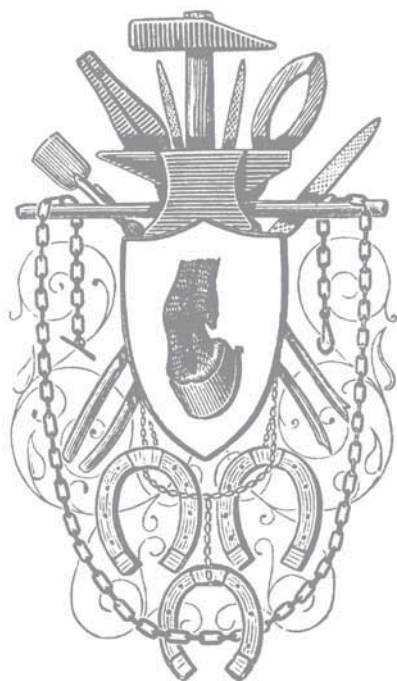
Новая монография продолжает цикл выпущенных ВГУЭС книг, посвященных управлению университетом, и обобщает очередной этап в эволюции идей руководителей вуза. Главной из таких идей является новый взгляд на взаимоотношения университета с внешним миром, с обществом. Во многом он обусловлен поиском ответа на вопрос о том, почему инициированные государством реформы в образовательной сфере далеко не всегда находят адекватное понимание, поддержку и участие со стороны тех, для кого они, собственно, и предназначены. Речь идет обо всех тех, кто так или иначе задействован в самом образовательном процессе или в применении его результатов: студентах, их родителях, работодателях, профессиональном сообществе, персонале высших учебных заведений. С точки зрения авторов, главная проблема заключается в том, что интересы и потребности всех названных сторон далеко не всегда учитываются и принимаются во внимание государством, реализующим образовательную политику. С другой стороны, слабая восприимчивость университетов к внешним запросам, недостаточная ответственность за конечные результаты своей деятельности, являющиеся следствием чрезмерного государственного регулирования финансовой и хозяйственной деятельности вузов, — вот, на взгляд авторов, самые болевые точки современной об-

разовательной системы. Общество, в широком понимании, остается вне постановки целей, выработки стратегии, формировании политики, оценки результатов образовательной деятельности и по причине собственной инертности и незаинтересованности.

ВГУЭС видит разрешение этого противоречия в концепции общественной полезности университета, который при формировании и реализации своей стратегии должен учитывать интересы и потребности всех сторон, в той или иной мере участвующих в деятельности вуза. Цель монографии — осмысление стратегического курса ВГУЭС в контексте его ответственных взаимоотношений с обществом. Опираясь на идеи социальной ответственности вуза перед обществом и используя концепцию заинтересованных сторон, авторы предложили стратегию взаимодействия университета с субъектами общества на основе использования ключевых компетенций,

обобщили теорию и практику стратегического партнерства вузов с бизнес-средой. Монография представляет алгоритм и принципы создания интегрированной модели выпускника сопряженных программ НПО-СПО-ВПО в университетском комплексе. В книге нашли отражение проблемы формирования ключевых компетенций преподавателей и сотрудников университета, направленных на полезность обществу, сформулированы принципы новой системы оплаты труда и материального стимулирования персонала. Авторы представили собственные методики формирования и использования фонда оплаты труда, денежного стимулирования, внедрения рейтинговой системы оценки деятельности персонала, включая профессорско-преподавательский состав.

Новая монография предназначена для руководителей и администраторов в системе высшей школы.



УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Журнал «Университетское управление: практика и анализ» предлагает вам уникальную возможность — воспользоваться **электронной версией журнала** на сайте www.umj.ru.

Электронный архив журнала с 1997 по 2009 г. находится в **свободном доступе для всех читателей**.

Стоимость доступа к архиву за 2010 г. составляет **800 руб.** для одного подписчика; для группы до 5 человек — 3000 руб. соответственно; более 5 человек — 4200 руб.

Для вашего удобства электронные версии номеров за 2010 г. будут появляться в Сети спустя месяц после их выхода в печать.

