

В рамках проекта Школ – Лабораторий по теме «Методология устойчивого развития успешной образовательной организации»

ГБОУ гимназия № 24 имени И.А.Крылова Санкт-Петербурга, ГБОУ гимназия №32 «Гимназия петербургской культуры» Василеостровского района Санкт-Петербурга, ГБОУ гимназия №586 Василеостровского района Санкт-Петербурга, ГБОУ гимназия № 642 «Земля и Вселенная» Василеостровского района Санкт-Петербурга

Основные положения методологии устойчивого развития успешной образовательной организации

Матвеева Т.Е., к.п.н.

Тема устойчивого развития несколько десятилетий прочно занимает центральное место в мировой экономике, экологии и социологии. Впервые понятие устойчивого развития¹ в его современном значении было сформулировано в Докладе Международной комиссии по окружающей среде и развитию (Комиссия Брундтланд) в 1987 г. Разработанное с целью определения реакции мирового сообщества на все возрастающую угрозу глобальной экологической катастрофы, оно получило самую высокую оценку в кругах специалистов и общественности едва ли не всех стран мира. Оно было положено в основу Декларации по окружающей среде и развитию и других документов Конференции по окружающей среде в Рио-де-Жанейро (1992), которые стали базой глобальной экологической политики.

Концепция устойчивого развития стала качественно новым подходом к решению многих социальных проблем, которым ранее не уделялось столь пристального внимания, либо данные проблемы не рассматривались с точки зрения экономической науки. Периодически проводятся всемирные конференции Организации Объединенных Наций, обеспечивающие обмен идеями и практиками, которые дают возможности развития концепции устойчивого развития. Так, в 1992 г. на конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро обсуждалась тема: "Повестка дня на XXI век". Многие страны мира взяли на себя значительные цели, обещания и обязательства, которые на саммите 2002 г. в Йоханнесбурге (ЮАР) были трансформированы в конкретные практические действия. В июне 2012 г. в Рио-де-Жанейро прошла встреча стран на саммите "Рио+20", где обсуждались наиболее острые проблемы "зеленой" экономики, устойчивого развития и искоренения бедности. В этом наибольшую роль играет корпоративное устойчивое развитие.

Современное содержание концепции устойчивого развития базируется на пяти основных положениях:

- человечество потенциально может придать развитию устойчивый и долговременный характер для того, чтобы это развитие отвечало потребностям ныне живущих людей, не лишая при этом будущие поколения возможности удовлетворить свои потребности;
- возникшие ограничения в процессе эксплуатации природных ресурсов относительны. Они связаны с современным уровнем развития технологий и социальной организации, а также со способностью биосферы справляться с последствиями человеческой деятельности;

¹ Это такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности

- жизненно важно удовлетворить элементарные потребности всех людей и всем предоставить возможность реализации благополучной жизни. Без этого устойчивое продолжающееся развитие невозможно;

- необходимо согласовывать деятельность субъектов экономики, связанную с потреблением ресурсов с экологическими возможностями планеты, в частности в вопросах потребления энергии;

- рост численности населения необходимо согласовывать с меняющимся производственным потенциалом глобальной экосистемы Земли.

Следовательно, устойчивое развитие характеризуется состоянием динамического равновесия, т.е. оно относительно. Поэтому масштабы эксплуатации ресурсов, уровни капиталовложений, технологическое развитие и институциональные изменения необходимо согласовывать не только с нынешними, но и с будущими потребностями человечества.

Предполагается, что концепция устойчивого развития предприятия должна основываться на трех базисных компонентах: экономическом развитии, экологическом и социальном. При этом устойчивое развитие предприятия возможно только при наличии определенного уровня свободы в принятии управленческих решений, т.е. свободно распоряжаться финансовыми ресурсами, принимать обоснованные решения в рамках экологического законодательства, а также вести целенаправленную социальную политику.

Единство трех компонентов - экономического, экологического и социального - дает возможность гармонизации функционирования предприятия, а также обеспечивает известный уровень трехсторонней поддержки. Так, отслеживание экономических индикаторов позволяет не допустить ситуаций банкротства предприятия, экологические индикаторы дают возможность эффективно функционировать в рамках окружающей среды предприятия, использовать ресурсы окружающей среды без нанесения ей вреда, наконец, социальные индикаторы иллюстрируют отклик общества на проводимую предприятием политику, что позволяет настроить конструктивный диалог предприятия и общественных масс. Совокупность названных мероприятий и характеризующих их индикаторов дают предприятию возможность гармонично развиваться, что и является практической реализацией концепции устойчивого развития.

