

*О. О. Мартыненко, И. П. Черная, А. Г. Антонов*

## ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА В ВУЗЕ

*О. О. Martynenko, I. P. Chernaya, A. G. Antonov*

### Innovation decisions in organization educational process in the university

The authors describe worked out in Vladivostok state university of economics and service innovation technologies of economically sound projection of educational process. Based on principles of marketing approach management of educational process has been developing in the direction of forming matrix structure that gives an opportunity to manage educational programs as projects. In the article are also formulated principles of educational programs management, aimed to provide the balance between the quantity of realizing educational programs (that are necessary for preserving stability and market appeal of the university) and forecast cost escalation during development of new educational directions.

Кризис системы высшего образования в России, одной из причин которого стало сокращение бюджетного финансирования, наглядно показал отсутствие у вузов адаптационных механизмов, позволяющих адекватно реагировать на изменения социально-политической и экономической конъюнктуры. В этих условиях обозначилось и основное противоречие в развитии вузов. С одной стороны, вузы традиционно воспринимаются в качестве государственного института, действующего в рамках жесткого контроля, с другой — это субъект рыночной экономики, вынужденный приспосабливаться к колебаниям спроса и предложения на рынке образовательных услуг. Это противоречие, как представляется, может быть разрешено на основе использования инновационного клиентоориентированного подхода к деятельности вуза.

Для вуза, осознающего себя в качестве рыночного субъекта, естественно стремление к стратегическому видению своего места на рынке и расширению доли рынка. При этом долгосрочная стратегия вуза не может быть выработана и реализована без подготовленных, проанализированных и оцененных данных о самом вузе, клиентах и внешней среде. Эффективная работа с информацией (сбор, хранение, обработка, использование) позволяет вузу находиться в постоянном режиме инновационных решений и быть клиентоориентированным. Такой подход создает преимущество, благодаря которому вуз формирует лояльное отношение теку-

щих клиентов и создает себе репутацию для привлечения потенциальных. В современных условиях образовательного бизнеса это становится важным элементом конкурентоспособности. Применение подобного подхода вполне оправдано и для высшей школы, хотя и требует учета ее специфики, связанной, прежде всего, с характером образовательных услуг, призванных удовлетворять потребности граждан в образовании.

Клиентоориентированный подход объективно становится идеологией университетов предпринимательского типа. Нацеленность на развитие «академического капитализма», т. е. рыночную или рыночноподобную деятельность вуза и преподавателей по привлечению внешних денежных средств, предполагает формирование отношения к клиентам (абитуриентам, студентам, родителям, учителям и др.) как к активным соучастникам процесса оказания образовательных услуг. Вместе с тем клиентоориентированный подход в образовании не может развиваться на основе принципа «клиент всегда прав». Инновационное образование принимает к сведению требования рынка, но не может ориентироваться только на них, потому что, во-первых, инновационная идея практически всегда опережает осознанные запросы общества и может вступать с ними в противоречие, во-вторых, требования самого образовательного процесса, направленные на повышение уровня и качества знаний обучаемых, зачастую превышают желаемый предел «охотников за дипломами»,

в-третьих, сами вузы в условиях непрозрачности и неоформленности рынка образовательных услуг не всегда обладают необходимой для инноваций ресурсной базой, технологиями, кадрами. Существенным ресурсом для сглаживания данных противоречий мог бы служить традиционно сложившийся в обществе кредит доверия к образовательным организациям («учитель всегда прав»), если бы он в настоящее время активно не подвергался сомнению. Доверительное отношение к данной образовательной организации сегодня может поддерживаться только ее высоким авторитетом и безупречным качеством оказываемых ею образовательных услуг. Таким образом, основным принципом клиентоориентированного подхода должна стать социальная ответственность вуза как отражение баланса интересов всех участников образовательного процесса, важнейшими аспектами реализации которого являются формирование структуры управления вузом, позволяющей гибко реагировать на изменения во внешней среде и соответствовать потребностям клиентов, и обеспечение высокого качества предоставляемых услуг.

Не претендуя в данной статье на системное рассмотрение перечисленных аспектов, обратим внимание на отдельные, достаточно важные, на наш взгляд, составляющие. При этом будем основываться на опыте Владивостокского государственного университета экономики и сервиса.

### **Формирование структуры управления и организационной структуры учебных подразделений вуза на основе инновационного подхода**

Образовательный процесс является основным бизнес-процессом в вузе, следовательно, именно он должен стать центром внимания руководства. Правильная организация и оптимизация образовательного процесса ведет к росту прибыли через сокращение издержек. Обеспечение высокого качества образования как процесса позволяет повысить конкурентоспособность оказываемых образовательных услуг, что положительно сказывается на их потребительской стоимости и цене. Немаловажным качеством правильно организованного бизнес-процесса является его гибкость и возможность легко реагировать на изменения запроса. С этой

точки зрения традиционный подход к организации образовательного процесса в вузах не выдерживает критики.

