

УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ

Выходит 6 раз в год

№ 4 (80), 2012

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Г. А. Балыхин

Член Комитета Государственной Думы по образованию, доктор экономических наук, доцент

М. А. Боровская

Ректор Южного федерального университета, доктор экономических наук, профессор

А. К. Ключев

Главный редактор, кандидат философских наук, доцент

В. А. Кокшаров

Ректор Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, кандидат исторических наук, доцент

Г. И. Лазарев

Ректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, доктор экономических наук, профессор

Г. В. Майер

Ректор НИУ Томского государственного университета, доктор физико-математических наук, профессор

Н. В. Пустовой

Ректор Новосибирского государственного технического университета, доктор технических наук, профессор

И. А. Свиридова

Ректор Кемеровского государственного университета, доктор медицинских наук, доцент

Р. Г. Стронгин

Президент НИУ Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, доктор физико-математических наук, профессор

Н. В. Тихомирова

Ректор Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ), доктор экономических наук, профессор

М. В. Федоров

Ректор Уральского государственного экономического университета, доктор геолого-минералогических наук, доктор экономических наук, профессор

А. В. Федотов

Ректор ФГОУ АДПО «Учебный центр подготовки руководителей», доктор экономических наук, профессор

Г. Ф. Шафранов-Куцев

Президент Тюменского государственного университета, доктор философских наук, профессор, академик РАЕН

ISSN 1999-6640

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Б. И. Бедный

Директор Института аспирантуры и докторантуры НИУ Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, доктор физико-математических наук, профессор

А. М. Гринь

Начальник планово-финансового отдела Новосибирского государственного технического университета, доктор экономических наук, доцент

А. О. Грудзинский

Первый проректор НИУ Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, доктор социологических наук, профессор

Д. Б. Джонстоун

Профессор Центра сравнительных и глобальных исследований образования Университета Буффало (штат Нью-Йорк)

Н. Р. Кельчевская

Заведующая кафедрой экономики и управления на металлургическом предприятии Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, доктор экономических наук, профессор

А. К. Ключев

Главный редактор, кандидат философских наук, доцент

Е. А. Князев

Директор Института системного анализа и управления в профессиональном образовании Российского университета дружбы народов, доктор экономических наук, профессор

С. В. Кортов

Проректор по инновационной деятельности Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, доктор экономических наук, профессор

Г. И. Мальцева

Заведующая кафедрой университетского менеджмента Российского университета дружбы народов, доктор экономических наук, профессор

С. Д. Резник

Директор Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, доктор экономических наук, профессор

ПАРТНЕРЫ

- Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
- Кемеровский государственный университет
- Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)
- НИУ Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского
- Новосибирский государственный технический университет
- НИУ Томский государственный университет
- Тюменский государственный университет
- Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
- Уральский государственный экономический университет
- ФГОУ АДПО «Учебный центр подготовки руководителей»
- Южный федеральный университет



UNIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICE AND ANALYSIS

The journal is published 6 times per year

№ 4 (80), 2012

THE EDITORIAL COUNCIL

G. A. Balyhin

A Chairman of Education Committee of State Duma, Doctor of economic sciences, associate professor

M. A. Borovskaya

Rector of the South Federal University, Doctor of economic sciences, professor

A. K. Kluev

Editor-in-chief, candidate of philosophic sciences, associate professor

V. A. Koksharov

Rector of the Ural Federal University after the First President of Russia B. N. Yeltsin, candidate of historic sciences, associate professor

G. I. Lazarev

Rector of Vladivostok State University of Economics and Service, Doctor of economic sciences, professor

G. V. Mayer

Rector of NRU Tomsk State University, Doctor of physics and mathematical sciences, professor

N. V. Pustovoy

Rector of Novosibirsk State Technical University, Doctor of technical sciences, professor

I. A. Sviridova

Rector of Kemerovo State University, Doctor of medical sciences, associate professor

R. G. Strongin

President of the NRU Nizhniy Novgorod State University after N. I. Lobachevsky, Doctor of physics and mathematical sciences, professor

N. V. Tikhomirova

Rector of the Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI), Doctor of economic sciences, professor

M. V. Fedorov

Rector of the Ural State Economic University, Doctor of geological and mineralogical sciences, doctor of economic sciences, professor

A. V. Fedotov

Rector of Federal State Education Institution «Leadership training center» of Academy of additional vocational education, Doctor of economic sciences, professor

G. F. Shafranov-Kutsev

President of Tumen State University, Doctor of philosophic sciences, professor, academician of Russian Academy of Natural Sciences

ISSN 1999-6640

THE EDITORIAL BOARD

B. I. Bednyi

Director of the graduate and doctorant school of the NRU Nizhniy Novgorod State University after N. I. Lobachevsky, Doctor of physics and mathematical sciences, professor

A. M. Grin

A chief of planning and financial department of Novosibirsk State Technical University, Doctor of economic sciences, associate professor

A. O. Grudzinskiy

First Vice-Rector of the NRU Nizhniy Novgorod State University after N. I. Lobachevsky, Doctor of science, professor

D. B. Johnstone

Professor of State University of New York at Buffalo Higher and Comparative Education

N. R. Kelchevskaya

Head of a chair of economic and management on ironworks of the Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, Doctor of economic sciences, professor

A. K. Kluyev

Editor-in-chief, candidate of philosophic science, associate professor

E. A. Kniazev

Director of the Institute of systems analysis and management in professional education of the Peoples' Friendship University of Russia, Doctor of economic sciences, professor

S. V. Kortov

Vice-rector Innovation Activity of the Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, Doctor of economic sciences, professor

G. I. Maltseva

Head of chair of university management of the Peoples' Friendship University of Russia, Doctor of economic sciences, professor

S. D. Reznik

Director of the Institute of economic and management of the Penza State University of Architecture and Construction, Doctor of economic sciences, professor

PARTNERS

- Vladivostok State University of Economics and Service
- Kemerovo State University
- Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
- NRU Nizhniy Novgorod State University after N. I. Lobachevsky
- Novosibirsk State Technical University
- NRU Tomsk State University
- Tumen State University
- Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin
- Ural State Economic University
- Federal State Education Institution «Leadership training center» of Academy of additional vocational education
- South Federal University

СОДЕРЖАНИЕ / CONTENT



АВТОРЫ	5
КОЛОНКА РЕДАКТОРА	7
РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ	
Лазарев Г. И. Эффективное управление вузом: этапы, ключевые направления и перспективы	8
УНИВЕРСИТЕТСКИЕ СТРАТЕГИИ	
Крюков В. В., Луговой Р. А., Солдатова Ю. А., Шахгельдян К. И. Разработка программы стратегического развития университета: требования, показатели, процесс	16
АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ	
Луговой Р. А., Солодукхин К. С., Чен А. Я. Модели поддержки процессов принятия стратегических решений в вузе	26
Шестак О. И. Маркетинговые исследования в системе принятия управленческих решений в современном университете	35
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТА	
Кононова О. В., Садон Е. В. Система контроля качества подготовки ВГУЭС: особенности и перспективы развития	43
Мазелис Л. С., Солодукхин К. С. Модели оптимизации портфеля проектов университета с учетом рисков и корпора- тивной социальной ответственности	53
ПЕРСОНАЛ ВУЗА: ОЦЕНКА, МОТИВАЦИЯ, КОМПЕТЕНЦИИ	
Горшкова О. В., Черная И. П. Управление кадровым потенциалом предпринимательского университета: новые компетенции ППС	57
Митина О. В., Бедрачук И. А. Разнообразие подходов к материальному стимулированию персонала с целью повышения результативности деятельности вуза	64
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРОЦЕССОВ ВУЗА	
Фалько Л. Ю., Коновалова Н. А. Модернизация образовательного процесса на основе практико-ориентированной модели обучения.	73

AUTHORS	5
EDITOR COLUMN	7
DEVELOPMENT OF UNIVERSITY MANAGEMENT SYSTEM	
Lazarev G. I. Efficient university management: milestones, main directions and prospects	8
UNIVERSITY STRATEGIES	
Kryukov V. V., Lugovoy R. A., Soldatova Yu. A., Shakhgeldyan K. I. Generation of a university strategic development program: demands, indicators, process	16
ANALYTIC SUPPORT FOR UNIVERSITY MANAGEMENT	
Lugovoy R. A., Solodukhin K. S., Chen A. Ya. University strategic decision-making support models	26
Shestak O. I. Marketing research in the system of accep- tance of the management decisions at modern university	35
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF UNIVERSITY	
Kononova O. V., Sadon E. V. Educational quality control system in the VSUES: features and prospects	43
Mazelis L. S., Solodukhin K. S. The university projects portfolio optimization models involving risks and corporate social responsibility	53
UNIVERSITY STAFF: ASSESSMENT, MOTIVATION, COMPETENCE	
Gorshkova O. V., Chernaya I. P. The management system of human resources of the entrepreneurial university: the new competences of teachers	57
Mitina O. V., Bedrachuk I. A. Different approaches for staff incentive to improve the university activity efficiency ...	64
IMPROVEMENT OF THE KEY PROCESSES IN UNIVERSITY	
Fal'ko L. Yu., Konovalova N. A. The modernization of the educational process based on the model of practice-based education	73

Масюк Н. Н., Шиловская Л. Л., Петрищев П. В.
Международная интеграция образовательных программ ВГУЭС 80

Терентьева Т. В., Шавлюгин А. И.
Развитие научных исследований в региональном вузе: результаты и перспективы (на примере ВГУЭС) 87

Малышева Л. А., Овсянникова Г. Л., Кийкова Е. В.
Повышение эффективности процесса закупок в вузе на основе системы показателей 93

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПРОСТРАНСТВО УНИВЕРСИТЕТА

Крюков В. В., Шахгельдян К. И.
Информационные технологии в университете: стратегия, тенденции, опыт 101

Калачинский А. В.
Информационная политика университета .. 113

Masyuk N. N., Shilovskaya L. L., Petrishchev P. V.
International integration of educational programs in the VSUES 80

Terenteva T. V., Shavlyugin A. I.
Development of research activity in a regional university: results and prospects (on the example of the VSUES) 87

Malysheva L. A., Ovsyannikova G. L., Kiykova E. V.
Improving the efficiency of the procurement process in the university on the basis of a system of indicators 93

INFORMATIVE SPACE OF UNIVERSITY

Kryukov V. V., Shakhgelydyan K. I.
Information technology at the university: strategy, trends and experience 101

Kalachinskiy A. V.
University media policy 113



АВТОРЫ

А

Бедрачук Илья Александрович

начальник отдела труда и заработной платы
Владивостокского государственного универси-
тета экономики и сервиса, кандидат экономи-
ческих наук
Тел.: (423) 240-43-76
E-mail: ilya.bedrachuk24@vvsu.ru

Горшкова Оксана Владимировна

заведующий кафедрой управления персоналом
и документоведения Владивостокского госу-
дарственного университета экономики и сер-
виса, кандидат социологических наук
Тел.: (423) 240-40-84
E-mail: oksana.gorshkova@vvsu.ru