Поскольку образование – это сфера народного хозяйства, то имеет смысл проблематику устойчивого развития организации сначала осветить на общем уровне, а затем с учетом специфики отрасли.

Актуальность устойчивого развития образовательной организации тесно связана с целями и задачами Резолюции, принятой Генеральной Ассамблеей ООН от 25 сентября 2015 года. Это:

- Цель 3. Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте

- Цель 4. Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех.

4.7. К 2030 году обеспечить, чтобы все учащиеся приобретали знания и навыки, необходимые для содействия устойчивому развитию, в том числе посредством обучения по вопросам устойчивого развития и устойчивого образа жизни, прав человека, гендерного равенства, пропаганды культуры мира и ненасилия, гражданства мира и осознания ценности культурного разнообразия и вклада культуры в устойчивое развитие

Цель 9. Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям.

9.1. Развивать качественную, надежную, устойчивую и стойкую инфраструктуру, включая региональную и трансграничную инфраструктуру, в целях поддержки экономического развития и благополучия людей, уделяя особое внимание обеспечению недорогого и равноправного доступа для всех.

- Цель 11. Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов.

11.4. Активизировать усилия по защите и сохранению всемирного культурного и природного наследия.

- Цель 12. Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства.

12.8. К 2030 году обеспечить, чтобы люди во всем мире располагали соответствующей информацией и сведениями об устойчивом развитии и образе жизни в гармонии с природой.

Устойчивость формируется под воздействием комплекса факторов внутренней и внешней среды. Фактор (от лат. *factor* - делающий, производящий) - причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные его черты. Факторы - конкретные события и тенденции, сгруппированные по области необходимой информации, то есть по основным разделам исследования рынка.

Таким образом, факторы устойчивости - причины, которые могут вызвать ее нарушение (повышение или снижение), классифицируемые в зависимости от среды возникновения, характера и направления воздействия, объекта воздействия и т.п.

Факторы можно подразделить по методам на: экономические и неэкономические (политические, правовые, экологические); по способам: факторы прямого и косвенного воздействия.

Их соотношение, взаимодействие, взаимосвязь исключительно важны и актуальны не только для отдельно взятых субъектов, но и для всей экономической системы. В определенные исторические периоды воздействие одних усиливается, других - ослабевает.

Способность предприятия преодолевать кризисы, побеждать в конкурентной борьбе, сохранять экономическую устойчивость во многом зависит от действия внутренней группы факторов - от состояния его внутренней среды.

Внутренняя группа факторов включает в себя цели, задачи, структуру, технологию, кадры предприятия. Факторы внешней среды имеют различные уровни и направленности воздействия. Возможно их разделение на три уровня: региональный, национальный и международный. По своей направленности факторы являются стабилизирующими или дестабилизирующими.

Факторы внешней среды национального и регионального уровня можно подразделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия.

Объективные внешние факторы - совокупность факторов внешней среды, имеющая прямое воздействие на функционирование и развитие предприятия. К данной группе факторов относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и пр. ресурсов, потребителей, конкурентов и т.д.

1. Национальное законодательство является одним из главных объективных внешних факторов, который оказывает влияние на развитие предприятия. Все правовые акты можно подразделить на три группы: Федеральные правовые акты, правовые акты субъектов РФ, правовые акты местного самоуправления. Практика показывает, что иногда законодательные акты не только разных уровней противоречат друг другу, вызывая неопределенность у производителя, но порой даже законодательство Федерального уровня дает противоречивое толкование.

2. Ресурсное обеспечение - совокупность материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для деятельности организации.

3. Партнеры

4. Предприятия-конкуренты являются одной из движущих сил развития предприятия. Именно конкуренция позволяет предприятию развиваться, выпуская конкурентоспособную продукцию и предоставляя персоналу наиболее лучшие условия труда. Поэтому необходимо постоянно анализировать и повышать конкурентоспособность

выпускаемой продукции, что позволит предприятию не только существовать, но и развиваться.