Большинство исследователей сходятся во мнении, что существующие структуры управления в вузах, сложившиеся за годы административно-командного стиля управления и не претерпевшие практически никаких изменений, не позволяют вузу эффективно реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым экономическим условиям. Жесткость структуры не дает сегодня вузам возможности реализовать стратегии предпринимательского управления по многим аспектам деятельности, следовательно, необходима радикальная перестройка организационной структуры вуза, которая должна повлечь за собой необходимые изменения бизнес-процессов его образовательной деятельности [1].

Вместе с тем говоря о перестройке управления вузом, большинство исследователей и экспертов фокусируют внимание на приоритетном развитии и расширении экономических служб, маркетинговых структур, развитии инфраструктуры поддержки предпринимательства (бизнес-инкубаторы), а также усилении лидирующей роли руководства. Однако структура кафедр и факультетов при реформировании управления вузом, как правило, не затрагивается, принимается как данность. При этом не подвергается сомнению тезис, что именно кафедры и факультеты должны стать центрами прибыли.

Для реализации данного тезиса, с нашей точки зрения, необходимо для начала детально проанализировать структуру подготовки специалистов в вузе и соответствующую ей организационную структуру учебных подразделений (кафедр, факультетов). Новая оргструктура должна быть сформирована на основе клиентоориентированного подхода. Такая работа была проделана во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса.

Группа экспертов Зальцбургского семинара, работавшая во ВГУЭС с 15 по 20 мая 2004 г., отметила, что действующая организационная структура является слишком избыточной, иерархичной, жесткой и несколько фрагментарной, а потому создающей условия для нежелательного дублирования и даже конфликта, порождаемого внутренней конкуренцией (аналогичные программы реализуются несколькими

кафедрами). Внутреннюю конкуренцию в условиях дефицита ресурсов трудно рассматривать как инструмент прогресса, скорее это свидетельство неоптимальности соответствующих бизнес-процессов. Было решено разработать более плоскую (менее иерархичную) организацию как академических, так и административных структур. При этом важнейшим принципом организационного проектирования признавалось сохранение структурной децентрализации, призванной максимизировать как финансовую, так и академическую эффективность вуза для выживания и устойчивого развития в суровых условиях конкуренции на рынке образовательных услуг в России. С другой стороны, структура должна оставаться хорошо управляемой, что проблематично при наличии большого числа децентрализованных учебных единиц вуза. Последнего можно достигнуть, например, с использованием управления через проекты / программные центры. Пример некоей гибкой «матрицы» может быть полезным в качестве дополнительного структурного элемента, в то время как основными организационными подразделениями останутся институты (на правах факультетов), в которых профессорско-преподавательский состав будет распределен по кафедрам. Однако при этом будет существовать возможность собрать («занять» или «приобрести») ученых во временные коллективы из как минимум двух институты и таким образом создать междисциплинарные группы, которые будут способны решать сложные задачи и проблемы. Число и природа таких коллективов могут меняться с течением времени, в зависимости от текущих потребностей и возможностей, и как временные образования они никак не будут способствовать снижению ответственности и авторитета дирекции институты [2].

Идее децентрализации в наибольшей степени соответствует дивизиональный принцип управления, который предполагает предоставление относительной оперативной и финансовой самостоятельности отдельным подразделениям, а за центральной администрацией остаются функции разработки стратегии развития и контроля.

Дивизиональная структура управления позволяет оперативно учитывать меняющиеся запросы потребителей, предвидеть перемены во внешней среде и оперативно реагировать на них. В университетах, управление которыми

построено по дивизиональному принципу, роль стратегических хозяйственных центров возлагается на обособленные бизнес-единицы — институты, образовательные и научно-исследовательские центры. Право принятия решений на уровне этих бизнес-единиц делегируется их руководителям, которые несут интегральную бизнес-ответственность за все функциональные области — исследования и разработки образовательных услуг и продуктов, материально-техническое, информационно-методическое и кадровое обеспечение, маркетинг, качество реализации образовательных услуг. Руководитель отвечает за доходы и убытки, имеет полную свободу распоряжаться выделенными ему ресурсами и наделен полномочиями планировать и направлять работу подразделения так, чтобы оптимизировать результаты деятельности.