Калачинский Андрей Владимирович

заместитель первого проректора по связям с об-
щественностью информации и рекламе Вла-
дивостокского государственного университета
экономики и сервиса, кандидат филологичес-
ких наук, доцент
Тел.: (423) 240-40-04
E-mail: Andrey.Kalachinskiy@vvsu.ru

Кийкова Елена Валерьевна

старший преподаватель кафедры информаци-
онных систем и прикладной информатики Вла-
дивостокского государственного университета
экономики и сервиса
Тел.: (423) 240-40-66
E-mail: elena_kiykova@list.ru

Коновалова Наталья Александровна

ведущий специалист учебно-методического
управления Владивостокского государствен-
ного университета экономики и сервиса
Тел.: (423) 240-42-57
E-mail: natalya.konovalova@vvsu.ru

Кононова Ольга Витальевна

начальник отдела организации учебно-методи-
ческой работы Владивостокского государствен-
ного университета экономики и сервиса, кан-
дидат экономических наук
Тел.: (423) 240-41-46
E-mail: konon@cts.vvsu.ru

Крюков Владимир Васильевич

проректор по инновациям и информатизации
Владивостокского государственного универси-
тета экономики и сервиса, доктор экономичес-
ких наук, профессор
Тел.: (423) 240-40-40
E-mail: Vladimir.Kryukov@vvsu.ru

Лазарев Геннадий Иннокентьевич

ректор Владивостокского государственного
университета экономики и сервиса, доктор эко-
номических наук, профессор
Тел./факс: (423) 240-40-08
E-mail: gennadiy.lazarev@vvsu.ru

Луговой Роман Анатольевич

директор Высшей школы менеджмента Вла-
дивостокского государственного университета
экономики и сервиса, кандидат экономичес-
ких наук
Тел.: (423) 240-41-10
E-mail: lugovoyra@yandex.ru

Мазелис Лев Соломонович

директор института информатики, инноваций
и бизнес-систем Владивостокского государ-
ственного университета экономики и сервиса,
доктор экономических наук
Тел.: (423) 240-41-11
E-mail: lev.mazelis@vvsu.ru

Мальшева Лариса Анатольевна

заместитель директора бизнес-школы Уральс-
кого федерального университета, доктор эко-
номических наук, профессор
Тел.: (343) 374-07-41
E-mail: Lrs2005@yandex.ru

Масюк Наталья Николаевна

директор Института права и управления Вла-
дивостокского государственного университета
экономики и сервиса, доктор экономических
наук, профессор
Тел.: (423) 240-40-63
E-mail: masyukn@yahoo.com

Авторы

Митина Ольга Васильевна

проректор по экономике и финансам Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, кандидат экономических наук

Тел.: (423) 240-40-25

E-mail: olga.mitina@vvsu.ru

Овсянникова Галина Леонидовна

директор Центра менеджмента качества Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, кандидат экономических наук

Тел.: (423) 240-41-68

E-mail: galina.ovsyannikova@vvsu.ru

Петрищев Пётр Владимирович

переводчик отдела международных связей Владивостокского государственного университета экономики и сервиса

Тел.: (423) 240-40-35

E-mail: petrichev@hotmail.com

Садон Елена Владимировна

руководитель центра мониторинга качества подготовки специалистов Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, кандидат психологических наук

Тел.: (423) 240-43-66

E-mail: Elena.Sadon@vvsu.ru

Солдатова Юлия Александровна

доцент кафедры информационных систем и прикладной информатики Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, кандидат экономических наук

Тел.: (423) 240-40-66

E-mail: Yuliya.Soldatova@vvsu.ru

Солодухин Константин Сергеевич

заведующий лабораторией стратегического планирования Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, профессор кафедры математики и моделирования, доктор экономических наук

Тел.: (423) 240-41-10

E-mail: k.solodukhin@mail.ru

Терентьева Татьяна Валерьевна

проректор по научно-исследовательской работе Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, доктор экономических наук, доцент

Тел.: (423) 266-55-84

E-mail: tatyana.terenteva@vvsu.ru

Фалько Людмила Юрьевна

начальник учебно-методического управления Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, кандидат технических наук

Тел.: (423) 240-41-00

E-mail: ludmila.falko@vvsu.ru

Чен Андрей Яковлевич

ассистент кафедры информационных систем и прикладной информатики Владивостокского государственного университета экономики и сервиса

Тел.: (423) 240-40-66

E-mail: a.chen@inbox.ru

Черная Ирина Петровна

проректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса по учебной и воспитательной работе, доктор экономических наук, профессор

Тел.: (423) 240-40-03

E-mail: Rinach55@yandex.ru

Шавлюгин Александр Иванович

начальник управления научных исследований и опытно-конструкторских работ Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, кандидат физико-математических наук, доцент

Тел.: (423) 240-40-38

E-mail: Alexander.Shavlyugin@vvsu.ru

Шахгельдян Карина Иосифовна

начальник управления информационно-технического обеспечения Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, доктор технических наук, профессор кафедры информационных систем и прикладной информатики

Тел.: (423) 240-42-26

E-mail: carina.shahgeldyan@vvsu.ru

Шестак Ольга Игоревна

руководитель центра социологических и маркетинговых исследований Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, кандидат исторических наук

Тел.: (423) 240-43-64

E-mail: olga.shestak@vvsu.ru

Шиловская Лариса Леонидовна

проректор по развитию Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, кандидат экономических наук, доцент

Тел.: (423) 240-42-50

E-mail: larisa_s65@list.ru

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Разрешите представить вашему вниманию очередной номер журнала «Университетское управление: практика и анализ». В этом номере мы публикуем статьи об управленческих практиках Владивостокского государственного университета экономики и сервиса — одного из наиболее динамично развивающихся региональных университетов, успех которого в значительной степени обусловлен эффективным управлением вузом.

Мы не впервые обращаемся к популяризации управленческих практик вузов в их целостности. В своё время отдельные номера журнала освещали опыт организации управления таких вузов, как Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Новосибирский государственный технический университет, Тюменский государственный университет и ряд других.

Каждая управленческая команда нарабатывает свои технологии, ноу-хау, выстраивает систему управления, позволяющую добиваться заметных в вузовском сообществе результатов. Показать эту работу в системе и взаимосвязи для нас — один из способов реализации миссии журнала, которая направлена на совершенствование управления университетами в современных условиях.

А. К. Клоев

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ



Г. И. Лазарев

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВУЗОМ: ЭТАПЫ, КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье ректора Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) сделан анализ деятельности вуза по построению системы управления, адекватной требованиям внешней среды. Раскрыт опыт университета в области стратегического планирования. Описаны инструменты для разработки и реализации стратегии социально-ответственного вуза. Обоснованы характеристики вуза как предпринимательского университета. Приведены основные параметры программы стратегического развития ВГУЭС на ближайшие годы.

Ключевые слова: стратегическое управление университетом, стратегическое планирование, предпринимательский университет, социальная ответственность, программа развития.



G. I. Lazarev

Efficient university management: milestones, main directions and prospects

The article written by the VSUES Rector presents analysis of the university activity on designing the management system corresponding to the requirements of the social environment. It reveals the university experience in the sphere of strategic planning. It gives a description of the tools used for elaborating and implementation of the strategy of a socially responsible university. The article provides a basis for the features characterizing VSUES as an entrepreneurial Higher Education Institution. The author describes key parameters of strategic development of the University for a few coming years.

Key words: university strategic management, strategic planning, entrepreneurial university, social responsibility, development program.

В этом выпуске журнала мы в определенной степени подводим итоги 45-летнего развития Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС). Результаты, которые мы имеем на сегодня, вселяют оптимизм и дают основания для гордости: такого короткого для университетских масштабов срока хватило, чтобы из ведомственного вуза ВГУЭС стал одним из лучших региональных университетов. Сегодня университет предлагает 224 основные образовательные программы всех уровней образования и 211 программ дополнительного образования для более 24 тыс. обучающихся (включая иностранных студентов). ВГУЭС

сегодня представляет из себя многопрофильный университетский комплекс с высококвалифицированным кадровым составом и современной материально-технической базой. Университет развивается как социально ответственный предпринимательский вуз, создавший систему эффективного управления, использующий инновационные подходы к организации образовательного и научно-исследовательского процессов и стратегического партнёрства с субъектами рынка и власти.

Значительность проведенных за последнее десятилетие преобразований отмечена и внешними экспертами, включая комплексную оценку вуза Министерством образования и науки и от-

звывы представителей международного образовательного сообщества. В 2007 г. ВГУЭС стал лауреатом конкурса Министерства образования и науки «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования», в 2008 г. ему была присуждена премия Правительства РФ в области качества. В последние годы ВГУЭС уверенно удерживает первое место в рейтинге Министерства образования и науки РФ среди вузов сервиса. По оценке, выполненной ФГУ ГНИИ ИТТ «Информика», мы входим в рейтинг Топ-30 российских вузов по уровню информатизации. Четыре раза (в том числе, в текущем году) вуз занимал первое место среди вузов Дальневосточного федерального округа в рейтинге Федеральной стипендиальной программы благотворительного фонда В. Потанина. Наградой всему университетскому коллективу автор этой статьи считает и свою победу в 2010 г. в конкурсе Международной ассоциации СЕЕМАН, способствующей улучшению качества менеджмента в Центральной и Восточной Европе (номинация «Выдающийся менеджер»).

В чем причина этих успехов и как они были достигнуты? В чем мы видим свои слабые стороны и как решаем возникающие проблемы? В предлагаемой статье мы проанализируем эволюцию наших управленческих подходов и определим стратегию развития вуза на среднесрочную перспективу в контексте общих процессов, происходящих в системе высшей школы и обществе в целом.

ВГУЭС целенаправленно совершенствует управление всеми сферами своей деятельности в течение последних 15 лет. Первая половина девяностых годов стала для нас (как, впрочем, и для большинства российских вузов) периодом антикризисного управления. Дошедший и до России общемировой процесс сокращения присутствия (в том числе, финансового) государства в сфере высшего образования с одновременным предоставлением вузам некоторой самостоятельности и права зарабатывать деньги заставил вузы решать проблему элементарной выживаемости. В те годы наш вуз был в гораздо более плачевном состоянии, чем многие другие, и эта проблема стояла для нас более остро. С ней университет справился, умело используя инструменты финансового менеджмента и отрегулировав экономическую структуру управления. Последовавшая некоторая экономическая стабилизация отодвинула вопрос сиюминутного выживания на задний план, а рост конкуренции за

очень ограниченные ресурсы дал нам сильный импульс к проявлению активности и принятию мер, обеспечивающих конкурентные преимущества и устойчивое развитие. Антикризисный менеджмент потерял свою актуальность, но возникла потребность в формировании и реализации стратегии развития как самостоятельной деятельности, отличной от оперативного управления.