Вы также можете приобрести архив всех журналов за 1997–2009 гг. на CD-ROM, электронная оболочка которого позволяет производить поиск по любым параметрам запроса. Стоимость диска составляет 6000 руб.

Для получения доступа к архивам просим заполнить форму заявки и отправить в редакцию журнала по электронной почте или по факсу.

Будем рады ответить на все интересующие вас вопросы.

За дополнительной информацией обращаться к координатору проекта
Борчевской Анастасии
+7 (343) 350-74-88, 350-74-33, 371-56-04
umjournal@usu.ru

Заявка на получение доступа к электронному архиву сайта журнала «Университетское управление: практика и анализ»

Полное наименование организации:

Банковские реквизиты:

Год архива (нужное подчеркнуть): 2009, 2010

Количество и Ф.И.О. подписчиков:

1. _____	7. _____
2. _____	8. _____
3. _____	9. _____
4. _____	10. _____
5. _____	
6. _____	

Контактное лицо:

Контактный телефон:

Адрес электронной почты:



УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ

Журнал «Университетское управление: практика и анализ» является изданием, адресованным руководителям российских вузов, и распространяется более чем по 750 государственным и негосударственным вузам России.

Журнал публикует материалы по актуальным проблемам управления вузами, представляет передовой опыт управления вузами, информирует о программах и проектах в области университетского менеджмента.

Авторами журнала являются практические работники, руководители вузов, специалисты в области университетского управления, представители органов власти.

Журнал включен Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки РФ в перечень ведущих научных журналов.

Публикации в журнале бесплатны для всех категорий авторов.

Публикации

Основная тематика, поддерживаемая журналом:

- Стратегическое управление университетами.
- Управление качеством образования.
- Создание университетских комплексов и управление ими.
- Финансовый менеджмент в вузе.
- Управление персоналом в вузе.
- Информационные технологии в управлении вузом.
- Маркетинг образования.
- Доступность высшего образования и разделение затрат и т. д.

К сотрудничеству приглашаются руководители вузов и системы управления образованием, специалисты и исследователи в области менеджмента образования, докторанты, аспиранты, преподаватели вузов.

Для публикации статьи в журнале необходимо представить **материал в электронном виде**, объемом до 10 печатных страниц формата А4; **аннотацию** к статье, объемом не более 70 слов на русском и английском языках; **библиографический список**; **ключевые слова**; **сведения об авторе** (ученая степень, звание, место работы, координаты: рабочий телефон, факс, электронная почта, почтовый адрес и адрес для направления журнала в случае публикации).

Редакция может публиковать статьи в порядке обсуждения, не разделяя точки зрения авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Авторы опубликованных статей несут ответственность за точность приведенных фактов, статистических данных, собственных имен и прочих сведений, а также за содержание материалов, не подлежащих открытой публикации.

Подписка

Подписка на журнал осуществляется по каталогу Роспечати «Газеты. Журналы» (первое полугодие 2011 г.). Подписной индекс издания № 46431.

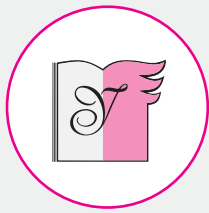
Подписку также можно оформить через редакцию журнала, прислав заявку. В заявке необходимо указать **обратный почтовый адрес**, **ИНН** и **КПП** подписчика, а также **количество экземпляров журнала**.

Банковские реквизиты журнала:

Журнал «Университетское управление»
ИНН 6670035271, КПП 667001001
Р/сч 40703810463040000067
в Филиале «ССБ» ОАО «УБРИР» г. Екатеринбурга
Кор/сч 30101810900000000795
БИК 046577795

Адрес редакции:

Уральский государственный университет
им. А. М. Горького.
620083, г. Екатеринбург, ул. Ленина, 51.
Тел. /факс: (343) 350-74-88, 350-74-33, 371-56-04
E-mail: umjournal@usu.ru
www.umj.ru



UNIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICE AND ANALYSIS

Journal
«**University management: practice and analysis**» is a Russian edition, which is addressed to academy leaders and distributes to more than 750 state and non-governmental institutes of higher education all over Russia. The journal publishes materials on topical problems of university management, presents advanced experience on university management, informs about the programs and projects in the sphere of university management.