5. Потребители продукции - в рыночной экономике именно от потребителя зависит благосостояние предприятия. Внешняя среда посредством потребителей оказывает влияние на предприятие, определяет его стратегию.

6. Органы государственной власти значительным образом воздействуют на функционирование и развитие предприятия.

На изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: оно может перестроить внутреннюю среду и проводить политику как приспособления, так политику активного или пассивного противодействия.

Субъективные внешние факторы - совокупность факторов внешней среды, имеющая косвенное воздействие на функционирование и развитие предприятия. Факторы косвенного воздействия играют роль фоновых факторов, увеличивающих или уменьшающих экономическую устойчивость. К данной группе факторов относят состояние экономики, природные, социально-политические факторы и т.д..

1. Политическая ситуация - значительным образом влияет на развитие предприятия, влияние этого фактора особенно сильно для России. В стране политическая стабильность, прежде всего, определяется взаимоотношениями между государством и его гражданами и проявляется отношением государства к собственности, предпринимательству.

2. Экономическая ситуация - один из серьезных факторов, влияющих на развитие предприятия. Очевидно, что экономический подъем благотворно действует на повышение деловой активности, развитие предприятия, спад отрицательно.

3. Научно-технический прогресс - значительным образом влияет на такую сложную систему, как предприятие. Открытия в области «высоких» технологий, электроники, компьютерной техники, создание новых материалов позволили практически за считанные десятки лет кардинально изменить производство на предприятиях, позволив выпускать высококачественную продукцию и значительно снизив затраты материальных и человеческих ресурсов.

4. Информационное обеспечение - необходимо выделить в отдельный фактор, т.к. важность информации за последнее время в связи с развитием современных коммуникационных систем без преувеличения огромна. Современные предприятия буквально пронизывают информационные потоки. Данный фактор может относиться и к внешней среде и к внутренней среде предприятия (формируя информационную среду предприятия). От того, насколько эффективны внутренние потоки информации на предприятии, насколько оно способно принимать и анализировать информацию из внешней среды, зависит его дальнейшее развитие.

К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспособлять свои цели, задачи, структуру, технологию, персонал.

Признавая глубокую и неразрывную связь факторов прямого и косвенного воздействия, их взаимообусловленность, следует отметить, что в те или иные периоды развития общества, особенно в период трансформации общественно-экономических отношений, зачастую детерминирующая роль принадлежит факторам косвенного воздействия (политическим, правовым, экологическим). Кардинальные изменения экономического курса, внедрение капиталистических экономических отношений в обществе стало результатом, прежде всего, воздействия политических факторов. Внедрение частной собственности, приватизация - одновременно форма и итог этого воздействия.

Внутренние факторы - факторы внутренней среды предприятия, оказывающие воздействие на его функционирование и развитие. Перечислим их:

1. Производство - сложный процесс, характеризующийся применяемым оборудованием, технологиями, квалификацией персонала. От того, насколько совершенно

оборудование и применяемые технологии, зависит качество выпускаемой продукции и, следовательно, ее конкурентоспособность. Производство является основным внутренним фактором, определяющим экономическую устойчивость предприятия.

2. Особую роль в обеспечении экономической устойчивости предприятий играет система стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент позволяет предприятию повысить эффективность управления, заложить основы стабильного развития бизнеса и, предусмотрев возможные негативные воздействия внешней среды, разработать меры противодействия. Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, и утверждение курса действий, и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

3. Финансы. От того, как происходит на предприятии планирование финансов, зависит привлечение инвестиций, пополнение оборотных средств, использование полученной прибыли и в целом развитие предприятия.

4 Организационную структуру следует рассматривать как систему, позволяющую рационально использовать людей, финансы, оборудование, предметы труда, площади предприятия.

5. Персонал рассматривается как один из основных видов ресурсов, без которого невозможно функционирование предприятия. От квалификации персонала, от мотивационных стимулов напрямую зависит устойчивость деятельности предприятия и его устойчивое развитие.

6. НИОКР - научные исследования и организация конструкторских разработок оказывают значительное воздействие на развитие предприятия, позволяют организации идти в ногу со временем, совершенствуя технологии, повышая конкурентоспособность.