Для нас управленческие проблемы этого периода были связаны с неадаптированностью структур управления вузом к изменившимся условиям, которые стали носить во многом рыночный характер. Ответом стала новая система управления, которая основывалась на принципе самоуправления. Вся ответственность за экономическую эффективность учебных программ, а также соответствующие полномочия возлагались на учебные подразделения (кафедры, институты). В такой структуре центр активности всех аспектов деятельности вуза смещался с верхнего уровня иерархии в направлении среднего звена, которому делегируется часть полномочий и ответственности, при этом выработка общей идеологии развития вуза осталась за ректоратом. Перестройки требовала и система управления ресурсами. Именно поэтому мы стали внедрять систему управления на принципах контроллинга, предприняли меры по оптимизации затрат.

Обеспечение конкурентоспособности вуза потребовало экономического подхода к управлению университетом. Мы посчитали возможным добиться этого за счет двух факторов: высокого качества образовательных услуг и конкурентоспособной цены, то есть необходимо было одновременно осуществлять оптимизацию издержек и обеспечивать повышение качества обучения, а через это — и увеличение доходов. По итогам анализа образовательных программ были сокращены некоторые дублирующие курсы и консолидированы академические программы, что существенно повысило качество программ и их экономичность. За счет внедрения новых управленческих и обучающих технологий мы повысили коэффициент соотношения студент—преподаватель и достигли значительного повышения производительности труда преподавателей и, соответственно, роста стоимости единицы рабочего времени преподавателей.

Пересмотру подверглось и наше понимание качества образования, поскольку в новом социальном контексте субъектом его оценки становятся, помимо государства, и другие клиенты (заказчики) — студенты, работодатели. Новая, клиентоориентированная модель вуза предъявила

новые требования к продукту (новое содержание образовательных программ, инновационные научные разработки), способам его доставки (новые образовательные технологии), к созданию инфраструктуры, обеспечивающей качественное обслуживание клиентов (оснащение аудиторий, библиотек, обустройство кампуса и т. д.), а также персоналу (новые компетенции преподавателей и сотрудников вузов). Таким образом, было положено начало введению рыночных критериев эффективности вуза, статус которого все в большей степени приобретал признаки субъекта рыночных отношений.

Именно в этот период у нас возникла потребность не только планировать свою текущую деятельность, но и сформулировать и скоординировать более отдаленные планы и цели. Найти свое место и жить в динамичных рыночных условиях можно было только опираясь на системный подход. Осуществление стратегического планирования должно было стать базой социально-экономического роста университета, увязать разные программы и проекты, концентрировать и рационально использовать ресурсы. Мы были уверены, что стратегия даст сотрудникам университета ощущение твердой почвы под ногами в море все возрастающей неопределенности будущего. И, конечно, качественный стратегический план должен был помочь в привлечении новых ресурсов, повышении конкурентоспособности и эффективности функционирования университета.

Первым шагом стало участие ВГУЭС в 2003 г. в программе «Стратегическое планирование развития российских вузов», организованной журналом «Университетское управление: практика и анализ» при поддержке Фонда Форда [2]. В отличие от стратегического управления в бизнесе, стандарты и технологии управления для вузов в то время практически не были разработаны, и университеты испытывали явную недостаточность информации по проблемам вузовского управления. В то же время мы отдавали себе отчет в том, что прямой перенос хорошо и подробно разработанных методов корпоративного управления в вузовскую сферу может быть ошибочным, так как важнейшие факторы развития данных сфер принципиально различаются. Отсутствовали и примеры успешно реализованных в российских условиях стратегий. Эти обстоятельства, конечно, препятствовали нашему быстрому продвижению по новому пути, но не отменяли необходимость такого движения.

При выборе определенной стратегии своего

развития университет неизбежно приходит к необходимости определить свое место как во внешней среде в целом, так и в вузовской системе. При этом общим для всех вузов является определение своей роли как центра образования, науки и культуры. Особенность же каждого отдельного университета определяется преимущественным развитием какого-либо направления, базового для данного вуза, при сохранении всех остальных системообразующих функций. В зависимости от того, какое именно направление становится ключевым, создается определенная модель, которая и ложится в основу формирования стратегии. Мы выбирали стратегию как наиболее оптимальное сочетание между нашими целями и возможностями их реализации. Здесь нам пришлось проанализировать, на каком месте находится наш вуз и каким мы бы хотели его видеть.

В мировой практике естественной институциональной реакцией вузов на новые отношения и среду, в которых они действовали, стала идея предпринимательского университета [5]. Ее ключевыми характеристиками являются, как известно, опора на инновации, собственные возможности и на компетентность персонала, делегирование прав и ответственности исполнителям, гибкое сетевое построение, ориентация на потребителя, способность работать в условиях риска и динамичного спроса, экономическая эффективность. Задача предпринимательского университета — готовить своих выпускников, в первую очередь, для инновационной деятельности, воспитывать менеджеров по конкретным направлениям производства с умением руководить в условиях почти ежедневного изменения рынка. При этом смысл предпринимательского университета состоит не только в том, чтобы ориентироваться на нужды предприятий, но и в том, чтобы создавать новые наукоемкие производства, исходя из возможностей университета и качества трудовых ресурсов.

Мы фактически взяли курс на построение университета как устойчивой саморазвивающейся системы, эффективно взаимодействующей с внешней средой. Подчеркну, как непросто было убедить многих сотрудников вуза, что развиваться мы можем, позиционируя себя в совершенно новом качестве. Слишком банальным было решение стать одним из лучших вузов, готовящих специалистов для малого и среднего бизнеса. И нужно было определенное мужество, чтобы решиться развивать новые направления.

Были проведены сессии стратегического планирования, во время которых мы провели само-

оценку и анализ внешней среды, ее угроз и возможностей. Миссия вуза была сформулирована следующим образом: «ВГУЭС — предпринимательский инновационный университет, центр образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, карьере и жизни». Определение миссии и стратегических приоритетов ВГУЭС позволило построить карту взаимосвязи целевых ориентиров вуза. Были созданы лаборатории информационной и аналитической поддержки проекта.

В качестве инструмента для разработки и реализации стратегии, помогающего связать оперативное управление и стратегическое планирование, университет использовал систему сбалансированных показателей (ССП). СПП является системой координат, в которой цель формулируется в виде целевых значений показателей, а стратегический план строится как траектория движения к цели во времени. Основная выгода от его внедрения заключалась в том, что все структурные подразделения вуза начали двигаться в одном направлении, поскольку возникло единое понимание стратегии на всех уровнях управления. Принципиальным моментом внедрения СПП стало увеличение прозрачности стратегии развития вуза для его сотрудников, партнеров, потребителей услуг. С помощью СПП миссия вуза была спроецирована на 5 основных перспектив его стратегического плана [3, с. 112].

Принципиально важным для нас было вынесение перспективы «Общество» на самый верхний уровень. Это означало, что ключевой для ВГУЭС целью, достижению которой служат все нижележащие цели, является полезность университета обществу. Казалось бы, в постановке такой цели нет ничего принципиально нового: ведь всем известно, что вузы всегда выполняли важные социальные функции и отвечали за то, насколько качественно это делалось. Однако за последние десятилетия характер взаимоотношений системы высшего образования с обществом изменился в результате развития самой человеческой цивилизации. Рост спроса на высшее образование, возникновение глобального рынка образовательных услуг, усиление конкуренции, изменение характера государственного вмешательства в деятельность вузов — эти процессы затронули образовательные системы практически всех стран. Сегодня высшая школа не может не учитывать в

своей деятельности запросы и требования таких заинтересованных субъектов общества, как государство, граждане, бизнес, общественность.

В новых экономических условиях высшее учебное заведение не может рассматриваться только как бюджетное учреждение, выполняющее социальный заказ, такой подход односторонен. Вуз в современных условиях — это бизнес-единица, компания, стремящаяся решить собственные задачи и, как любая компания, обязанная соотносить их достижение с общественными интересами. И с такой точки зрения вузы еще не рассматривались. Данная проблема стала весьма актуальной в условиях, когда многие российские вузы стали работать исключительно в собственных интересах, ради собственной прибыли, подчас забывая о своих общественных обязательствах.

Наш новый взгляд на взаимоотношения университета с внешним миром, с обществом был во многом обусловлен поиском ответа на вопрос о том, почему инициированные государством реформы в образовательной сфере далеко не всегда находят адекватное понимание, поддержку и участие со стороны тех, для кого они, собственно, и предназначены. Речь идет обо всех тех, кто так или иначе задействован в самом образовательном процессе или в применении его результатов: студентах, их родителях, работодателях, профессиональном сообществе, персонале высших учебных заведений. С нашей точки зрения, главная проблема заключается в том, что интересы и потребности всех названных сторон далеко не всегда учитываются и принимаются во внимание государством, реализующим образовательную политику. Вузы, не способные или не желающие преодолеть исторически сложившуюся герметичность, продолжают ставить цели своего развития исходя только из собственного видения будущего. Слабая восприимчивость к внешним запросам, недостаточная ответственность за конечные результаты своей деятельности, являющиеся следствием чрезмерного государственного регулирования финансовой и хозяйственной деятельности вузов — вот, на наш взгляд, самые болевые точки современной образовательной системы. Общество, в широком понимании, остается вне постановки целей, выработки стратегии, формировании политики, оценки результатов образовательной деятельности и по причине собственной инертности и незаинтересованности.

Мы убеждены, что попытки изменить образовательную систему без учета интересов ее

основных субъектов безнадежны и обречены на провал. Такая позиция в последние годы разделяется большинством академического сообщества, и дискуссия переместилась в область выбора моделей взаимодействия с внешней средой [1].

ВГУЭС видит решение этой проблемы в концепции общественной полезности университета, который при формировании и реализации своей стратегии должен учитывать интересы и потребности всех сторон, в той или иной мере участвующих в деятельности вуза. В связи с этим главной задачей стало создание саморазвивающейся адаптивной организации, быстро и эффективно реагирующей на окружающую действительность и влияющей на неё. Нам необходимо было сформировать ключевые компетенции университета, с помощью которых мы достигнем такого перспективного состояния, которое бы отвечало интересам общества в целом и корпоративным интересам в частности. Формирование этих компетенций составляет важный аспект нашей сегодняшней деятельности.

При разработке стратегии университета мы опирались на теорию заинтересованных сторон (стейкхолдеров), поскольку именно во взаимоотношениях с ними лежат основные устойчивые конкурентные преимущества современного образовательного учреждения.

Теория заинтересованных сторон рассматривает принятие управленческих решений исходя из необходимости удовлетворения разнонаправленных запросов групп заинтересованных сторон. Мы обозначили стратегии вуза в отношении разных групп заинтересованных сторон (к которым мы отнесли общество, государство, клиентов, сотрудников, внешних партнеров, бизнес-сообщество), а также выявили ключевые компетенции, необходимые для реализации каждой из таких стратегий [4, с. 156].