The authors of the journal are practical workers, academy leaders, specialists in the sphere of university management and public agents.

The journal is inscribed by the Supreme Certifying Commission of Ministry General and Professional Education into a list of leading scientific journals that are published in Russia and where publications of the main scientific results of doctoral thesis are permitted.

Publications in journal are free for all kinds of authors.

Publications

Main issues supported by the journal:

- Strategic university management.
- Education quality management.
- Creation and management of university complexes.
- Financial management in the university.
- Staff management in the university.
- Informational technologies in university management.
- Educational marketing.
- Accessibility of higher education and cost sharing.

For cooperation the journal invites academy and education control system leaders, specialists and researches in the sphere of university management, persons working for doctor's degree, post-graduates, lectures.

For publishing an article in the journal it is necessary to tender **material in the form of electronic document** in the volume of not more than 10 typed pages in A4 demy; **summary** of an article not more than 70 words by Russian and English; **bibliographic references; key words; information about the author** (academic degree, academic status, place of employment, business telephone number, fax, e-mail address, postal business address and postal address for sending author's copy of the journal in case of publication the material).

The Editorial Board may publish articles for discussion, without sharing the author's views. Manuscripts are neither returned nor reviewed. The author is responsible for ensuring authenticity of economic and statistical data, facts, quotations, proper names and other information made use of in the article, as well as for the absence of data not subject to open publication.

Subscription

For taking out a subscription it is necessary to send an application pointing out return postal address as well as a copy of a payment draft. Please send the following items to the address of the editorial board.

Journal Bank data:

Individual tax number 6670035271
Journal «University management»
Dollar settlement account 40703810463040000067
To Branch of «Sverdlsocbank» OAO «Ural Bank for Reconstruction and Development» of Ekaterinburg
Correspondent account 30101810900000000795
Bank identification code 046577795

Editorial Board address:

Ural State University after M. Gorky
620083, Ekaterinburg, Lenina street, 51.
Tel. /fax.: + 7(343) 350-74-88, 350-74-33, 371-56-04
E-mail: umjournal@usu.ru
www.umj.ru

Университетское управление: практика и анализ
2010. № 5 (69)

Учредители:

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Государственный целевой фонд высшей школы Свердловской области
Казанский государственный университет им. В. И. Ульянова
Кемеровский государственный университет
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского
Новосибирский государственный технический университет
Томский государственный университет
Тюменский государственный университет
Удмуртский государственный университет
Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина
Уральский государственный университет им. А. М. Горького
Уральский государственный экономический университет
ФГОУ АДПО «Учебный центр подготовки руководителей»
Южный федеральный университет

Главный редактор А. К. Клюев
Подписной индекс в каталоге Роспечати № 46431
Стоимость одного экземпляра — 300 руб.



Редактор и корректор
Н. В. Чапаева

Дизайн выпуска
А. И. Тропин

Компьютерная верстка
Л. А. Хухарева

Журнал зарегистрирован в Уральском межрегиональном территориальном управлении
Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.
ПИ № 11-0463 от 27 ноября 2000 г.

Адрес редакции:

Уральский государственный университет им. А. М. Горького
620000, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 4, к. 243.
Тел. /факс.: (343) 350-74-88, 350-74-33, 371-56-04
E-mail: umjournal@usu.ru

Электронная версия журнала: <http://umj.usu.ru>

© Дизайн выпуска — А. И. Тропин, 2010

Подписано в печать 10.12.2010
Формат 60 x 84 1/8. Усл. печ. л. 10,0. Тираж 500 экз. Заказ 100.

Отпечатано в типографии ИПЦ «Издательство УрГУ»
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

ПОДПИСКА НА ГОДОВОЙ КОМПЛЕКТ
Журнал "Университетское управление: практика и анализ" на 2011 г.

В платежном поручении необходимо указать:

1. Полное наименование получателя.
2. Адрес доставки, включая индекс.
3. Контактный телефон (с кодом города), ИНН, КПП подписчика.