К факторам, не зависящим от деятельности предприятия, относятся:

- общеэкономические, такие, как уменьшение объема национального дохода, рост инфляции, замедление платежного оборота, нестабильность налоговой системы и регулирующего законодательства, снижение уровня реальных доходов населения, рост безработицы;

- рыночные, такие, как снижение емкости внутреннего рынка, усиление монополизма на рынке, существенное снижение спроса, рост предложения товаров-субститутов, снижение активности фондового рынка, нестабильность валютного рынка;

- прочие, такие, как политическая нестабильность, негативные демографические тенденции, стихийные бедствия, ухудшение криминогенной обстановки [1].

Способность предприятия преодолевать кризисы, побеждать в конкурентной борьбе, сохранять устойчивое развитие во многом зависит от действия внутренней группы факторов.

Таким образом, предложенная классификация факторов внутренней среды, влияющих на устойчивое развитие промышленного предприятия, позволяет оценить состояние предприятия, выявить причины неустойчивого развития для дальнейшего выбора альтернатив стратегического управления.

Концепция устойчивого развития появилась в результате объединения трех основных точек зрения: экономической, социальной и экологической — это три тесно взаимосвязанные, взаимозависимые и взаимоподчиненные области единого целого. При таком подходе *организация рассматривается как социо-эколого-экономическая система* и экономические цели (прибыль, доход) становятся вторичными по отношению к сохранению целостности среды обитания (в образовании это - образовательное пространство).

Обеспечение устойчивого развития организации требует от менеджмента осознания расширения границ объекта управления, осмысления высших целей развития и формирование новых экологических и социальных нормативов.

Поскольку организация не может «отключить» источники преобразования внешней среды, постольку для сохранения жизнеспособности ей необходимо учитывать те переменные, на которые она может влиять (факторы устойчивого развития).

Факторы устойчивого развития — это управляемые силы, которые оказывают воздействие на устойчивость организации в изменяющейся внешней среде. Устойчивость развития в такой непредсказуемой и стремительно меняющейся внешней среде, как правило, оценивают как успех компании. Поэтому часто факторы устойчивого развития называют ключевыми факторами успеха (КФУ). КФУ относятся к внутренним факторам устойчивого развития.

1) *КФУ, зависящие от технологий:*

- качество проводимых научных исследований;
- возможность инноваций в производственном процессе;
- возможность разработки новых товаров;
- степень овладения существующими технологиями;

2) *КФУ, относящиеся к производству:*

- низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства);
- качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте);
- высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях);
- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке;
- доступ к квалифицированной рабочей силе;
- высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей);
- возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров;

- возможность выполнения заказов потребителей;

3) *КФУ, относящиеся к реализации продукции:*

- широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров;
- широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;
- наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;
- низкие расходы по реализации;
- скорая доставка;

4) *КФУ, относящиеся к маркетингу:*

- высокая квалификация сотрудников отдела реализации;
- доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;
- аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов);
- разнообразие моделей/видов продукции;
- искусство продаж;
- привлекательный дизайн/упаковка;
- гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов);

5) *КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:*

- особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг);
- ноу-хау в области контроля качества;
- компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности);
- степень овладения (знание) определенной технологией;
- способность (умение) создавать эффективную рекламу;

- способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство;

б) КФУ, связанные с организационными возможностями:

- уровень информационных систем (особенно важен при осуществлении авиаперевозок, аренде автомашин, в индустрии кредитных карт, гостиничном деле и т.д.);
- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений);
- большой опыт и ноу-хау в области менеджмента;

7) прочие КФУ:

- благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей;
- общие низкие затраты (не только производственные);
- выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли);
- приятные в общении, доброжелательные служащие;
- доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых фирм, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях);
- наличие патентов.

Характеристики эффективного менеджмента определили Т. Питерс и Р. Уотермен в книге «В поисках эффективного управления» 1982г.

1. Ориентация на действие, на достижение успехов. Хотя передовые компании могут подходить к принятию решений аналитически, данный факт их не сковывает (как это, по-видимому, случается со многими другими компаниями). Во многих этих компаниях стандартная процедура деятельности такова: «Делай это, проверяй то, испытывай это». Старший управляющий «Диджитал Эквипмент Корпорейшн», например, говорит: «Когда мы сталкиваемся с большой проблемой, мы хватаем десяток надежных парней и засаживаем их на неделю в комнату. Они выходят с готовым ответом и затем реализуют его практически». Такие компании и экспериментируют первыми. Вместо того, чтобы позволять 250 инженерам и сбытовикам разобщено работать над новым продуктом в течение пятнадцати месяцев, они формируют группы по 5-25 человек и подвергают идеи проверке на потребителе, часто с использованием недорогих опытных образцов в пределах нескольких недель. Поистине поражает богатый арсенал практических методов, которыми пользуются образцовые компании, чтобы сохранить свою динамичность и противостоять неповоротливости, появление которой почти неизбежно по мере увеличения размеров фирмы.