В последние годы ВГУЭС позиционирует себя как социально ответственная компания, в которой основными критериями полезности обществу являются создание прозрачной системы оценки качества обучения, укрепление взаимодействия с местным сообществом и бизнес-структурами, активное участие в жизни города и региона, развитие и социальная защита персонала.

Важнейшим фактором общественной полезности университета является подготовка конкурентоспособных выпускников в соответствии с требованиями работодателей. Ориентация на потребности клиентов и работодателей лежит в основе разрабатываемой в вузе системы инновационно-образовательного менеджмента. Инно-

вационно-образовательный менеджмент мы рассматриваем как ключевую компетенцию предпринимательского вуза, позволяющую получить конкурентное преимущество на рынке образовательных услуг. Создание компетентностной модели выпускника должно стать отражением образовательных потребностей нескольких заинтересованных сторон — студентов, работодателей и государства.

Важнейшим отличительным признаком ВГУЭС как предпринимательского университета является активное сотрудничество с бизнес-средой. Такое сотрудничество стимулирует формирование и развитие актуальных компетенций у студентов и сотрудников, требует генерации знаний и трансфера инновационных образовательных и управленческих технологий в реальный сектор экономики, обеспечивает новое качество подготовки и переподготовки кадров для предпринимательских структур региона, расширяет спектр научных исследований.

Анализируя взаимодействие университета с бизнес-сообществом как заинтересованной стороной вуза, мы предложили программу ВГУЭС по развитию стратегического партнерства с этим стейкхолдером. Основными направлениями партнерства должны быть: вовлечение представителей регионального бизнеса и власти в процесс формирования структур курсов и учебных планов; обеспечение заинтересованности субъектов экономики в практической работе студентов; привлечение работающих специалистов в качестве лекторов.

Сегодня стратегическое управление в нашем вузе — это управление внутренними изменениями в университете, которые должны быть адекватны изменениям во внешней среде. Основным методом управления является развитие на основе стратегического самоопределения, а инструментом разработки и принятия решений — сессии стратегического планирования с привлечением всех заинтересованных сторон вуза. Для ВГУЭС внедрение стратегического менеджмента не дань моде, а необходимый и эффективный инструмент развития учебного заведения: процесс разработки и реализации стратегии основывается на научных исследованиях, подтвержденных публикациями в ведущих изданиях, изданиями монографий, защитами кандидатских и докторских диссертаций.

Структура управления университетом согласована со стратегией: оптимизация структуры (создание перспективных и ликвидация нежизнеспособных подразделений) осуществляется на ос-

нове как стратегических целей, так и критериев оптимальности, эффективности, рентабельности, управляемости, а также эффективности взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Во ВГУЭС функционируют звенья, способствующие устойчивому развитию: проректор по развитию, проректор по инновациям, лаборатория стратегического планирования, лаборатория исследования проблем управления вузом, кафедра инновационного образовательного менеджмента. Наряду со звеньями организационной структуры на регулярной основе действуют коллегиальные и экспертные органы: ученый совет, попечительский совет, диссертационный совет и др.

В процессы управления университетом активно внедряются управленческие инструменты, базирующиеся на результатах научной работы по адаптации лучших практик и технологий управления. Эффективность управления повышается за счет использования корпоративной информационной системы, внедрения современной системы финансового менеджмента, включающей систему материального стимулирования. Основанием для стимулирования труда работников, распределения материальных и социальных благ являются результаты достижения стратегических целей и объективных критериев развития вуза, подразделений и сотрудников.

Миссия ВГУЭС, стратегические направления его деятельности — экономика и управление, ин-

формационные технологии и сервис — соотносятся со стратегическими целями социально-экономического развития Дальневосточного региона: повышение конкурентоспособности экономики, обеспечение высокого уровня качества жизни, укрепление позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе за счет наиболее продуктивного включения в рынки товаров, финансов, рабочей силы, технологий и информации. Это нашло отражение в Программе развития ВГУЭС на 2012–2016 гг., которая приняла участие и победила в конкурсе Минобрнауки РФ по поддержке программ стратегического развития государственных образовательных учреждений ВПО.

Цель программы — формирование на базе университета современного интегрированного образовательного и научного центра в области экономики и управления, сервиса и информационных технологий, осуществляющего подготовку кадров в соответствии с потребностями рынка труда и стратегией социально-экономического развития Дальнего Востока. Программа оценивается в 1 млрд рублей и предусматривает реализацию более 20 проектов. В течение 2012–2014 гг. университет будет получать из федерального бюджета финансирование в размере 100 млн. рублей в год. Программа включает 5 комплексов, каждый из которых подразумевает реализацию нескольких проектов, объединенных в мероприятия (табл. 1).

Таблица 1

Программа развития ВГУЭС на 2012–2016 годы

Комплекс	Мероприятия	Проекты
1. Модернизация образовательного процесса	1.1. Модернизация образовательного процесса на основе практико-ориентированной модели обучения	1.1.1. Развитие системы практико-ориентированного обучения для подготовки конкурентоспособных специалистов мирового уровня в сфере гостеприимства. 1.1.2. Формирование механизма организации практической подготовки студентов на базе предприятий, организаций, научно-образовательных центров.
	1.2. Развитие системы подготовки кадров по приоритетным направлениям деятельности университета	1.2.1. Разработка модели и создание внутренней учебной бизнес-среды Университета — «ВГУЭС-Сити». 1.2.2. Создание центра компетенций в области современных информационных технологий. 1.2.3. Развитие конкурентоспособной системы дополнительного образования университета, ориентированной на потребности современного рынка труда Дальневосточного федерального округа. 1.2.4. Разработка системы контроля компетенций студентов основных образовательных программ ВПО на базе ФГОС. 1.2.5. Профессиональное признание основных образовательных программ и квалификаций по ведущим направлениям подготовки в области экономики и управления, сервиса и информационных технологий через процедуру общественно-профессиональной аккредитации. 1.2.6. Развитие применения ИТ в учебном процессе университета.

Комплекс	Мероприятия	Проекты
2. Модернизация научно-исследовательского процесса и инновационной деятельности	2.1. Создание условий для продуктивной научной и инновационной деятельности	2.1.1. Развитие инновационного бизнес-инкубатора как центра инноваций и коммерциализации разработок университета (в том числе, создание бизнес-площадок в области экономики, менеджмента и сервиса на базе бизнес-инкубатора). 2.1.2 Комплексное исследование и разработка информационных сервисов электронного кампуса университета для повышения результативности научной и инновационной деятельности.
	2.2. Развитие научных исследований	2.2.1. Решение комплексных проблем по направлению «Экономика и менеджмент» на базе исследовательских коллективов университета 2.2.2. Решение комплексных проблем технологии изготовления изделий легкой промышленности и объектов сервисной деятельности на базе кафедры сервиса и моды. 2.2.3. Решение комплексных проблем ресурсосберегающих биотехнологий на базе кафедры экологии и природопользования.
3. Развитие кадрового потенциала и формирование качественного контингента обучающихся	3.1. Создание условий для закрепления аспирантов и молодых научно-педагогических работников в вузе	3.1.1. Совершенствование и развитие внутрироссийской и международной мобильности аспирантов и молодых научно-педагогических работников вуза. 3.1.2. Организация и проведение конкурсов в образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности для аспирантов и молодых научно-педагогических работников университета.
	3.2. Создание условий для улучшения качественного состава обучающихся в вузе	3.2.1. Совершенствование профориентационной работы и довузовской подготовки.
4. Модернизация инфраструктуры	4.1. Развитие материально-технической базы образовательной и научной деятельности	4.1.1. Разработка и приобретение компьютерного и телекоммуникационного оборудования. 4.1.2. Разработка и приобретение программного обеспечения для моделирования производственных процессов. 4.1.3. Приобретение мультимедийной техники для поточных лекционных аудиторий и аудиторий для групповой работы.
	4.2. Строительные работы	4.2.1. Строительство плавательного бассейна.
5. Совершенствование организационной структуры вуза и повышение эффективности управления	5.1. Создание и развитие эффективной системы управления в вузе	5.1.1. Обеспечение внутреннего мониторинга реализации программы стратегического развития университета.

Особое внимание в Программе уделено развитию малого и среднего бизнеса, в том числе таким направлениям, как развитие инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства; совершенствование подготовки кадров для субъектов малого и среднего предпринимательства; вовлечение молодежи и студенчества в предпринимательскую деятельность; развитие деловой активности населения, повышения интереса к предпринимательской деятельности.

Необходимо также отметить, что отдельный комплекс в Программе развития посвящен повышению эффективности управления вузом. В частности, мы ставим задачу повысить эффективность реализации проектов развития за счет создания (впервые для нашего вуза) системы управления проектами, интегрирующей инфраструктуру, регламентирующие документы, систему мотивации и другие аспекты. Именно поэтому важнейшими целевыми индикаторами про-

граммы являются уровень эффективности управления университетом и уровень устойчивости развития университета.

Реализация программы стратегического развития ВГУЭС приведет к достижению следующих долгосрочных социально-экономических эффектов.

1. Обеспечение высококвалифицированными специалистами предприятий туристического рекреационного комплекса, гостиничного бизнеса, транспортной и производственной инфраструктуры, нефтехимического, лесо — и рыбоперерабатывающего производств.

2. Преодоление мотивационного настроения проживающей в регионе молодежи на выезд в центральные районы страны и за рубеж для получения более качественного высшего образования и высокооплачиваемой работы по специальностям за счет роста конкурентоспособности ВГУЭС в сравнении с другими национальными и зарубежными университетами.

3. Устойчивая вовлеченность руководителей и специалистов бизнес-структур региона в процесс непрерывного повышения уровня профессиональных компетенций, удовлетворяющих динамичным изменениям внешней среды и требованиям процессов современных инновационных преобразований.

4. Продуцирование результатов фундаментальных и прикладных исследований научных школ университета по проблемам инновационного развития сервисных отраслей экономики с их последующей коммерциализацией в целях достижения регионом намеченных темпов роста валового регионального продукта, доходной части регионального бюджета, средней заработной платы населения.

5. Завоевание лидерских позиций на рынке образовательных услуг Северо-Восточной Азии по подготовке специалистов в области экономики и международного бизнеса, сервиса и информационных технологий.

Реализация этой Программы — очередной и вполне закономерный этап в процессе стратегического планирования, осуществляемом университетом в последние почти 15 лет. За это время наши взгляды на перспективы собственного развития постоянно трансформировались. Стратегию, как известно, нельзя разработать раз и навсегда. Нужно постоянно отслеживать изменения, происходящие во внешней среде и внутри университета, и при необходимости корректировать стратегические приоритеты и цели вуза. Участие ВГУЭС в решении задач социально-экономического развития региона не только позволило уже сегодня занять лидирующее положение среди дальневосточных вузов как практико-ориентированного, глубоко интегрированного в региональную экономику, но и открыло значительные перспективы в его дальнейшем поступательном развитии.