Здесь неизбежно встает вопрос о подготовке новой генерации руководителей, ориентированных на идею предпринимательского вуза, обладающих предпринимательским типом мышления и необходимым набором профессиональных компетенций. Система подбора и оценки качества кадрового потенциала вуза должна отвечать потребностям времени и задавать определенный вектор кадрового развития в направлении не только повышения научно-педагогической квалификации кадров профессорско-преподавательского состава, как это сложилось традиционно в российской системе высшего образования, но и в направлении развития ключевых рыночных компетенций сотрудников. Необходимо отойти от традиционно сложившейся схемы, по которой оценке подлежат только научно-педагогические кадры (профессорско-преподавательский состав). Уровень квалификации профессорско-преподавательского состава является хотя и очень важным, но далеко не единственным параметром кадрового потенциала, определяющим эффективность и результативность работы вуза. Наибольшее внимание стоит уделить категории административно-управленческих сотрудников всех уровней, поскольку именно от их профессионализма зависит адекватность выбора рыночной стратегии и эффективность тактических шагов по ее реализации. Руководители линейных подразделений — институты (факультетов) и кафедр должны быть готовы взять на себя полную ответственность не только за качество

подготовки, но и за финансовые результаты деятельности вверенных подразделений, благо- состояние всех сотрудников. Вузу необходимо быть готовым на первых этапах вложить опре- деленные средства в подготовку и обучение та- ких руководителей, а также построить систему подбора, оценки и формирования кадрового резерва специалистов по управлению образо- ванием нового типа.

Нужно отметить, что руководители бизнес- единиц осуществляют также стратегическое планирование в рамках своей зоны хозяйство- вания; они распоряжаются ресурсами, финан- сами, необходимыми для выполнения стратеги- ческих планов, вплоть до разработки новых ви- дов образовательных продуктов и услуг, созда- ния оригинальных образовательных техноло- гий, поиска новых рынков.

Для успешной реализации концепции де- централизации управления университетом дол- жны быть обеспечены следующие условия:

- отсутствие промежуточных уровней меж- ду бизнес-единицей и центральной админис- трацией университета;
- автономия в выполнении основных функ- ций;
- четкое формулирование целей и задач де- ятельности подразделений;
- наличие развитой информационной сис- темы управления;
- возможность пользоваться услугами внутреннего штабного аппарата университета (в этом случае «подразделения университетов как бы покупают услуги центральной админи-

страции») или свобода приобретения необхо- димых услуг «на стороне», у других хозяйству- ющих субъектов;

- наличие разработанных процедур разре- шения конфликтов между бизнес-единицами и между ними и центральной администрацией;
- отсутствие внутренней конкуренции между бизнес-единицами в выделенных страте- гических зонах хозяйствования (СЗХ).

Осуществить на практике концепцию вы- деления бизнес-единиц достаточно сложно, что обусловлено целым рядом причин, прежде все- го неготовностью базовых подразделений к са- мостоятельному решению задач в области мар- кетинга, стратегического планирования, управ- ления финансами и др. Сложным является и вопрос о количестве бизнес-единиц в универ- ситете, точнее, о соотношении бизнес-единиц и стратегических зон хозяйствования. Очевидно, что одна бизнес-единица может обслуживать несколько СЗХ, но вопрос об оптимальном ко- личество управляемых зон хозяйствования оста- ется открытым [3].

Как представляется, для реализации кли- ентоориентированного подхода в вузе наибо- лее целесообразно использование инновацион- ной матричной системы управления (рис. 1), предложенной Н. П. Макаркиным, О. Б. То- милиным, И. М. Фадеевой [4].

Очевидно, что в условиях развития переход- ной модели организационной структуры объек- том реорганизации должны стать базовые под- разделения — «операционное ядро» — инсти- туты.

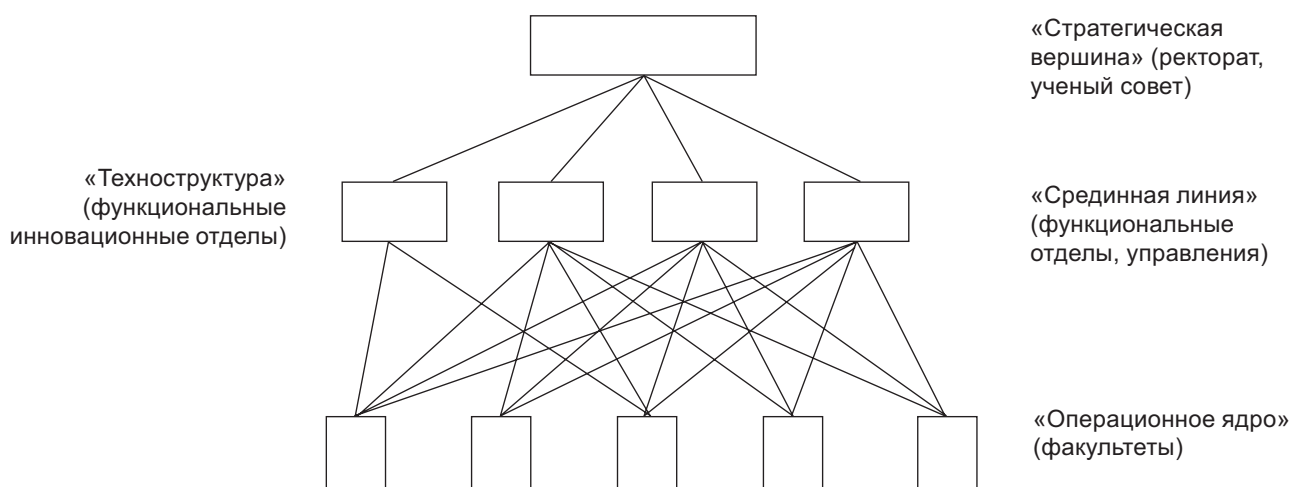


Рис. 1. Инновационная матричная система управления высшим учебным заведением

Работа проводилась на основе следующих базовых принципов:

1. Выделены стратегически важные для университета направления подготовки, на которые университет намеревается делать ставку в своем развитии, по признакам:

- соответствия профилю университета,
- шанса реального лидерства по этим направлениям в регионе,
- ограничения по количеству таких направлений (по рекомендациям экспертов, их не может быть более 5–6),
- формирования устойчивой ассоциации данных направлений подготовки со ВГУЭС у потенциальных клиентов.

2. Выделенные направления положены в основу построения оргструктуры институтов с условием обязательного отражения данного направления в наименовании института.

В результате было сформировано 6 институтов и 29 кафедр (вместо 12 институтов и 40 кафедр). Само число вновь сформированных институтов, по мнению руководства университета, является вполне оптимальным для масштабов подготовки: 42 специальности ВПО, 20 специальностей СПО, 8000 человек — контингент очной формы обучения ВПО в головном вузе, общий контингент — 23 550 студентов. Средний штат кафедры — 17, 5 единиц ППС, минимальный — 10 единиц. По нашему мнению и опыту, именно такой состав кафедры позволяет ей наиболее динамично развиваться, образовывать научные школы, вести исследовательские проекты по нескольким родственным направлениям, обеспечивать качественную подготовку специалистов, эффективно организовывать процесс воспроизводства научной элиты в магистратуре, аспирантуре, развивать дополнительные образовательные программы и необразовательные виды деятельности, приносящие доход.

Далее вокруг выделенных стратегически важных направлений были сгруппированы все остальные реализуемые направления подготовки по признакам:

- совместимости образовательных стандартов и учебных планов,
- возможности рыночного развития направлений подготовки и специальностей, не вошедших в число приоритетных, в контексте приоритетных (например, специальность «культурология», относящаяся к гуманитарным специальностям, отнесена к Институту сервиса,

моды и дизайна; открытие соответствующих прикладных специализаций),

- перспективы перехода на двухуровневую подготовку и слияния специальностей в направления бакалавриата (чтобы исключить в перспективе дублирование направлений бакалавриата разными институтами),

- соизмеримости масштабов институтов (учитывалось число работающих и прогнозируемая доля в финансовом плане с учетом основных и дополнительных программ подготовки).

Надо признать, что такой подход к развитию «неприоритетных» специальностей у многих вызовет возражения, поскольку неизбежно повлечет за собой сужение содержания подготовки специалистов. Но такое решение принято вполне сознательно. Стремление обеспечить самый широкий спектр подготовки в рамках одной специальности или направления является, на наш взгляд, типичным примером «неэкономического» поведения вузов. Это ведет к неоправданному распылению ресурсов, невозможности обеспечить высокое качество при таком широком спектре «штучной» подготовки (в условиях демографического кризиса и падения численности потоков иначе не может быть). Поэтому более целесообразным и ответственным подходом представляется сосредоточение усилий на развитии сознательно выбранных и строго определенных специализаций, соответствующих, как правило, приоритетному направлению, которое, в свою очередь, получает преимущество в выделении ресурсов на развитие. Например, развитие таких специальностей, как «международные отношения», «регионоведение», «перевод и переводоведение», получает преимущества на рынке с учетом возможностей развития приоритетного и брендового направления подготовки «туризм». К тому же такой подход, на наш взгляд, позволяет расширять спектр подготовки и диверсифицировать образовательные траектории студентов на качественно новом уровне, создавая условия внутренней и горизонтальной мобильности студентов, является заделом для организации асинхронного обучения в условиях кредитной системы.

Такая переходная модель создает условия и для апробации проектных групп (на рис. 1 — «техноструктура»). На схеме она занимает уровень «срединной линии», но не является ее составляющей, так как отличается от «срединной

линии» по выполняемым функциям, используемым принципам и целям действий. Если основные функции «срединной линии» по своей сущности являются контрольно-распорядительными, то функции «техноструктуры» — преимущественно организационными. Задачи «техноструктуры» концентрируются на анализе эффективности того или иного вида деятельности высшего учебного заведения и организации в этом виде деятельности инноваций. Естественно, характер инноваций, требующий соответствующего уровня подготовленности, предполагает совместное участие в них либо всех, либо только части структурных подразделений «операционного ядра». В любом случае в основе действий «техноструктуры» лежит матричный принцип управления, в то время как функционирование «срединной линии» базируется на линейном принципе. Появление «техноструктуры» в управлении высшим учебным заведением представляет собой инструмент организации активных действий вуза в рыночной среде. Кроме того, становление и развитие «техноструктуры» является необходимым условием успешной трансформации высших учебных заведений в предпринимательские организации. Перескакивание через этап естественных подготовительных преобразований управления может свести формирование структуры предпринимательского инновационного университета не более чем к кампании с присущей такого рода мероприятиям результативностью.

