

9. Распоряжение Правительства РФ от 27 сентября 2004 г. № 1244-р (Концепция использования информационных технологий в деятельности федеральных органов государственной власти до 2010 года) URL: <http://www.elrussia.ru/166753/> (дата обращения 15.03.2008).
10. Чугунов А.В. Рейтинг информационного развития субъектов российской федерации и уровня использования технологий электронного правительства: итоги проекта и задачи формирования системы мониторинга URL: www.hse.ru/data/765/428/1238/Chugunov_Monitoring_ims2008.pdf (дата обращения 21.04.2009).
11. Прохоров А. Электронное правительство в цифрах и фактах URL: <http://www.compress.ru/article.aspx?id=15845&iid=750> (дата обращения 24.04.2009).
12. Тедеев А.А., Усанов В.Е. Электронное государство. – М.: ООО «Элит», 2008. – 312 с.

Тюшняков Виталий Николаевич

Технологический институт федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южный федеральный университет» в г. Таганроге.
E-mail: gimutvn@gmail.com.
347928, г. Таганрог, пер. Некрасовский, 44.
Тел., факс: 88634311426.

Tushnyakov Vitaliy Nikolaevich

Taganrog Institute of Technology – Federal State-Owned Educational Establishment of Higher Vocational Education “Southern Federal University”.
E-mail: gimutvn@gmail.com.
44, Nekrasovskiy, Taganrog, 347928, Russia.
Phone, fax: +78634311426.

УДК 330.46

Д.В. Арутюнова, В.Е. Ланкин, В.Д. Сербин**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ПЕРСПЕКТИВНЫХ ПЛАНОВ
РАЗВИТИЯ ВУЗА**

В исследовании предложен механизм принятия управленческих решений в разрезе формирования стратегических и перспективных планов развития вуза. Модель основана на принципах системного подхода и предполагает наличие баланса между основными направлениями деятельности вуза, что позволяет формализовать процесс и привязать их к капиталовложениям по соответствующим перспективам вуза.

Стратегическое планирование; система сбалансированных показателей; перспективные планы; структура финансирования; сценарии развития.

D.V. Arutyunova, V.E. Lankin, V.D. Serbin**FORMATION OF STRATEGIC AND LONG -TERM PLANS OF HIGH
SCHOOL`S DEVELOPMENT**

In this research is offered the mechanism of making administrative decisions' through strategic and long-term plans of high school's development formation . The model is based on principles of the system approach and assumes balance presence between the basic directions of high school's of activity .It allows to formalize process and to make decisions taking into account capital investments on corresponding prospects of high school.

Strategic planning; Balance Scorecard; long-term plans of development; structure of financing; scenario of developing.

Целью настоящего исследования явилось определение механизма формирования перспективных планов развития вуза. В ходе реализации поставленной цели решались следующие задачи:

- ◆ определение и сопоставление стратегических и текущих позиций вуза по четырем направлениям: финансы, маркетинг, образовательный процесс и научная деятельность;
- ◆ оценка эффективности финансирования того или иного направления развития вуза с последующей оценкой влияния изменений на достижение стратегической цели организации;
- ◆ формирование обоснованных предпосылок для последующего составления стратегического плана развития вуза.

Результатом решенных задач явилось построение модели «Формирование перспективных и стратегических планов развития вуза» (далее «Модель»). В качестве исходной информации рассматриваются текущие значения по 42 показателям, участвующим в расчете министерского рейтинга вузов России, а также вторичные показатели, рассчитанные по описанному в [1] алгоритму.

Показатели объединены в 4 группы, которые представляют основные направления развития вузов: учебная и научная деятельность, финансы, маркетинг. Расчетные данные модели носят гипотетический характер. Модель построена на принципах системного подхода к управлению, в том числе сбалансированности развития по направлениям, формирует качественную основу для принятия управленческих решений по развитию вуза и является инвариантной относительно объекта управления. При работе с моделью следует придерживаться алгоритма, описанного ниже.