1. Гринкруг Л. С., Василенко В. С. Обновление образовательной системы вуза: модель взаимодействия с внешней средой // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 3. С. 29–36.

2. Клюев А. К., Корунов С. М. Стратегии вузовского развития (по материалам пилотного семинара проекта «Стратегическое планирование в российских университетах») // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 3 (26). С. 43–50.

3. Стратегическое планирование в университете (опыт ВУЭС) : кол. монография / под общей ред. Г. И. Мальцевой. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2006. 232 с.

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

5. Clark B. R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education. Paris : IAU Press ; Pergamon ; Elsevier Science, 1998. 180 p.



УНИВЕРСИТЕТСКИЕ СТРАТЕГИИ



В. В. Крюков, Р. А. Луговой, Ю. А. Солдатова, К. И. Шахгельдян

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ТРЕБОВАНИЯ, ПОКАЗАТЕЛИ, ПРОЦЕСС

Статья посвящена вопросам формирования программ развития российских университетов. Проанализированы требования Министерства образования и науки Российской Федерации к структуре программ развития для федеральных и национальных исследовательских университетов, а также условия конкурса поддержки программ стратегического развития вузов, подведомственных министерству. Рассмотрена модель программы стратегического развития, определены требования к программе, сформулированы подходы к управлению программой, включающие управление по показателям и общепрограммные мероприятия.

Ключевые слова: программа стратегического развития, модель программы развития, требования к программе развития, стратегически-ориентированный региональный вуз.



V. V. Kryukov, R. A. Lugovoy, Yu. A. Soldatova, K. I. Shakhgeldyan

Generation of a university strategic development program: demands, indicators, process

The article is devoted to Russian universities strategic development programs generation issues. The requirements of Ministry of education and science of Russian Federation to the structure of a development program for federal and national research universities are analyzed in the article as well as the conditions of the tender for support of universities strategic development programs. The strategic development model is considered, the requirements to the program and approaches to its implementation control are defined, including management by parameters and program-wide actions.

Keywords: strategic development program, model of development program, requirements to a development program, strategy oriented regional university.

В рамках приоритетного национального проекта «Образование» определены два основных направления системных изменений в образовании:

- выявление и приоритетная поддержка лидеров — «точек роста» нового качества образования;
- внедрение в массовую практику элементов новых управленческих механизмов и подходов.

Реализуя первое направление, Министерство образования и науки Российской Федерации (далее МОН РФ) пошло по пути создания федеральных и национальных исследовательских университетов. В настоящее время создана группа университетов-лидеров: федеральные, национальные исследовательские и университеты с особым статусом (МГУ и СПбГУ), которые получают от государства существенную финансовую поддержку для реализации своих программ развития (ПР).

Используя опыт университетов-лидеров по реализации ПР, МОН РФ провело конкурс на поддержку программ стратегического развития (ПСР) государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования, реализуя второе направление системных изменений в образовании — внедрение в массовую практику элементов новых управленческих механизмов и подходов. Наличие ПСР и ее реализация сегодня являются обязательным компонентом деятельности государственного вуза.

Следующий шаг в развитии системных изменений — это разработка и реализация каждым вузом ПСР, направленной на повышение эффективности научно-образовательной деятельности с учетом потребностей социально-экономического развития региона. ПР не только задает вектор (цели, задачи, мероприятия), в котором университет должен двигаться в ближайшие несколько лет, но и включает набор конкретных проектов, которые позволяют решать поставленные в программе задачи.

В статье рассматриваются методические вопросы создания ПР университета в целом и подходы, которые разработаны авторами статьи при формировании ПСР Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС).

Анализ требований к программам развития федеральных и научно-исследовательских университетов. Концепция развития федеральных университетов (ФУ), основной задачей которых является подготовка кадров для новой экономики федерального округа, предусматривает наличие у ФУ стратегической миссии и ПР [2]. Согласно требованиям к структуре ПР ФУ, Программа должна содержать: миссию, перечень показателей и критериев оценки эффективности деятельности ФУ, а также ограниченный набор целевых показателей (целевых значений показателей эффективности), которые должны быть достигнуты к концу реализации ПР или её этапов.

Анализ ПР ФУ, размещенных в свободном доступе в сети Интернет, показал, что семь из девяти ФУ имеют схожую структуру ПР. ПР ФУ в общем случае содержит [4–10]:

- миссию либо стратегическую цель;
- задачи, которые необходимо решить для достижения стратегической цели;
- мероприятия, направленные на решение поставленных задач, сгруппированные в комплексы.

Составной частью ПР ФУ является одна из систем показателей:

- целевые показатели реализации ПР;
- целевые показатели эффективности деятельности.

При этом в пределах одной системы показателей имеются существенные отличия, как в количестве групп показателей, так и в общем количестве показателей. Национальные исследовательские университеты (НИУ), основная роль которых состоит в активизации исследований в определенном научном направлении или отрасли, осуществляют свою деятельность в соответствии с собственной ПР, а оценка эффективности этой программы производится на основании показателей оценки эффективности реализации ПР университетов [12].

Требования к структуре и содержанию ПР университетов, в отношении которых устанавливается категория «национальный исследовательский университет», определены приказом МОН РФ от 30.07.2009 № 278. Согласно данному приказу обязательными компонентами ПР являются:

- цель программы;
- формулировки и краткие описания задач, которые необходимо решить для достижения цели программы;
- перечень и краткое описание мероприятий.

ПР НИУ выстроены в соответствии с требуемой иерархией компонентов, в связи с чем имеют большее единообразие структуры по сравнению с ПР ФУ.

Для оценки эффективности реализации Программы НИУ МОН РФ установило перечень показателей, критерии и периодичность оценки эффективности реализации ПР [12]. Согласно вышеуказанному приказу перечень включает 22 показателя по следующим 5 группам.

Анализ нормативных документов и отдельных ПР ФУ и НИУ показывает, что программы университетов-лидеров включают стратегическую цель, задачи и мероприятия, направленные на решение поставленных задач. Однако в структуре оценки эффективности реализации ПР указанных категорий университетов имеются отличия. У НИУ рассматривается только оценка эффективности реализации ПР. В то время как у ФУ предполагается оценка как эффективности реализации ПР, так и эффективности деятельности университета.

Анализ требований конкурса Минобрнауки РФ к программам развития университетов. Используя опыт университетов-лидеров (ФУ и

НИУ) по реализации ПР, в целях повышения эффективности управления вузами 1 ноября 2011 г. МОН РФ объявило конкурс поддержки программ стратегического развития (ПСР) государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования за счёт средств федерального бюджета.

В конкурсе приняли участие 248 вузов, 55 из которых признаны победителями.

Можно считать, что в настоящее время существует три категории учреждений высшего профессионального образования, имеющих ПР в соответствии с рекомендованной извне (по отношению к вузам) структурой: ФУ, НИУ и вузы-победители конкурса МОН РФ поддержки ПСР.

Вузы-победители конкурса поддержки ПСР обладают некоторыми отличительными признаками. Во-первых, данные вузы не относятся ни к категории ФУ, ни к категории НИУ. Как следствие, основной целью функционирования этих вузов можно считать подготовку кадров для экономики региона (округа). Во-вторых, в вузах-победителях конкурса отлажен процесс стратегического управления или, по крайней мере, высока готовность процессов управления вузом к формализации стратегического менеджмента. Подтверждением этому является сам факт победы в конкурсе. На основании вышеизложенного и принимая во внимание относительную долгосрочность государственной поддержки ПСР вузов-победителей, целесообразным является введение для этой категории вузов единого наименования: стратегически ориентированные региональные вузы (далее – СОРВ).

Структура ПСР СОРВ, согласно требованиям, изложенным в Положении о конкурсе, в целом должна соответствовать структуре ПР НИУ и ФУ [11]. Некоторые отличия можно отметить в структуре показателей, используемых для контроля над реализацией программы. Показатели эффективности реализации ПСР определены МОН РФ на основании показателей эффективности деятельности вуза, практически совпадающими с аккредитационными показателями университета, объединенными в четыре группы для оценки образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности, а также финансовой устойчивости. Университет должен расширить систему специфическими показателями, объединенными в пятую группу целевых показателей эффективности реализации ПСР.

В рекомендациях, распространенных МОН РФ для СОРВ, приведена общая для всех вузов структура комплексов мероприятий программы

и названия ряда проектов, для которых предусмотрено субсидирование из федерального бюджета. В целях соответствия указанным рекомендациям вузам потребовалось также пересмотреть структуру мероприятий и проектов, составляющих ПСР, при невозможности коррекции плановых значений показателей, многие из которых лишь косвенно зависят от реализации ПСР. При этом стало очевидно, что для повышения эффективности реализации ПРС и обеспечения плановых значений некоторых показателей требуется реализация общепрограммных мероприятий, формально не включенных в ПСР.

Сравним структуры программ трех категорий университетов, получивших финансирование на их поддержание (табл. 1).

Для управления ПСР в университетах могут применяться стандарты управления программами и проектами, например, РМВОК [13] и Р2М [15]. Но при управлении ПСР возникают проблемы, не рассмотренные в указанных стандартах. Одна из проблем управления ПСР состоит в том, что оценка ее эффективности выполняется через набор показателей, оценивающих деятельность вуза в целом. Это означает, что заявленные значения показателей развития всего университета (а именно они определены как целевые показатели эффективности программы) должны проецироваться на реализуемые в рамках программы проекты. Однако показатели характеризуют деятельность вуза в целом, а проекты ПСР часто не влияют напрямую на показатели. Кроме того, проекты программы формируются после утверждения показателей развития вуза.

Модель Программы стратегического развития. ПР университета, согласно [15], должна переводить вуз из текущего состояния в новое состояние, соответствующее миссии университета. По мнению авторов, ПСР университета направлена не на решение операционных задач университета и не на «латание дыр», а на создание прорывных технологий, обеспечивающих университету конкурентные преимущества в дальнейшем, и на создание среды, которая способствует развитию научных, инновационных и образовательных инициатив в университете. Необходимо отметить, что постановка и реализация ПСР позволяет сконцентрировать активность сотрудников и направить дополнительные ресурсы на решение ограниченного числа задач, имеющих приоритетное значение в среднесрочной перспективе. Вне рамок программы развития остается

Сравнительные характеристики ПСР разной категории вузов

№	Характеристики ПСР	ФУ	НИУ	СОРВ
1	Наличие программы развития	ПР	ПР	ПСР
2	Наличие мероприятий, объединенных в комплексы	+	+	+
3	Проекты, как исполнительная часть программы	не определены	не определены	включены в ПСР
4	Показатели эффективности деятельности вуза	+	—	+
5	Показатели оценки эффективности программы	+	+	— (вуз может добавить в 5-й раздел)
6	Требования к содержанию программы (к мероприятиям и проектам)	—	—	на часть мероприятий и часть проектов
7	Изменения содержания программы после утверждения значений целевых показателей (изменение мероприятий и проектов)	проекты	проекты	мероприятия и проекты
8	Результаты программы как результаты проектов и мероприятий	результаты мероприятий	—	+

большая часть деятельности университета, основанная на традиционных для высшей школы принципах иерархической организационной структуры функционального типа с выделением основных и вспомогательных процессов [1].