Журнал "Университетское управление"

Адрес: 620083, Свердловская обл., Екатеринбург, пр. Ленина, д. 51, кв. 243, тел.: (343) 355-30-51, 350-74-33

Образец заполнения платежного поручения

ИНН 6670035271	КПП 667001001		
Получатель Журнал «Университетское управление» в Филиале «ССБ» ОАО «УБРИР» г. Екатеринбурга		Сч. №	40703810463040000067
Банк получателя ОАО «УБРИР» г. Екатеринбург		БИК	046577795
		Сч. №	30101810900000000795

СЧЕТ № 30 от _____ « _____ » Г.

Платательщик:

Грузополучатель:

№	Наименование товара	Единица изме- рения	Коли- чество	Цена	Сумма
1	Журнал «Университетское управление: практика и анализ» на 2011 г.	компл.	1	1800,00	1800,00
Итого:					1800,00
Итого НДС:					—
Всего к оплате:					1800,00

Всего наименований 1, на сумму 1800.00

Одна тысяча восемьсот рублей 00 копеек

Руководитель предприятия _____ (Клюев А.К.)

Главный бухгалтер _____ (Клюев А.К.)



Подписка через каталог Роспечати «Газеты. Журналы» на 1-е полугодие 2011 г.

Ф. СП – 1	АБОНЕМЕНТ на <u>газеты</u> журнал 46431 (индекс издания) <u>Комплект «Университетское управление: практика и анализ»</u> (наименование издания) на <u>2011</u> год по месяцам: <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td></tr> <tr><td></td><td>x</td><td></td><td>x</td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <table style="width: 100%; border: 1px solid black;"> <tr> <td style="width: 30%;">Куда</td> <td style="width: 35%;"></td> <td style="width: 35%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td align="center">(почтовый индекс)</td> <td align="center">(адрес)</td> </tr> </table> <table style="width: 100%; border: 1px solid black;"> <tr> <td style="width: 20%;">Кому</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td align="center">(фамилия, инициалы)</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		x		x		x							Куда				(почтовый индекс)	(адрес)	Кому			(фамилия, инициалы)												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																				
	x		x		x																																										
Куда																																															
	(почтовый индекс)	(адрес)																																													
Кому																																															
	(фамилия, инициалы)																																														
Доставочная карточка <u>газеты</u> на журнал 46431 (индекс издания) <table style="width: 100%; border: 1px solid black;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 40px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td align="center">ПВ</td> <td align="center">место</td> <td align="center">литер</td> </tr> </table> <u>Комплект «Университетское управление: практика и анализ»</u> (наименование издания) <table style="width: 100%; border: 1px solid black;"> <tr> <td rowspan="2" style="width: 15%; text-align: center; vertical-align: middle;">Стоимость</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">подписки</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">руб.</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">коп.</td> <td rowspan="2" style="width: 15%; text-align: center; vertical-align: middle;">Количество комплектов</td> <td rowspan="2" style="width: 15%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">переадресовки</td> <td style="text-align: center;">руб.</td> <td style="text-align: center;">коп.</td> </tr> </table> на <u>2011</u> год по месяцам: <table style="width: 100%; border: 1px solid black;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td></tr> <tr><td></td><td>x</td><td></td><td>x</td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <table style="width: 100%; border: 1px solid black;"> <tr> <td style="width: 20%;">Куда</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td align="center">(почтовый индекс)</td> </tr> </table> <table style="width: 100%; border: 1px solid black;"> <tr> <td style="width: 20%;">Кому</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td align="center">(фамилия, инициалы)</td> </tr> </table>				ПВ	место	литер	Стоимость	подписки	руб.	коп.	Количество комплектов		переадресовки	руб.	коп.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		x		x		x							Куда			(почтовый индекс)	Кому			(фамилия, инициалы)
ПВ	место	литер																																													
Стоимость	подписки	руб.	коп.	Количество комплектов																																											
	переадресовки	руб.	коп.																																												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																				
	x		x		x																																										
Куда																																															
	(почтовый индекс)																																														
Кому																																															
	(фамилия, инициалы)																																														

Каталожная цена журнала в почтовой подписке:

№ п/п	Индекс	Название издания	Мин. срок подп.	Кол-во экз в п/год	Каталожная цена на мин. срок подписки
10896	46431	УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ	2	3	300.00