Первым этапом является экспертное балльное оценивание каждого из направлений деятельности вуза: финансы, маркетинг, учеба, наука. Данный этап аналогичен процедуре оценки критериев в системе сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана [2]. Оценивание проходит по двум направлениям: оценка текущего состояния вуза и формирование его целевого (стратегического или перспективного) состояния. Результатом этапа выступают абсолютные балльные оценки, которые впоследствии трансформируются в относительные баллы путем приведения текущего значения показателя к целевому. Оценивание производилось по шкале от 0 до 5. Далее определяются суммы объемов капиталовложений по каждому направлению. В табл. 1 приведены исходные данные для моделирования.

Таблица 1

Исходные данные по стратегическому и текущему состоянию вуза

Направления	Абсолютная оценка, баллы		Относительная оценка, баллы		Сумма капиталовложений, млн руб.	
	текущая	стратегическая	текущая	стратегическая	текущая	стратегическая
Учеба	27,2	43,8	3,1	5,0	311,0	421,0
Финансы	11,0	20,0	2,8	5,0	126,0	192,0
Наука	14,2	28,0	2,5	5,0	162,0	269,0
Маркетинг	10,5	14,5	3,6	5,0	120,0	140,0
Итого					719,0	1023,0

Финансовые ресурсы оцениваются в разрезе источников финансирования, а именно: бюджетные источники финансирования и внебюджетные источники финансирования, стоимость оборудования и поступления от учебной деятельности.

На основе балльного оценивания капиталовложений по каждой стратегической перспективе и выведения удельного веса балла, определяются суммарные капиталовложения по каждой из перспектив развития вуза, а также выявляется структура капиталовложений по направлениям вуза.

Далее сопоставляются стратегические факторы с суммой соответствующих затрат и аналитическим выводом о том, как необходимо изменить объемы финансирования по тому или иному направлению с целью получения качественного изменения ситуации. Например, перспективное состояние вуза задается достижением количественных характеристик на уровне 4 баллов по каждой из составляющих. Данное решение связано с дополнительными капиталовложениями, так как требует улучшения параметров. Согласно расчетам, дополнительные затраты составят 255 млн руб. Суммы капиталовложений, соответствующих перспективному состоянию вуза, представлены в табл. 2.

Таблица 2

Вариант перспективного состояния вуза
(при условии достижения 4 баллов по каждому из направлений деятельности)

Перспективы	Текущее значение		Перспективное значение	
	Балльная оценка	Сумма капиталовложений, млн руб.	Балльная оценка	Сумма капиталовложений, млн руб.
Учеба	3,1	311,0	4,0	401,0
Финансы	2,8	126,0	4,0	180,0
Наука	2,5	162,0	4,0	260,0
Маркетинг	3,6	120,0	4,0	133,0
Итого	12,0	719,0	16,0	974,0

Таким образом, мы перешли от текущего варианта 12 баллов к перспективному варианту (16 баллов), но отличному от стратегических 20 баллов (рис. 1). Полученный в ходе моделирования результат является основанием для принятия управленческого решения.

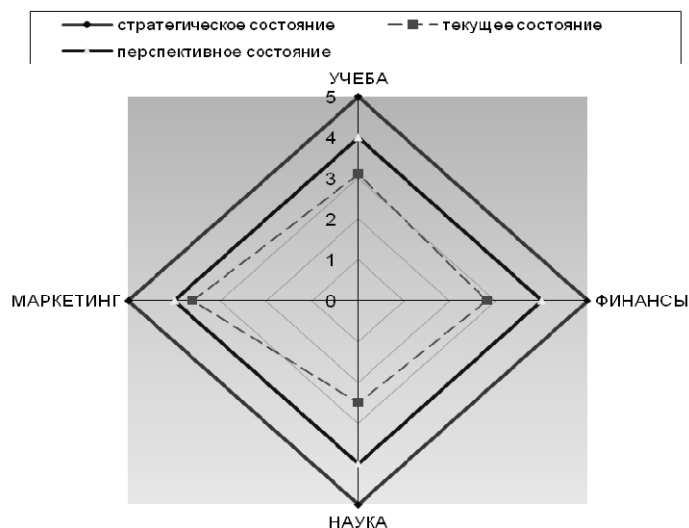


Рис. 1. Вариант перспективного состояния вуза
(при условии достижения 4 баллов по каждому из направлений)