2. Лицом к потребителю. Образцовые компании учатся у людей, которых они обслуживают. Они предлагают потребителям необыкновенно высокое качество, обслуживание и надежность — вещи, которые служат хорошо и долго. Они преуспели в специализации своих товаров. Вице-президент «IBM» по маркетингу Фрэнсис Роджерс говорит: «Стыдно, что еще во многих компаниях хорошее обслуживание является исключением». Но не так обстоят дела в лучших компаниях. Здесь каждый вовлечен в общее дело. Многие новаторские компании получили свои лучшие производственные идеи от своих клиентов. Это приходит в результате того, что они внимательно и постоянно прислушиваются к публике.

3. Самостоятельность и предприимчивость. Компании, склонные к нововведениям, способствуют к тому, чтобы в организации было много лидеров и рационализаторов. Так, в отношении компании «ЗМ» в литературе отмечено, что она «настолько ориентирована на инновации, что сама атмосфера в ней отличается от принятой в крупной корпорации, и скорее представляет собой сеть лабораторий и уютных местечек, заполненных возбужденными изобретателями и бесстрашными предпринимателями, которые позволяют своему воображению летать во всех направлениях». Они не пытаются держать всех в узде, чтобы ограничить творчество. Они поощряют оправданный риск и поддерживают интересные начинания.

4. Производительность посредством людей. Образцовые компании относятся к рядовому персоналу как к главному источнику качества и росту производительности. Они не одобряют установок типа «мы и они» в области трудовых отношений и не считают капитальные вложения основным источником повышения эффективности. Председатель «Тексас Инструментс» Марк Шеферд говорит об этом так: «...в каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только рабочую пару рук». Каждый из его 9000 работников, участвуя в кружках качества, вносят свой вклад в блестящие достижения компании в сфере производительности.

5. Связь с жизнью, ценностное руководство. Бывший председатель IBM Т. Уотсон говорил, что «основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и соблюдение сроков». Уотсон и В. Хьюлетт из «HP» прославились своими посещениями заводов. Рэй Крок из «Макдональда» регулярно посещал закусочные фирмы и оценивал их по критериям, которые компания считает важными (качество, обслуживание, чистота и ценность).

6. Верность своему делу. Роберт Джонсон, бывший председатель «Джонсон энд Джонсон», говорит так: «Никогда не вступайте в дело, если вы не знаете как его вести». Или, как сказал Эдвард Харенс, бывший главный управляющий в «Проктер энд Гэмбл»: «Эта компания никогда не отрывалась от своей основы. Мы стремимся быть всем, чем угодно, но только не конгломератом». Хотя и было несколько исключений, которые разумно занимались тем бизнесом, который они не знали.

7. Простота формы, минимальный штат управления. Как ни велики были в большинстве своем компании, которые мы обследовали, формально они не управлялись с помощью матричной организационной структуры, а те немногие, которые пытались применить эту форму управления, от нее отказались. Внутренние структурные Формы и системы образцовых компаний отличаются изысканной простотой. Высший уровень управления малочислен. Нередко можно найти корпорации со штатом управления менее 100 человек, обслуживающим предприятия с многомиллиардными оборотами.