Анализ программ развития университетов и стандартов [4–10, 13, 15] позволяет выделить место ПСР в деятельности университета (рис. 1). В основе формирования Программы лежит миссия университета и его стратегические приоритеты. На основе миссии и стратегического анализа, включающего анализ внутренней и внешней среды, swot-анализ, формируются приоритеты, цели и задачи ПСР.

Реализация ПСР является частью деятельности университета. Эффективность деятельности университета в целом и в части, имеющей отношение к реализации ПСР, оценивается комплексом показателей. Проекты ПСР оказывают прямое влияние только на часть показателей этого комплекса. С другой стороны, все достижения в деятельности университета являются результатом работы научно-педагогического персонала и управленцев, для планирования и оценки результатов труда которых используются корпоративные системы мотивации и учета результативности, например, рейтинговые системы оценки деятельности подразделений и персонала. Необходимость, с одной стороны, отдельного учета участия персонала в проектах ПСР и в основной деятельности университета, а с другой стороны — необходимость объединения ре-

зультатов работы персонала и оценки их влияния на показатели деятельности университета в целом требуют объединения регулярного управленческого учета и учета реализации ПСР. Вести такой объединенный учет непросто, поскольку для управления ПСР применяется проектный подход, не используемый в основной деятельности университета.

ПСР включает комплексы мероприятий, которые формируются исходя из основных направлений деятельности университета. Мероприятия ПСР формируются для решения задач программы, при этом одно и то же мероприятие может быть направлено на решение нескольких задач, а для решения одной задачи необходимы несколько мероприятий. В рамках мероприятия определяются проекты, реализация которых представляет собой содержательную часть ПСР. Мероприятия и проекты формируются с точки зрения целей и задач ПСР и отражают проектную деятельность вуза, в то время как комплексы мероприятий и показатели отражают процессы университета.

Таким образом, модель ПСР можно представить в следующем виде. ПСР включает цели и задачи, а также определяет мероприятия на ограниченный период (рис. 2). Все мероприятия обеспечивают решение задач ПСР. Исполнительной частью Программы являются проекты, которые обеспечивают решение задач Программы и влияют на показатели эффективности реализации ПСР и деятельности вуза в целом через



Рис. 1. Связь Программы стратегического развития и деятельности вуза

полученные в рамках проектов результаты. Результаты проектов описывают инновационные достижения, которые формируют добавочную ценность ПСР, позволяют решать задачи Программы и являются основной улучшения показателей эффективности реализации Программы.

Модель ПСР позволяет сформулировать несколько требований, которые должны выполняться в процессе разработки ПСР и при ее реализации. Выполнение этих требований на этапе разработки ПСР является необходимым условием достижения целей Программы.

Требование 1. Все задачи ПСР должны быть обеспечены мероприятиями и любое мероприятие Программы должно быть направлено на решение соответствующих задач, а значит — на достижение целей ПСР.

Каждый проект ПСР реализуется в рамках определенного мероприятия и, соответственно, направлен на решение определенных задач.

Требование 2. Все проекты ПСР направлены на решение задач соответствующего мероприятия, и все задачи, на решение которых на-

правлено мероприятие, решаются с помощью хотя бы одного проекта этого мероприятия.

Отсюда следует, что в заявленные мероприятия должны быть включены только те проекты, которые направлены на решения закрепленных за мероприятием задач. Задача управления ПСР на этапе ее разработки предполагает контроль соответствия целей программы (а следовательно, и задач) мероприятиям и проектам.

Целевые показатели оценки эффективности реализации Программы были предложены МОН РФ из пула показателей оценки деятельности вуза. Обозначим подмножество показателей деятельности вуза, оценивающих эффективность программы развития, как $\{Factor_{ij}, i = \overline{1,4}, j = \overline{1, J_i}\}$, где K — количество показателей оценки эффективности реализации ПСР. Значения показателей зафиксированы по факту на один или два предыдущих года и запланированы с учетом ПСР на ближайшие несколько лет.

Каждый проект ПСР вносит вклад в некоторый набор показателей $\{Factor'_{ij}, i = \overline{1, K}, j = \overline{1, M}\}$, где M — количество проектов. При этом

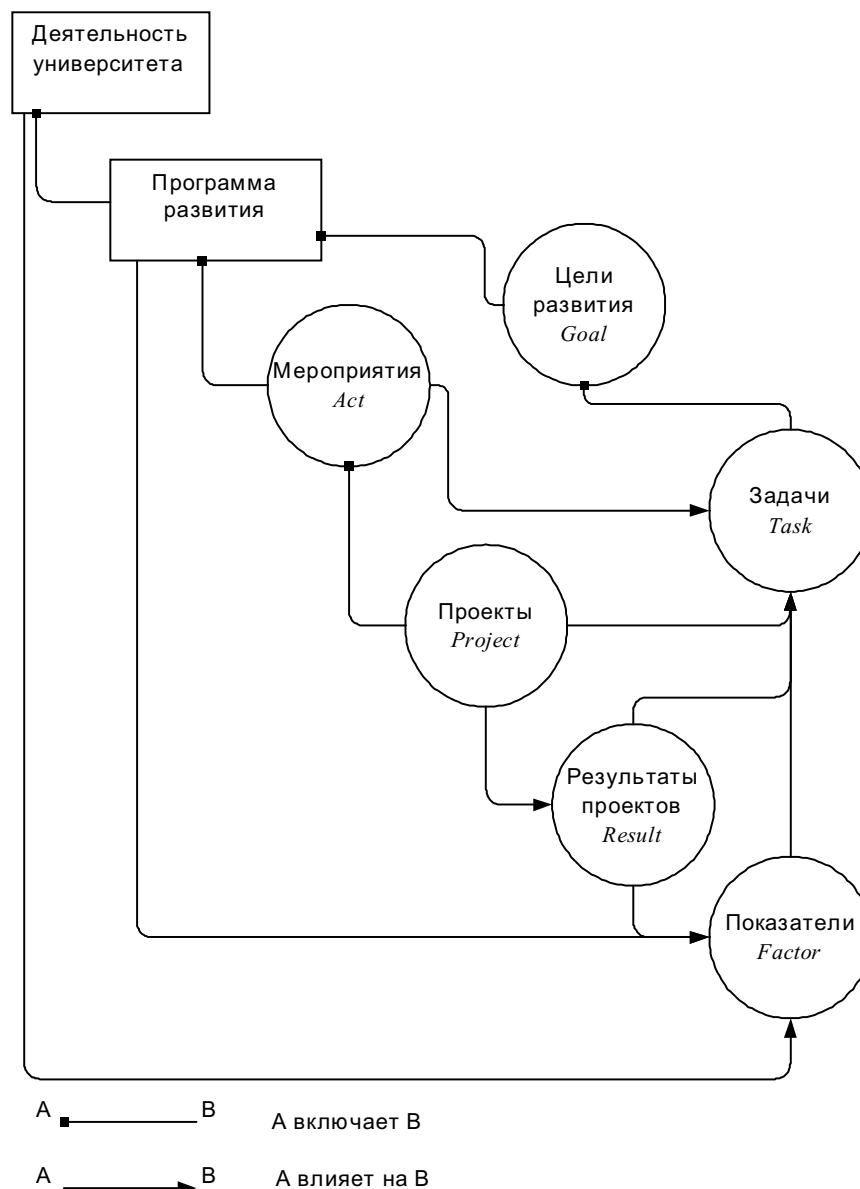


Рис. 2. Модель Программы развития

$Factor'_{ij} > 0$, если $Project_{mk}$ вносит вклад в значения показателя $Factor_i$.

Требование 3. Все проекты должны оказывать положительное влияние на целевые показатели эффективности реализации ПСР университета. Соответственно, задача управления Программой на этапе разработки состоит в выделении показателей, на которые влияет проект.

Для управления ПСР по результатам необходимо определить значения показателя $Factor_i$ плане университета на ближайший год при отсутствии ПСР (назовем это инерционным трендом). Обозначим инерционный тренд как $Factor''_{ij}$.

Требование 4. Плановое значение показателя ПСР складывается из инерционного тренда и планируемых вкладов всех проектов.

$$Factor_i = Factor''_i + \sum_{j=1}^M Factor'_{ij}, i = \overline{1, K} \quad (1)$$

Университеты всех трех категорий определяли проекты ПСР после того, как были определены плановые значения $Factor_i$. Это означает, что в формуле (1) известны $Factor_i$ и $Factor''_i$, но неизвестны $Factor'_{ij}$.

Таким образом, управление ПСР должно предполагать определение планируемого вклада каждого проекта в показатели эффективности реализации Программы.

Каждый проект содержит собственные результаты, которые не представлены в показателях, а скорее связаны с добавленной ценностью ПСР, т. е. с получением достижений, способствующих

развитию университета. Влияние проектов на задачи выражается через влияние результатов проектов на задачи, которые закреплены за мероприятием, соответствующим проекту.

Требование 5. Совокупность планируемых результатов проектов и плановых значений показателей должны обеспечить решение задач, заявленных в ПСР. Более того, все задачи должны быть решены с помощью полученных в проектах результатов, и любой проект должен иметь планируемые результаты, которые решают задачи, обеспеченные соответствующим мероприятием. При формировании проектов ПСР необходимо контролировать влияние результатов проектов на решение задач, соответствующих проекту мероприятий ПСР.

Вклад проекта в показатели $Factor'_{ij}$ формируется через результаты проекта. Например, публикация статьи (показатель) возможна после разработки нового метода, алгоритма, методики и т. п. (собственные результаты проекта). Поэтому при формировании проектов ПСР необходимо контролировать связи между результатами проекта и внесенным вкладом проекта в показатели, пользуясь требованием 6.

Требование 6. Вклад проектов в показатели должен определяться результатами проекта, т. е. все плановые значения показателей, на которые влияет проект, должны быть обеспечены собственными результатами проекта.

Показатели эффективности реализации Программы развития. Рассмотрим более детально проблему управления ПСР через показатели (о показателях ФУ и НИУ также можно посмотреть здесь [14]). Показатели эффективности реализации ПСР для СОРВ сгруппированы в четыре основных направления деятельности вуза (образовательная, научная, инновационная и финансовая). Все эти показатели являются частью оценки деятельности вуза в целом. Если их спроецировать на систему менеджмента качества (СМК) образовательных учреждений (ОУ) [1], то можно выделить те основные и обеспечивающие процессы, которые оцениваются предлагаемыми МОН РФ показателями ПСР СОРВ. К таким процессам СМК ОУ относятся: основные процессы — процесс 2.5 «Реализация основных образовательных программ», процесс 2.9 «Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура)», процесс 2.10 «Научные исследования и разработки», процесс 2.11 «Инновационная деятельность», обеспечивающие процессы — процесс 3.2 «Управление ресурсами ОУ».