Использование данной модели на практике сопряжено с возникновением следующих ситуаций: а) в условиях отсутствия дополнительного финансирования можно использовать вариант баланса, при котором одновременно происходит улучшение одних параметров и ухудшение других. Очевидно, что ухудшение каких-либо показателей приведет к высвобождению денежных средств или иных ресурсов, которые пойдут на повышение результата по остальным параметрам. Например, при необходимости достижения стратегических значений по направлению «Наука» можно воспользоваться вариантом ухудшения показателей по остальным параметрам, что в итоге приведет к снижению суммы дополнительных инвестиций; б) возможно получение экономии за счет снижения общего уровня балльных характеристик. Этот вариант (по результатам моделирования) позволит не только обойтись без дополнительных капиталовложений, но и получить экономию средств.

Кроме того, представленная модель позволяет решать обратные задачи и учитывать структуру финансирования. Рассмотрим варианты сценария развития, в основу которых положены такие критерии, как наличие дополнительного финансирования и изменения в структуре финансирования.

Таблица 4

Структура капиталовложений (моделирование сценария 1)

Направления	Структура финансирования по направлениям, %	
	стратегическое значение	текущее значение
Учеба	41	43
Финансы	19	18
Наука	26	23
Маркетинг	14	17
Итого	100	100

Сценарий 1: дополнительные капиталовложения без изменения структуры финансирования. Структура капиталовложений представлена в табл. 4.

Введение дополнительного финансирования (например, в размере 100 млн руб.) при сохранении структуры капиталовложений повлечет за собой повышение балльных оценок (табл. 5).

Таблица 5

Результаты моделирования сценария 1

Направления	Капиталовложения, млн руб.			Балльные оценки		
	текущее	стратегическое	перспективное	текущие	стратегические	перспективные
Учеба	311	421	354	3,1	5	3,5
Финансы	126	192	143	2,8	5	3,2
Наука	162	269	185	2,5	5	2,8
Маркетинг	120	140	137	3,6	5	4,1
Итого	719	1023	819	12,0	20	13,7

Очевиден разрыв между текущими и перспективными балльными оценками, и соответствующим объемом финансирования (рис. 2). Текущее значение приближается к перспективному состоянию по всем направлениям (условие сохранения структуры капиталовложений).

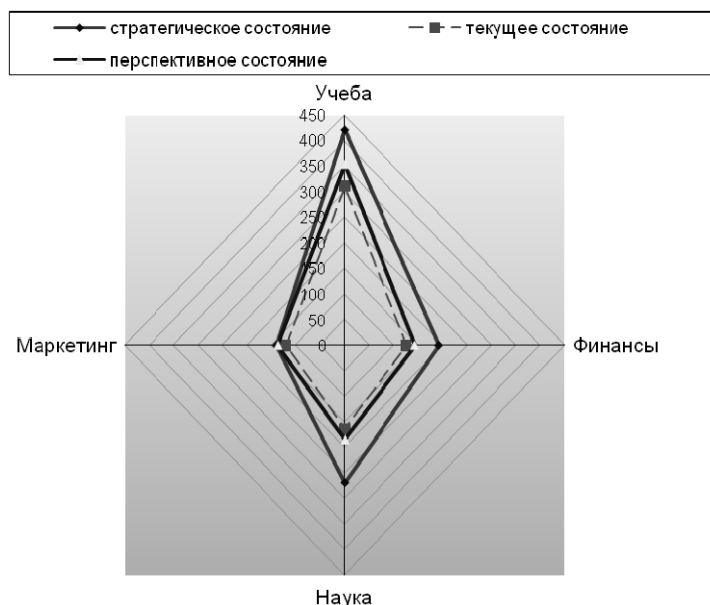


Рис. 2. Распределение капиталовложений (сценарий 1), млн руб.

Сценарий 2: изменение структуры финансирования без учета дополнительного объема капиталовложений. Например, при изменении структуры финансирования по направлению «Маркетинг» на 5 % и отсутствии дополнительных инвестиций, происходит перераспределение финансирования (табл. 6), что отразится на балльных оценках (табл. 7): в большей степени улучшение показателей маркетинга при ухудшение остальных.