8. Свобода и жесткость одновременно. Лучшие компании предстают одновременно централизованными и децентрализованными. По большей части, как мы говорили, они распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов. С другой стороны, они — фанатики централизма в том, что касается немногих стержневых ценностей, которым они привержены. Компания «ЗМ» отмечается открыто организованным хаосом, окружающим своих лидеров в производстве. Однако, как утверждает один аналитик, своих главных установок она придерживается чуть ли не с религиозным фанатизмом. В компании «Диджитал» хаос столь бросается в глаза, что один администратор отметил: «Ничтожное количество людей здесь знают, на кого они работают». Однако, культ надежности продукции «Диджитала» почитается так ревностно, что человеку со стороны трудно себе это представить. Внимательный взгляд на эти восемь характеристик лучших компаний проясняет, что поиск блестящих успехов начинается с задач управления. Все свойства, упомянутые Питерсом и Уотерменом, являются характеристиками управленческой деятельности, мастерства и функций. Питерс и Уотерман были подвергнуты критике за то, что они не принимали во внимание другие факторы, способствующие успеху, включая технологические преимущества, национальную политику и культурные нормы. Конечно, они установили некоторые философские ориентиры, которые помогают в управлении компанией в современном конкурентном окружении, но их самый значительный вклад состоял в том, что они подчеркнули жизненную важность овладения основными функциями менеджмента и основными видами мастерства.

При определении критериев и показателей эффективности работы организации необходимо учитывать принятые в мире подходы, в соответствии с которыми выделяют, по меньшей мере, семь критериев оценки:

- действенность;
- экономичность;
- качество;
- прибыльность (доходы/расходы);
- производительность;
- качество условий трудовой жизни;
- внедрение новшеств.

Действенность — степень достижения системой поставленных перед ней целей. Чтобы ее измерить, сравнивают намеченные результаты с фактическими (используемые ресурсы не учитываются, если они не фигурировали в качестве цели). Наиболее распространенный метод измерения — расчет индексов действенности, показывающих степень достижения цели в одном периоде по сравнению с другим.

Экономичность — степень использования системой «нужных» вещей. Экономичность определяют путем сопоставления ресурсов, которые предполагалось израсходовать для достижения определенных целей и выполнения конкретных работ (услуг), с ресурсами, которые были фактически потреблены.

Качество — степень соответствия системы требованиям, спецификации и ожиданиям клиентов. Традиционные методы определения качества предоставляемых работ (услуг) включают установление соответствия спецификациям и своевременности предоставления работ (услуг) — в сроки и во время, которое удобно для потребителей.

Прибыльность — соотношение между валовыми доходами (или сметными показателями) и суммарными издержками (или фактическими расходами). Конкретными показателями прибыльности являются:

- уровень прибыли, отнесенный к объему продаж;
- соотношение прибыли и совокупных активов;
- отношение прибыли к собственному капиталу.

Производительность — соотношение количества работ (услуг) и затрат на их реализацию.

Качество условий трудовой жизни — престижность работы, чувство безопасности, уверенности, удовлетворенности работников, включая управленческий персонал. Методы измерения направлены на определение степени соответствия личных представлений работников о социально-психологических условиях в трудовом коллективе и фактического состояния условий труда.

Внедрение новшеств — реальное использование новых достижений в области современной техники и управления в организации для достижения поставленных целей.

В образовании успешность организации в основном связана с конкурсными процедурами. Так модель оценки школы конкурса "100 ЛУЧШИХ ШКОЛ РОССИИ" включает критерии и показатели:

1. Удовлетворенность потребителей качеством обучения и воспитания (развития) учащихся (внешняя удовлетворенность).

Данный критерий направлен на выявление того, насколько школа реализует принципы всестороннего и гармоничного развития личности, воспитывает в духе гуманизма и демократических начал, уважения к закону и свободы личности, готовит быть успешным в обществе и счастливым в жизни.

2. Результат работы школы.

Этот показатель оценивает уровень достижений учащихся школы (участие и победы в олимпиадах, конкурсах, выставках, фестивалях). Результат сдачи ЕГЭ.

3. Удовлетворенность работой и учебной (внутренняя удовлетворенность).

Критерий выявляет удовлетворенность качеством и процессом обучения со стороны учащихся и выпускников, а также отдельно учитывается удовлетворенность работой учителей, директора и работников школы.

4. Влияние школы на общество, имидж школы.

Восприятие в общественном мнении и влияние школы на общество, регион, город, поселок. Открытость школы.

5. Потенциал школы.

Стратегия и программа развития образовательного учреждения. Критерий, показывающий тенденции и динамику развития школы, роль руководства в использовании потенциала образовательного учреждения, его внутренних ресурсов, способностей и дарований работников. Характеризует качество политики и стратегии школы на данный момент. Оценивается по развитию инфраструктуры школы (материально-техническое, кадровое, научно-методическое и нормативно-правовое обеспечение).

6. Уровень проектно-исследовательской и научно-методической деятельности.