### **Обеспечение качества образовательных услуг через экономически обоснованное проектирование образовательного процесса в вузе**

Следующим важнейшим шагом после реорганизации оргструктуры вуза является разработка рыночноориентированного подхода и внутривузовских правил управления образовательными программами. Именно в грамотном, продуманном, экономически обоснованном проектировании и соответствующей организации образовательного процесса на всех уровнях, начиная от программы отдельной дисциплины и до всего образовательного процесса в целом, кроются огромные резервы оптимизации всех бизнес-процессов в вузе и, следовательно, повышения экономической эффективности

деятельности вуза в целом, а также резервы роста уровня качества образования в вузе. До сих пор жива иллюзия, что качественное образование достигается путем почти индивидуального обучения: малые группы, широкий и очень разнообразный выбор дисциплин, в том числе очень узконаправленных и супероригинальных. Такая модель организации учебного процесса, безусловно, имеет право на существование, но надо понимать, что себестоимость образовательных услуг в ней будет очень высока. Следовательно, для абсолютного большинства российских вузов, не работающих сегодня в секторе элитарного (в том числе и по цене) образования, такая модель просто неприемлема, так как она приведет вуз к неизбежному разорению. Чем больше в вузе «оригинальных» образовательных программ и их элементов и чем меньше студентов одновременно занимается в одной аудитории с одним преподавателем, тем дороже это обходится вузу и тем меньшее количество денег приходится на заработную плату в расчете на единицу рабочего времени профессорско-преподавательского состава, содержание административно-технического и учебно-вспомогательного аппарата. Необходимо четко осознавать, что качество образовательных услуг при этом будет неуклонно падать, поскольку оно не будет в достаточной мере обеспечено ресурсами. Социально ответственный вуз, реально оценивающий объем имеющихся ресурсов, не должен идти по этому пути. Кроме того, такой подход, на наш взгляд, не имеет никакого отношения к обеспечению качества образования, поскольку качество, как известно, стоит денег.

Обращаясь к вопросу об оптимальном количестве образовательных программ в вузе, отметим, что в данном случае образовательной программой будет называться программа любого масштаба (программа по отдельной дисциплине, основная образовательная программа профессионального образования, дополнительная образовательная программа). Все сказанное ниже в полной мере относится ко всем перечисленным образовательным программам. Расширение спектра реализуемых образовательных программ, с одной стороны, можно рассматривать как фактор диверсификации основной деятельности вуза, способствующей рыночной устойчивости и конкурентоспособности. С другой стороны, открытие каждой

новой программы неизбежно ведет к увеличению издержек в масштабах всего вуза. Таким образом, необходимо обеспечивать баланс между количеством реализуемых образовательных программ, необходимым для сохранения устойчивости и рыночной привлекательности вуза, а также его видовой принадлежности (требования к широте спектра реализуемых основных образовательных программ высшего профессионального образования установлены в законодательстве для университетов, академий, институтов), и прогнозируемым ростом издержек при развитии новых направлений подготовки.

Открытие каждой новой образовательной программы требует серьезного экономического обоснования. Наиболее важными критериями являются реальная востребованность клиентами и прогноз выхода данной программы на самоокупаемость. На первых этапах большинство программ являются затратными, вуз вкладывает в их развитие средства, получаемые от реализации других программ, уже «вставших на крыло». Но насколько долго затянется дотационный период для данной программы и сколько средств придется вложить в ее развитие? Отсутствие продуманной экономической политики при открытии новых образовательных программ в вузе зачастую порождает такую ситуацию, при которой большинство программ в течение многих лет существуют в вузе за счет других, вполне доходных программ. Иногда это происходит из-за нежелания руководства глубоко анализировать экономическую составляющую образовательной деятельности, а также из-за отсутствия адекватного инструментария и методов оценки себестоимости и экономической эффективности образовательных программ. В других случаях это вполне сознательная позиция: программы, приносящие хорошие доходы, служат для поддержки мало доходных программ, которые позволяют поддерживать имидж вуза, его бренд. Например, многие технические вузы развивают экономические и юридические специальности, в том числе и с целью получения высоких доходов, из которых затем дотируются инженерные специальности, не пользующиеся в настоящее время высоким спросом на рынке образовательных услуг. В любом случае на этапе проектирования новой образовательной программы необходимо сделать все возможное для максимального снижения издержек.

Для выполнения этого требования необходима разработка регламентов и информационной технологии проектирования образовательных программ. Во ВГУЭС приняты нормативно-методические документы, регламентирующие процесс разработки образовательных программ всех уровней, в основу которых положены принципы экономической целесообразности. Они имеют статус внутривузовских стандартов и детально описывают весь процесс разработки, согласования, утверждения и ввода в действие образовательной программы.