Таблица 6

Структура капиталовложений (сценарий 2)

Направления	Структура финансирования по направлениям, %		
	стратегическое значение	текущее значение	перспективное значение
Учеба	41	43	41
Финансы	19	18	16
Наука	26	23	21
Маркетинг	14	17	22

Таблица 7

Результаты моделирования сценария 2

Направления	Капиталовложения, млн руб.			Балльные оценки		
	текущее	стратегическое	перспективное	текущие	стратегические	перспективные
Учеба	311	421	311	3,1	5	2,9
Финансы	126	192	126	2,8	5	2,6
Наука	162	269	162	2,5	5	2,3
Маркетинг	120	140	120	3,6	5	4,7
Итого	719	1023	719	12,0	20	12,6

Сценарий 3: дополнительное финансирование с одновременным изменением структуры капиталовложений. Например, в качестве дополнительного финансирования предлагается 5 млн руб., при этом объем финансирования на науку увеличивается на 15 %. Используя алгоритм, получаем изменение балльных оценок по направлениям, а также перераспределение финансирования.

Для детализации ситуации и составления перспективных планов анализируется влияние капиталовложений по каждому из 4-х направлений в разрезе стратегических показателей. Алгоритм анализа сохраняется, при этом происходит переход на более низкий управленческий уровень. Рассмотрим данную ситуацию на примере направления «Учеба». Исходное состояние модели в баллах представлено на рис. 3 (текущее и перспективное состояния совпадают). В табл. 8 приведены текущие показатели по капиталовложениям и структура финансирования деятельности вуза по направлению «Учеба».

Таблица 8

Текущие показатели по направлению «Учеба»

Количество студентов * на место ВТ	50 567	12,6
Аудиторная площадь на одного студента *	18 297	4,6
Количество студентов * на одного ППС	55 306	13,8
Библиотечный фонд (на одного студента)	32 935	8,2
Обеспеченность общежитием	43 328	10,8
Обеспеченность столовой	33 484	8,3
Места в профилактории	8 197	2,0
Спортивные залы	43 826	10,9
Итого	40 1249	100,0

Представленное направление взаимодействует с вариантом моделирования верхнего уровня: расчеты соответствуют ранее принятой стратегии (достижение количественных характеристик на уровне 4 баллов по каждому из направлений). Далее возможна реализация любого из описанных выше 3-х сценариев развития, но уже в рамках каждого направления деятельности (учебы, финансов, маркетинга и науки). Использование модели также возможно с целью составления перспективных планов развития отдельных направлений деятельности, в условиях отсутствия дополнительного финансирования или получения экономии за счет снижения уровня балльных характеристик.

Таким образом, описанная модель позволяет:

- 1) формализовать процесс принятия управленческих решений в разрезе формирования стратегических и перспективных планов развития вузов;
- 2) оценить влияние изменений по направлениям на систему в целом;
- 3) проанализировать управленческие решения в условиях ограниченного финансирования и дополнительных инвестиций;
- 4) оценить как объем капиталовложений, необходимый для достижения определенного уровня показателя, так и экономию от изменения показателя;
- 5) корректировать действия в рамках направлений.

* Студенты дневного отделения

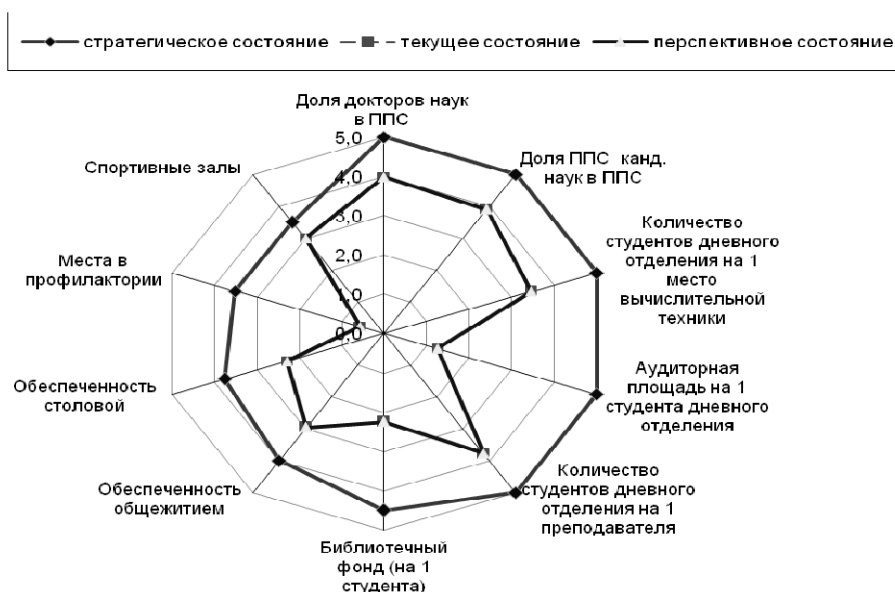


Рис. 3. Анализ состояния по направлению деятельности «Учеба»