Показывает уровень проектно-исследовательской и научно-методической деятельности, а также отражает связь школы с социальными партнерами, вузами, научно-методическая активность и др. Наличие международных программ сотрудничества в образовании. Внеурочная деятельность.

7. Трудоустройство выпускников школы.

Трудоустройство и поступление в вузы выпускников школы.

8. Карьерный рост.

Показатель успешности выпускников в профессиональной деятельности — количество выпускников, поступающих в вузы, занимающих высокие должности на предприятиях, в выборных органах и исполнительных структурах власти.

9. Внедрение новых технологий в образовательный процесс.

При оценивании учитывается внедрение новых технологий (информационных, практико-ориентированных, дистанционных, здоровьесберегающих), использование проблемно-диалогического обучения, технологий деятельностного метода обучения и т.п.

10. Качественные характеристики школы.

Обобщенные показатели дополнительных преимуществ школы, не учтенных в других разделах. Например: внедрение СМК, сертификация по системе ISO 9000; вхождение в международные образовательные ассоциации и союзы (PASCH, GAP) и т.д. и т.п.

Рейтинг школ RAEX (Эксперт РА) - это оценка количества выпускников школ, которые поступили в университеты из топ-20 рейтинга вузов России RAEX (Эксперт РА) 2015 года. Рейтинг отвечает на вопрос: какие школы готовят наибольшее количество студентов для лучших вузов России. При составлении рейтинга рассматривались организации, реализующие программы среднего общего образования; при этом не рассматривались организации среднего профессионального образования (колледжи, техникумы и т. д.).

Для определения позиции школы в рейтинге учитываются данные о количестве выпускников, поступивших в вузы по конкурсу на очную форму обучения на бюджетной основе, на очную форму обучения на платной основе, а также отдельно учитывалось количество зачисленных на основании победы в олимпиаде (без других вступительных испытаний). Рейтинг составляется на основании эксклюзивных данных, которые были предоставлены рейтинговому агентству вузами. Статистика о школах была получена от 17 вузов, входящих в топ-20 рейтинга вузов России RAEX (Эксперт РА). Учитывались данные только по головным вузам без учета филиалов.

НОУ «Московский Центр непрерывного математического образования» определил критерии и принципы формирования списков общеобразовательных организаций, обеспечивающих качественное общее образование и высокие возможности развития способностей школьников - «Топ -500» и «Топ-25». Рейтинг предоставляет оценку вклада общеобразовательной организации в решение одной из основных задач системы образования – предоставление обучающимся возможности получения качественного образования и развития их способностей. Рейтинг основан на учёте независимых от общеобразовательных организаций инструментов измерения уровня подготовки выпускников (ЕГЭ и Всероссийская олимпиада школьников), наличия конкурсного отбора обучающихся при приеме в общеобразовательную организацию и участия общеобразовательных организаций во Всероссийских проверочных работах.

Критерий «ЕГЭ». По данному показателю оценивается вклад общеобразовательных организаций в обеспечение выпускникам возможности получения качественного образования и продолжения их дальнейшего обучения по выбранному направлению

Критерий «Всероссийская олимпиада школьников». По данному показателю оцениваются результаты работы общеобразовательных организаций по выявлению и сопровождению (развитию) талантливых обучающихся - победители или призеры регионального или заключительного этапа ВсОШ

Учет наличия конкурсного отбора обучающихся при приеме в общеобразовательную организацию - экспертной группой родительской общественности проводится анализ сайта общеобразовательной организации с целью определения факта публикации правил приема и определения наличия или отсутствия конкурсного отбора обучающихся при приеме хотя бы на одном из уровней обучения.

Учет участия общеобразовательных организаций во Всероссийских проверочных работах (по факту «да-нет»).

Анализ различных источников, в т.ч. приведенных выше, позволил определить понятие, факторы, критерии и показатели устойчивого развития образовательной организации.

Под **устойчивым развитием организации** мы понимаем преобразования, которые позволяют ей быть успешной в настоящее время и обеспечивают этот успех в будущем.