Для технологической поддержки основных образовательных программ высшего профессионального образования разработана и успешно эксплуатируется автоматизированная информационная система «Учебный план», работа которой во многом повторяет логику составления учебного плана при неавтоматизированной работе. Однако имеются и отличия, связанные с новыми возможностями анализа и более строгой последовательностью и регламентацией действий. Необходимо отметить, что автоматизация работы по составлению учебных планов невозможна без серьезной информационной поддержки в виде интегрированной информационной системы вуза. База данных преподаваемых в вузе дисциплин — необходимый элемент автоматизированного рабочего места. Здесь в систематизированном виде хранится информация о преподаваемых и когда-либо преподававшихся в вузе дисциплинах. Формы таблиц данных, используемых при решении задачи составления учебного плана, и схема основных связей между ними приведены на рис. 2.

Информационная система помогает органично встроить новую образовательную программу в уже реализуемый бизнес-процесс. Внутривузовские стандарты требуют на этапе разработки учебного плана минимизировать число вновь вводимых дисциплин, а база данных (каталог) преподаваемых в вузе дисциплин с детальным описанием (аннотация с обязательным включением целей обучения и описания междисциплинарных связей, программа, сведения о преподавателях) позволяют из уже разработанных и действующих курсов, как из «кирпичиков», составить практически любую образовательную программу, развернув в обратном порядке дерево целей программы от квалификационной характеристики выпускника до целей обучения по каждой конкретной дисциплине.