Одновременный анализ трех состояний вуза (текущего, стратегического и перспективного) с учетом соответствующего объема капиталовложений и его распределения в разрезе показателей, позволяет формировать сценарии стратегического развития вуза.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Арутюнова Д.В., Катаев А.В., Ланкин В.Е., Сербин В.Д. Стратегический анализ текущего состояния вуза на рынке образовательных услуг // Труды XI Международной научно-практической конференции «Системный анализ в проектировании и управлении». – СПб.: СПбГУ, 2007. – С. 279-287
2. Каплан Р., Нортон Д. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», Библиотека IBS, 2003. – 320 с.

Арутюнова Диана Владимировна

Технологический институт федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южный федеральный университет» в г. Таганроге.

E-mail: sandia@yandex.ru.

347928, г. Таганрог, пер. Некрасовский, 44.

Тел.: 88634371704.

Ланкин Виктор Ефимович

E-mail: lankin@tti.sfedu.ru.

Сербин Виктор Дмитриевич

E-mail: mem@tti.sfedu.ru.

Arutyunova Diana Vladimirovna

Taganrog Institute of Technology – Federal State-Owned Educational Establishment of Higher Vocational Education “Southern Federal University”.

E-mail: sandia@yandex.ru.

44, Nekrasovskiy, Taganrog, 347928, Russia.

Phone: +78634371704.

Lankin Victor Efimovich
E-mail: lankin@tti.sfedu.ru.

Serbin Victor Dmitrievich
E-mail: mem@tti.sfedu.ru.

УДК 336.71:65.012

Т.М. Вандышева

ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ УРОВНЯ БАНКОВСКИХ РИСКОВ

Рассмотрены основные проблемы принятия решений при управлении банковскими рисками, решению которых может способствовать применение разработанной технологии. Основу данной технологии составляют модели и методы когнитивного анализа, модели принятия решений по критерию максимизации математического ожидания полезности и программные средства, позволяющие произвести исследования, оценку и выбор решения об управляющем воздействии на риски с учетом заданных критериев эффективности.

Управленческие решения; банковские риски; технология; модели; методы.

T.M. Vandiysheva

TECHNOLOGY OF TAKING DECISIONS TO MANAGE A LEVEL BANK RISKS

This work is about the main problems of taking decisions to manage bank risks, which can be solved by the application of cultivated cognitive. The basis of this technology consists of the models and methods of cognitive analysis, models of taking decisions according to maximization of mathematical expecting utility and programmed means, which allow to research, to estimate and to make a choice of decision about managing influence on risk, taking into account definite criteria of effectiveness.

Managing decisions; bank risks; technology; models; methods.

Проблема управления рисками в настоящее время в период мирового финансового кризиса является одной из центральных в теории и практике ведения деятельности коммерческими банками в России. Изменения нормативных и правовых норм функционирования предприятий банковского сектора, нестабильность конъюнктуры финансового рынка в стране и мире, усиление конкуренции на его отдельных сегментах, появление новых форм кредитных продуктов повышают требования к качеству управления банковскими рисками, основу которого составляют управленческие решения. В этих условиях модели и методы поддержки принятия решений по регулированию уровня рисков в деятельности предприятий банковского сектора представляют собой весьма существенное средство повышения эффективности управления, способное обеспечить реализацию принятой в коммерческом банке стратегии развития.

Целью данного исследования является анализ существующих проблем принятия решений по регулированию уровня рисков в деятельности банков и обоснование необходимости для их решения использовать разработанную технологию, основу которой составляют когнитивный анализ, модель принятия решений, позволяющая произвести выбор управляющего воздействия на риски по критерию максимизации математического ожидания полезности, а также специальные программные средства.