В соответствии со спецификой **в образовании к факторам обеспечения устойчивого развития (КФУ)** относятся:

- качественное образование, которое обеспечивается как услуга, удовлетворяющая запросы субъектов образовательного процесса;
- социальная востребованность образовательной организации, которая проявляется в заинтересованности общества в конкретных направлениях деятельности (общее и дополнительное образование, воспитательный процесс);
- стратегия быстрого реагирования на изменения внешней и внутренней среды, основанная на эффективном менеджменте и компетентных кадрах;
- открытость инновациям, связанная с разработкой и апробацией новых идей в образовании;
- экологичность процессов обеспечения деятельности организации, которая проявляется в здоровьесберегающем подходе;
- развитая материально-техническая база, в том числе информационное обеспечение как эргономичное условие для реализации образовательных программ и проектов.

	Критерий	Показатель	Методика измерения
1	Обеспечение	стабилизация или рост	Экспертная оценка и

	качественного образования, то есть соответствие образовательным стандартам	объективных результатов (результаты ГИА, победители и призы во ВСОШ и др. конкурсах)	объективные данные экзаменационных комиссий
2	Развитие инициативности школьников в социуме (социальная активность)	Количество школьников, участвующих в культурно-образовательных и социальных акциях, проектах	Анализ статистических данных
3	Социальная востребованность образовательного учреждения	Удовлетворенность всех субъектов развития (не менее 90% положительных ответов)	Опросы, анализ поля конфликтов
4	Открытость инновациям и социальному партнерству	Участие в опытно-экспериментальной и др. деятельности, внедрение инноваций и проектов, социальное партнерство	Качественный анализ документации по критерию
5	Результативность на уровне роста научно-методического обеспечения	Рост образованности педагогов, наличие научно-методических разработок	Анализ статистических данных
6	Эффективное управление для развития всех школьных подсистем (качественный и (или) количественный рост достижений организации)	Результаты конкурсных процедур, проверок, независимых процедур оценки	Экспертный анализ положения дел во всех ключевых подсистемах школы
7	Развитая материально-техническая база	100% использование материально-технических возможностей и информационного обеспечения	Анализ статистики использования

Технологии и принципы управления для обеспечения устойчивого развития образовательной организации позаимствованы из сферы бизнеса и адаптированы к системе образования Василеостровского района Санкт-Петербурга. Это:

- Технология поведенческих изменений;
- Технология делегирования полномочий;
- Технология управления изменениями 7 С;
- Технология распределенного лидерства.

Подробнее они описаны в сборнике «Технологии управления образовательным учреждением: из опыта работы директоров образовательных учреждений Василеостровского района СПб.» под ред. А.Л. Гехтман – СПб.: ЛЕМА, 2015 – 64 с., а также представлены на сайте ИМЦ Василеостровского района СПб <http://schoolinfo.spb.ru/o-professionalnom-standarte>

Список литературы

Березина А.М. Концепция устойчивого развития как модель гармоничного управления процессами развития общества // Экономика. Государство. Общество. Электронный журнал научных публикаций студентов и молодых ученых. - УИУ РАНХиГС, 2010-2014.

Зингер О.А., Ильясова А.В. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1.; URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18044> (дата обращения: 21.12.2016).

Конкурс "100 ЛУЧШИХ ШКОЛ РОССИИ" <http://eforums.spb.ru/modelrate> (дата обращения: 21.12.2016)

Лапыгин Ю.П. Методы оценки успешности развития организации // <http://www.elitarium.ru/razvitie-organizacija-dostizhenija-upravlenie-celi-jeffektivnost-razvitie-pokazatel-kachestvo-pribyl-metody/>

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА, учебное пособие. <http://econom-lib.ru/> (дата обращения: 21.12.2016)

Питерс Т., Уотермен. «В поисках эффективного управления», 1982г.

Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года // Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей ООН от 25 сентября 2015 года. (Семидесятая сессия - пункты 15 и 116 повестки дня)

Садовничий, В.А., Касимов, Н.С. Становление образования для устойчивого развития в России. // Экологическое образование: до школы, в школе, вне школы. – № 4 (29). – 2006.

Технологии управления образовательным учреждением: из опыта работы директоров образовательных учреждений Василеостровского района СПб., под ред. А.Л. Гехтман – СПб.: ЛЕМА, 2015

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. Т.В. Шимоханская // Вопросы экономики и права. 2011. № 3.

Устойчивое развитие нефтегазовых компаний: от теории к практике / В. В. Бушуев [и др.]; под ред. В. В. Бушуева. М.: Энергия, 2012.