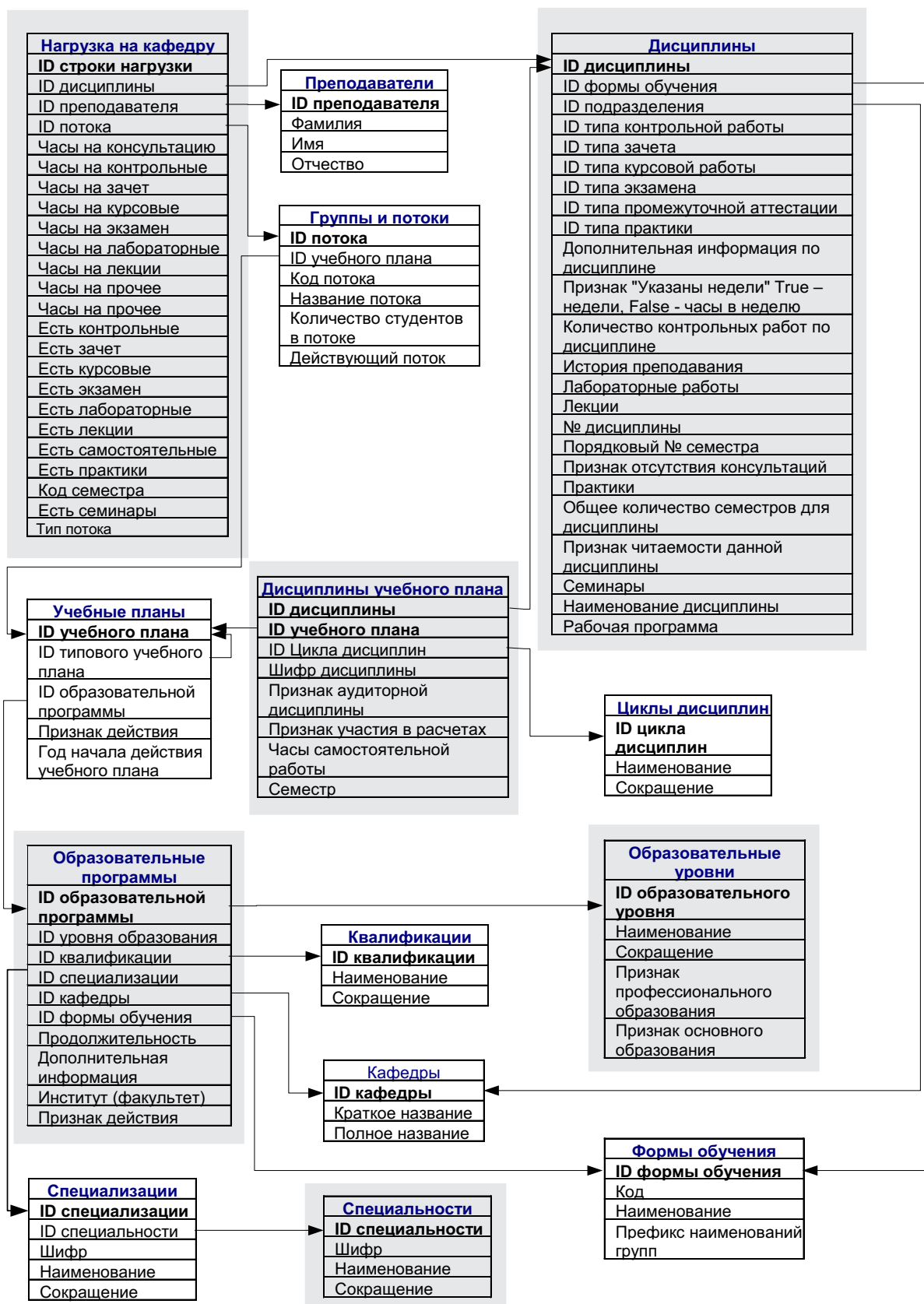


Рис. 2. Фрагмент глобальной информационной базы данных университета





С другой стороны, с помощью этого же инструментария ведется процесс постоянного совершенствования реализуемых образовательных программ в направлении их оптимизации и повышения уровня качества содержания обучения: исключается дублирование дисциплин разными кафедрами, а также дисциплины, цели обучения по которым не соответствуют конечным целям программы (или приводятся в соответствие), упорядочивается логическая последовательность дисциплин в учебных планах.

В связи с рассматриваемой проблемой экономической эффективности образовательных программ неизбежно встает вопрос о методах оценивания уровня издержек и экономической эффективности. Анализ издержек, проводимый во ВГУЭС в течение нескольких лет, показал, что судить об экономической целесообразности образовательной программы только на основе ее востребованности (численности набора) и приносимого дохода неправильно. Например, в нашем университете самой востребованной и высокодоходной является основная образовательная программа высшего профессионального образования по специальности «дизайн». В то же время анализ издержек показал, что она же является и самой затратной в университете, и если бы данная оценка не была сделана своевременно, через год-два эта программа перешла бы в разряд дотационных. Следовательно, чтобы управлять образовательными программами, необходимо научиться оценивать их себестоимость. Для этой цели в универ-

ситете разрабатывается и апробируется специализированная сетевая программа оценки себестоимости, опирающаяся на интегрированную информационную среду университета. Что касается программ отдельных дисциплин, то создавать специальную методiku и технологию оценки их себестоимости, на наш взгляд, не имеет особого смысла, и в настоящее время такая оценка проводится экспертно. Дисциплины федерального компонента образовательных стандартов являются обязательными и вводятся в основную образовательную программу независимо от решения вуза. Что касается национально-регионального (вузовского) компонента, то в кредитной системе мы рассматриваем этот компонент как объект выбора студента (естественно, выбора по установленным правилам и из ограниченного круга возможностей, соответствующих целям подготовки), и инструментом регулирования экономической эффективности является выбор студентов. Если данную дисциплину не выбирает минимально необходимое число студентов, которое устанавливает администрация, эта программа согласно правилам просто не открывается. Конечно, и в этих условиях есть возможность для оптимизации и снижения издержек — развитие технологий преподавания, увеличение численности потоков: правила известны и их можно смело применять на практике.

Стоит затронуть такой важный вопрос, как методическое обеспечение образовательной программы — это один из наиболее ресурсоемких аспектов качества подготовки. Управление

учебно-методическим обеспечением также должно осуществляться на основе экономических и оптимизационных подходов. Одним из ключевых моментов при этом является объединение всех дисциплин, входящих в учебные планы, для формирования единых учебно-методических комплексов. Во ВГУЭС объединение проводилось на основании разработанного Положения о базовом учебно-методическом комплексе (БУМК), которое имеет статус внутривузовского стандарта. Основные принципы объединения дисциплин в комплексы следующие:

- дисциплины, как правило, имеют одинаковое (или близкое по смыслу) название;
- дисциплины имеют во многом одинаковое или близкое содержание;
- дисциплины закреплены за одной и той же кафедрой;
- дисциплины, для учебно-методического обеспечения которых принципиально может быть использован один и тот же комплект учебных и учебно-методических материалов.

Наиболее значимым является последний принцип.

Каждая группа дисциплин, для которой создается единый базовый учебно-методический комплект, получает собственный идентификационный номер (рис. 3). В группе выделяется главная, наиболее объемная и значимая дисциплина, которой присваивается статус «корневой». Остальные дисциплины в группе имеют подчиненное значение. Поскольку дисциплины, входящие в группу, могут быть по нагрузке закреплены за разными преподавателями, вводится институт ответственных за БУМК. Ответственным за единый базовый учебно-методический комплекс для группы дисциплин назначается наиболее авторитетный специалист, как правило, выполняющий учебную нагрузку по «корневой» дисциплине. Выполнение функций ответственного за БУМК учитывается в индивидуальном плане препода-

вателя в соответствии с утвержденными нормативами (в 2002/03 уч. г. действовал норматив 10 часов в год). В обязанности ответственного за БУМК входит координация методической работы всех преподавателей, ведущих занятия по дисциплинам БУМК, планирование развития учебно-методического комплекса.