Между тем, даже с точки зрения содержательных требований МОН РФ в ПСР, должны быть реализованы проекты, направленные на совершенствование и других процессов СМК ОУ: процесс 2.3 «Довузовская подготовка», процесс 2.4 «Прием студентов», процесс 2.12 «Международная деятельность».

Таким образом, для оценки эффективности ПСР должна быть рассмотрена еще одна группа показателей — специальные показатели, предлагаемые вузом для оценки эффективности реализации своей ПСР.

Каждый вуз имеет свою стратегическую миссию и приоритеты развития на текущем этапе. В некоторой удаленной перспективе стратегические цели и приоритеты приводят к повышению показателей из первых четырех групп. Но это может происходить вне временных рамок ПСР и, следовательно, отсутствует возможность оценить достижения стратегических целей университетов. Поэтому вузу предлагается в пятую группу включить специализированные показатели, направленные на оценку достижения стратегических целей и задач вуза на текущий период.

Все показатели, о которых речь шла выше, можно отнести к показателям достижения цели, при этом ни один из показателей не является индикатором эффективности. Если такие показатели вузу необходимы, они могут быть включены в эту же пятую группу.

Требования 3–6 можно отнести ко всей группе показателей, включая специализированную пятую группу.

Показатели — это обобщенная характеристика анализируемого процесса или эффективности реализации Программы. Показатель описывается некоторым функционалом $y = F(X)$, где y — показатель, а $X = \{x_i, i \in N_x\}$ — набор характеристик. Показатели вычисляются через характеристики (в простейшем случае показатель может совпадать с одной из характеристик).

Первая задача управления ПСР по показателям состоит в определении планируемого вклада проекта в показатели, т. е. в определении $Factor'_{ij}$. Для этого из списка показателей эффективности реализации ПСР необходимо сформировать список характеристик, которые должны быть собраны, чтобы через них можно было рассчитать показатели.

Для каждой характеристики должны быть определены методы сбора. В методах сбора описаны правила — критерии отбора значений и даты сбора характеристик.

Для каждого показателя должны быть определены плановые абсолютные результаты по характеристикам. Для каждой характеристики в абсолютных значениях должен быть определен суммарный вклад проектов от реализации ПСР. Такие абсолютные значения характеристик должны быть распределены между проектами, исходя из возможностей проекта и ресурсного обеспечения.

Контроль распределения вклада по показателям между проектами выполняется по соотношению $Factor_i - Factor_i'' = \sum_{j=1}^M Factor_{ij}'$ (требование 4).

Для оценки эффективности реализации ПСР необходимо определить индикаторы эффективности. Эти индикаторы, как и показатели, должны обеспечивать возможность регулярной оценки результатов реализации Программы с целью принятия своевременных управленческих решений.

Основным требованием к индикаторам является обеспечение возможности интегрального учета вклада показателей, от значений которых зависит степень достижения целевых приоритетов Программы. Индикаторы рассчитываются из показателей и легко интерпретируемы с точки зрения степени достижения целей Программы. Для СОРВ авторами предложена следующая система индикаторов:

индикатор 1 – уровень соответствия содержания и структуры подготовки потребностям рынка труда, стратегии социально-экономического развития региона (округа);

индикатор 2 – уровень устойчивости развития университета;

индикатор 3 – уровень эффективности управления университетом.

Система индикаторов может быть построена по другому принципу. Например, для каждой из заданных целей ПСР формируется индикатор ее достижения. Для университетов из группы НИУ и ФУ индикаторы могут быть иными, более соответствующие целям их создания.

Методика расчета индикаторов предполагает, что значение каждого индикатора измеряется в процентах и лежит соответственно в интервале от 0 % до 100 %, при этом целевым значением каждого индикатора в последнем году ПСР является 100 %, что обеспечивается достижением планового уровня всех показателей. Достижение каждым индикатором значения не менее чем 100 %, однозначно трактуется как полное достижение целей Программы.

Для расчета каждого индикатора используются взвешенные суммы интегральных показателей. Для этого определена зависимость между показателями и индикаторами, при определении зависимости допускается одному показателю влиять на более чем один индикатор.

Весовые коэффициенты, используемые для расчета индикаторов, могут быть получены для каждого показателя или для группы показателей. Расчет весовых коэффициентов для каждого из более 70 показателей (включая специфичные) методом экспертных оценок требует больших временных затрат у экспертов. Поэтому авторами предлагается использовать группы показателей.

Для группировки показателей могут использоваться вышеприведенные 5 групп показателей, но это неудобно, так как пятая группа показателей (вузовские показатели) объединяет оценку разных областей.

В соответствии с приоритетами ПСР предложены следующие группы показателей:

– Г1. Устойчивое развитие кадрового потенциала;

– Г2. Устойчивое развитие инфраструктуры образовательного процесса, научных исследований, формирование ресурсной базы в соответствии с приоритетами развития университета;

– Г3. Эффективность образовательной деятельности;

– Г4. Эффективность научной деятельности;

– Г5. Эффективность инновационной деятельности;

– Г6. Повышение внутрироссийской конкурентоспособности университета;

– Г7. Повышение международной конкурентоспособности университета;

– Г8. Активное внедрение новых методик и технологий в образовательный процесс;

– Г9. Развитие лучших практик университетского управления.

В каждую группу может быть включен любой показатель из общего пула, который влияет на соответствующий приоритет. Таким образом, в каждой группе Γ_i формируются подгруппы показателей Γ_{ik} , $i = \overline{1,9}$, $k = 1, 2, 3$, связанных с одним из трех индикаторов $\Gamma_{ik} = \{Factor_{ik}^j, j = \overline{1, J_{ik}}\}$, где J_{ik} – мощность множества Γ_{ik} . Интегральные показатели рассчитываются на основании нормированных, то есть приведенных к плановому значению величин показателей соответствующей группы, влияющих на величину индикатора:

$$indicator_k^{(Y)} = \sum_{i=1}^9 a_{ik} \left(\frac{1}{J_{ik}} \sum_{j=1}^{J_{ik}} \frac{Factor_{ik}^{j(Y)}}{Factor_{ik}^{j(2016)}} \right),$$

где $indicator_k^{(Y)}$ — значение k -го индикатора в Y -м году, $Factor_{ik}^{j(Y)}$ — значение показателя $Factor_{ik}^j$ в Y -м году, a_{ik} — весовые коэффициенты (веса) i -й группы показателей для k -го индикатора.

Веса интегральных показателей определены экспертным способом как компоненты собственных векторов матриц парных сравнений интегральных показателей соответствующих индикаторов с точки зрения их влияния на целевой индикатор (метод анализа иерархий) [14]. В экспертном опросе приняли участие 26 руководителей ВГУЭС разных уровней, занятых непосредственно в процессе стратегического планирования и в подготовке ПСР. Использованный способ опроса экспертов обеспечил согласованность матриц парных сравнений.

Сравнение фактического и планового значений индикатора является основанием для оценки результативности ПСР и принятия решения о применении корректирующих воздействий.

Общепроектные мероприятия Программы развития университета. Для управления ПСР университетов должны быть реализованы общепроектные мероприятия, которые направлены на реализацию Программы.

Мероприятие 1. Формирование общей методологии управления Программой и проектами ПСР. Описанные выше требования (1–3, 5) являются принципами формирования ПСР, требования 4, 6 являются принципами управления ПСР. Правила формирования специальных показателей позволяют вузу разработать собственные показатели эффективности реализации Программы. Правила расчета и сбора показателей также относятся к общей методологии управления Программой. Правила управления проектами, мотивации персонала, правила оплаты по проектам и другие методические вопросы также относятся к общей методологии управления ПСР в вузе (ввиду ограниченности места в данной статье не рассмотрены).

Мероприятие 2. Обучение персонала. Для повышения эффективности управления необходимо проводить обучение руководителей и других участников проектов по вопросам управления проектами ПСР. Например, организовать обучение основам управления проектами, использованию программного обеспечения (например, MS Project) для управления проектами. Обучающие семинары нужны также по вопросам, связанным с достижением показателей эффективности ПСР. Например, вопросы выбора журна-

ла для публикаций с учетом индекса цитирования или импакт-фактора.

Мероприятие 3. Организация стажировок и повышения квалификации. В ПСР всех СОРВ должны быть включены несколько обязательных проектов. В частности, один из них — это проект, направленный на повышение мобильности аспирантов и молодых ученых, а именно на организацию стажировок и повышение квалификации молодых аспирантов и научно-педагогических работников (НПР) с целью их дальнейшего закрепления в университете и развития научных исследований. В рамках реализации этого проекта предлагается выполнить следующие шаги. Во-первых, оценить потребности ПСР в стажировках молодых аспирантов и НПР для реализации проектов Программы; сформировать список, сроки и место стажировок молодых участников проектов ПСР. Во-вторых, расширить список при необходимости за счет тех молодых аспирантов и НПР, которые не являются участниками ПСР, но которые могут обеспечить рост показателей деятельности вуза, особенно тех, плановые значения которых сложно достигнуть. В-третьих, формировать реестр мест стажировок, доступный для всех участников ПСР. В-четвертых, разработать процедуры и нормативно-правовое сопровождение поддержки стажировок и повышения квалификации и дальнейшего закрепления аспирантов и НПР в вузе.

Мероприятие 4. Привлечение к реализации ПСР молодых аспирантов и магистрантов. Важнейшей задачей ПСР является привлечение к научным исследованиям, инновационной деятельности молодых людей — аспирантов, магистрантов. Для решения этой задачи предлагается выполнить следующие шаги. Во-первых, выявить потребности проектов ПСР в аспирантах и магистрантах. Одним из внутренних требований к проектам Программы является привлечение молодежи к реализации проектов. Определить количественный состав и качественные требования: специальности аспирантуры и направления магистратуры, которые интересны с точки зрения реализации Программы. Во-вторых, разработать систему мотивации молодежи, которая может включать как финансовые стимулы: повышенную стипендию, работу в вузе, оплату за работы по проектам, так и нефинансовые стимулы: интересные задачи, стажировки и повышение квалификации, поддержка очного участия в конференциях. В-третьих, организовать прием на бюджетные места аспирантуры и магистратуры молодых людей, готовых учиться и работать в рам-

как аспирантуры и магистратуры полного дня и участвовать в проектах ПСР.

Мероприятие 5. Организовать межпроектное взаимодействие для синхронизации взаимозависимых результатов, использования общих ресурсов, контроля достижения показателей и результатов с перспективой перераспределения вклада проектов в случае невозможности получения плановых вкладов по некоторым проектам.