Проведенная работа по группировке сходных по содержанию дисциплин во ВГУЭС привела к следующим результатам: из 6000 дисциплин, содержащихся в базе данных (из учебных планов всех форм обучения), было образовано 1360 групп, для которых теперь формируется столько же базовых учебно-методических комплексов. Следует обратить внимание, что единый комплекс формируется для всех форм обучения, без выделения их специфики. Это принципиальная позиция, поскольку университет ориентируется на постепенный переход к зачетно-кредитной системе, при которой в основу оценивания достижений студента закладываются результаты его самостоятельной работы, а не время, проведенное в аудиториях. Следовательно, методическое обеспечение создается для полноценного руководства самостоятельной работой студентов всех форм обучения, а значит, методологически не дифференцируется в зависимости от ныне существующих форм обучения.

Следующим ключевым моментом является структура комплекта учебно-методического обеспечения, при создании которой была взята за основу классификация изданий учебного назначения, приведенная в литературе [5]. Данная классификация, с нашей точки зрения, является наиболее удачной, так как отражает принцип необходимости учебно-методического обеспечения всех видов учебной работы в вузе и соответствует целям обучения, формулируемым в терминах ЗУН (рис. 4).

Состав и структура БУМК по каждой кафедре отображается в корпоративной базе данных и закрепляется приказом по университету.

Идентификационный № дисциплины	Наименование дисциплины	Кафедра	Данные об учебно-методической обеспеченности	ФИО ответственного
<b>3456</b>	<b>Аудит</b>	<b>БУА</b>		<b>Петрова Г. С.</b>
3567	Аудит	БУА		Иванова А. А.
6745	Аудит	БУА		Петрова Г. С.

Рис. 3. Список дисциплин единого базового учебно-методического комплекса (жирным шрифтом выделена «корневая» дисциплина, обычным — «подчиненные» дисциплины)

Наименование дисциплины	Программная часть	Теоретическая часть	Практическая часть	Контрольные материалы	Книгообеспеченность

Рис. 4. Структура комплекта учебно-методического обеспечения

Основные результаты реализованного подхода: повышение экономической эффективности образовательных программ, создание системы мониторинга УМО образовательных программ. Достигается объединение усилий нескольких преподавателей в разработке методического обеспечения. В результате, с одной стороны, экономятся ресурсы, с другой — повышается качество преподавания, поскольку уменьшается объем работы и появляется возможность сделать эту работу более качественно. На кафедрах формируются коллективы преподавателей, объединенные общей целью — создание качественного образовательного продукта. При этом методические семинары кафедры наполняются конкретным содержанием. Повышается личная заинтересованность каждого преподавателя в получении новых знаний и информации в области методики проектирования курсов, методики преподавания.

«Свертка» дисциплин в комплексы позволяет достичь экономии труда и времени преподавателей во «второй половине дня», т. е. в процессе внеаудиторной нагрузки. Такая экономия результативна на любом уровне: от каждого отдельного преподавателя до университета в целом. Очень существенно, что меньшее количество ресурсов тратится при этом и на комплектование библиотечного фонда, поскольку одним из компонентов БУМК является список рекомендованной литературы, единый для всего комплекса дисциплин. Самое главное — построенная нами система является действенным инструментом мониторинга и управления качеством образовательных программ.

### Выводы

Таким образом, продиктованное назревающим кризисом финансирования системы высшего образования требование трансформации вуза из организации, вынужденно занимающейся коммерческой деятельностью, в деловое предприятие, исповедующее концепцию пред-

принимательского управления, относится, прежде всего, к образовательному процессу, который становится важнейшим бизнес-процессом вуза. В связи с этим имеет смысл критически пересмотреть систему управления образовательным процессом в части организационной структуры и структуры управления образовательными программами, разработать соответствующие технологии управления и научиться их эффективно применять на практике. В основу перепроектирования организационной структуры должен быть положен стратегический маркетинговый подход. Управление образовательным процессом следует развивать в направлении формирования матричной структуры с развитыми горизонтальными связями, позволяющей управлять образовательными программами как проектами, что значительно повысит гибкость и рыночную мобильность вуза. При проектировании структуры подготовки и отдельных образовательных программ, формировании их учебно-методического обеспечения необходимо руководствоваться соображениями экономической целесообразности и оптимальности. Использование такого подхода, предполагающего концентрацию ресурсов в «точках роста» вуза, позволяет эффективно решать проблему качества образовательных услуг.

### Литература

1. Арзякова О. Н., Платонов А. М. Механизм управления внебюджетной деятельностью государственного вуза как делового предприятия // Университетское управление. 2000. № 3(14). С. 50–53.
2. Отчет экспертов Зальцбургского семинара. Режим доступа: <http://it.vvsu.ru/docs/>. [Дата обращения: 25 февр. 2005 г.].
3. Бельй Е. М., Романова И. Б. Децентрализация управления университетом // Качество. 21 век. 2003. № 3. Режим доступа: <http://quality21.ru/>.
4. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Фадеева И. М. Матричное управление в высшем учебном заведении // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1(30). С. 43–47. [Дата обращения: 25 февр. 2005 г.].
5. Антонова С. Г., Тюрина Л. Г. Современная учебная книга. М.: Агентство «Издательский сервис», 2001.