Заключение. ВГУЭС стал победителем конкурса МОН РФ на поддержку ПСР. В процессе формирования ПСР, а также на первом этапе ее реализации команда исполнителей столкнулась с множеством проблем. Для некоторых из них авторами разработаны, предложены и апробированы решения, описанные в этой статье.

На основе анализа требований ПР ФУ и НИУ, а также ПСР СОРВ авторами рассмотрена модель ПСР, определены требования к программе, сформулированы подходы к управлению ПСР в целом, включающие управление по показателям и общепрограммные мероприятия.

За рамками статьи в силу ограниченности объема остались такие важные вопросы управления ПСР, как управление проектами, мотивация персонала, синхронизация работ и результатов между проектами.

1. Азарьева В. В., Круглов В. И., Пузанков Д. В. и др. Методика оценки систем качества образовательных учреждений. СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2010. 88 с.

2. Концепция создания и государственной поддержки развития федеральных университетов (одобрена на заседании межведомственной рабочей группы по приоритетному национальному проекту «Образование» при Совете при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике 22 сентября 2009 г. № АФ-33/03ПР) [Электрон-

ный ресурс]. URL: <http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/09.09.22-fu.konc.pdf/>

3. Овчинников М. Н. Об оценивании деятельности университетов и показателях эффективности программ развития // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 1. С. 25–30.

4. Официальный сайт Балтийского федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: http://www.kantiana.ru/federal/programm_bfu/index.php/

5. Официальный сайт Дальневосточного федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: <http://dvfu.ru/struct/rectorat/strategic/strategic/dokumenty/programma-razvitiya-dvfu/>

6. Официальный сайт Казанского (Приволжского) федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ksu.ru/capr/index.php?id=13/>

7. Официальный сайт Северного (Арктического) федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: <http://narfu.ru/>

8. Официальный сайт Сибирского федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sfu-kras.ru/development/programme2011/>

9. Официальный сайт Уральского федерального университета: Программа развития. [Электронный ресурс]. URL: <http://urfu.ru/home/documents/programmy-razvitiya/>

10. Официальный сайт Южного федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: http://dbs.sfedu.ru/www/national_project.startup?p=2/

11. Положение о конкурсной поддержке программ стратегического развития государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования (шифр 2011-ПР) [Электронный ресурс]. URL: <http://programs.extech.ru/docs/doc/poloj.pdf>.

12. Приказ Министерства образования и науки РФ от 29 июля 2009 г. № 276 (в ред. Приказов Минобрнауки РФ от 22.06.2011 № 2049, от 13.09.2011 № 2290)

13. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). 4-е изд. Project Management Institute, Inc., 2008.

14. Сааму Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М. : Радио и связь, 1993. 278 с.

15. Shigenobu Ohara. P2M. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. — 2001 (Revision 2005). Project Management Association of Japan (PMAJ)





Р. А. Луговой, К. С. Солодухин, А. Я. Чен

МОДЕЛИ ПОДДЕРЖКИ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ВУЗЕ

В статье рассматриваются модели поддержки процессов принятия стратегических решений в вузе, в основе которых лежит формализация зависимостей между элементами сбалансированной системы показателей. Предлагается решение проблемы формализации зависимостей между стратегическими целями и описывающими их показателями для любого количества показателей. Приводится соответствующий пример.

Ключевые слова: формализация стратегии, сбалансированная система показателей, многокритериальные модели, функция полезности.

R. A. Lugovoy, K. S. Solodukhin, A. Yu. Chen

University strategic decision-making support models

The article observes models supporting strategic decision making in a university. These models are based on the balanced scorecard elements interrelationship formalization. The method for the solution of the formalization problem is introduced which involves multiple performance indicators. Given in the article has several advantages over methods suggested before. The method is illustrated with example.

Key words: strategy formalization, balanced scorecard, multicriteria models, utility function.

Стратегический процесс в организации, в конечном итоге, представляет собой процесс постановки (формирования) и реализации стратегических целей (стратегических планов) [2, 5]. При этом этап реализации стратегии традиционно вызывает значительные сложности вне зависимости от качества самой стратегии.

Одной из наиболее популярных концепций, позволяющих связать стратегическое управление с оперативной деятельностью организации, является сбалансированная система показателей (ССП — Balanced ScoreCard, BSC) Р. С. Каплана и Д. П. Нортон [3, 4]. За последние годы область применения СПП распространилась с компаний, ориентированных на получение прибыли, на неприбыльные организации (особенно в сфере образования и здравоохранения) и государственные учреждения. Среди российских ву-

зов впервые применение СПП в процессе стратегического управления было осуществлено во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса [Мальцева и др., 2004; Мальцева, Луговой, 2005; Луговой, 2006], где в дальнейшем была предложена и апробирована «стейкхолдерская» модификация СПП [10, 11].

Предложенная модификация СПП позволяет развернуть стратегические цели вуза до конкретных мероприятий, с помощью которых планируется их достижение, а значит — и до ресурсов, необходимых для осуществления мероприятий, и, соответственно, для достижения целей. Вместе с тем степень формализации, заложенная в СПП (в основном причинно-следственные связи), недостаточна ни для объективной оценки экономической эффективности принимаемой стратегии, ни для решения задачи оптимального

использования имеющихся ресурсов для реализации стратегии (что может стать основанием для корректировки или пересмотра стратегии), ни для оперативного управления реализацией стратегии. В этой связи был предложен подход к формализации ССП, обеспечивающий увязку степени достижения каждой стратегической цели с затраченными ресурсами и изменением текущей экономической эффективности организации [9].

Формализация ССП позволила построить ряд взаимосвязанных имитационных и оптимизационных экономико-математических моделей, обеспечивающих лицо, принимающее решения (ЛПР), необходимой для решения стоящих перед ним задач аналитической информацией, и тем самым повышающих эффективность принимаемых им стратегических решений [там же]. При этом единицей принимаемого решения является мероприятие или, более точно, решение об осуществлении или неосуществлении каждого мероприятия. Таким образом, ЛПР выбирает из множества возможных мероприятий (за каждым из которых стоят необходимые ресурсы и определенные последствия (рис. 1)) некоторую конкретную совокупность мероприятий, направленных на достижение целей. Для этого ЛПР необходимы, с одной стороны, информация о последствиях осуществления каждого возможного комплекса мероприятий и необходимых ресурсах, с другой стороны – критерии выбора того или иного комплекса мероприятий.

Для удобства получения и анализа необходимой информации построена имитационная модель, позволяющая «проигрывать» различные варианты решений. При этом, что особенно важ-

но, ЛПР имеет возможность изменять параметры модели (зависимости между элементами, компоненты векторов и т. д.), поскольку, во-первых, они должны изменяться вслед за изменениями внешней и внутренней среды, а во-вторых, они могут уточняться в процессе использования (адаптивная модель). Кроме того, предполагая возможные изменения параметров модели, ЛПР может оценить устойчивость решений.

Важно отметить, что предложенные модели позволяют формировать только варианты решений, удовлетворяющие определенным требованиям. Принятие решения о выборе одного из вариантов и его корректировке в любом случае остается за человеком и зависит от его опыта, интуиции, системы ценностей и предпочтений, склонности к риску, а также критериев, которое нельзя или трудно формализовать.

Именно поэтому «в реальном мире принятие управленческих решений состоит скорее в нахождении удовлетворительного варианта преодоления проблемы, чем в поиске лучшей возможной альтернативы (согласно критерию оптимизации). В этом смысле стратегическое управление может пониматься как искусство эффективного решения проблем неполноты информации и ограниченной рациональности в условиях постоянно меняющейся и неопределенной среды, которая оказывается таковой в виду колебаний спроса, появления новых конкурентов и перемен в стратегиях старожилов отрасли и создателей товаров-заменителей» [1]. Отсюда же следует, что не существует заведомо лучших, заведомо оптимальных стратегических решений, равно как нельзя сказать в ситуации *ex post*, была ли реализованная стратегия самой лучшей [12].

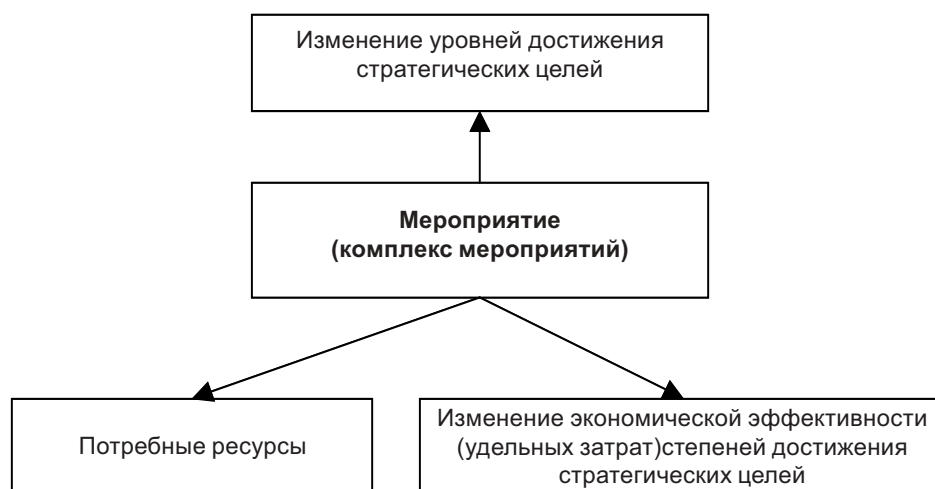


Рис. 1. Мероприятие как единица принятия решения

Таким образом, речь идет не о поиске заведомо лучшего (оптимального) стратегического решения, но о выборе одного из заведомо удовлетворительных вариантов (сатисфакции). Вместе с тем использование разработанных моделей повышает эффективность решений ЛПР и существенно экономит ресурсы и, в первую очередь, самый важный и дефицитный стратегический ресурс — время.

Формальные критерии были разделены на две группы, условно названные «стратегической» и «экономической». Критериями первой группы являются степени (уровни) достижения стратегических целей. Критериями второй группы являются показатели, отражающие необходимость несения затрат ресурсов и их экономическую эффективность. Это, прежде всего, количество каждого из ресурсов, потребное для осуществления того или иного комплекса мероприятий. Кроме того, это показатели изменения удельных затрат, отражающие изменения величины и структуры текущих затрат организации и ее экономической эффективности вследствие проведения различных комплексов мероприятий. Таким образом, вторая группа критериев в свою очередь разбивается на две подгруппы.

В систему критериев не вводились показатели экономической эффективности единовременных затрат (которые можно было бы рассматривать как инвестиции с использованием соответствующих показателей оценки их эффективности). Во-первых, потому что необходимо рассматривать единовременные затраты не только финансовых ресурсов, при этом не все остальные необходимые ресурсы можно адекватно выразить стоимостными показателями, например, потребное количество уникальных ресурсов. Во-вторых, даже если это удалось, нельзя выразить в стоимостных показателях эффект от стратегических мероприятий. Причем речь идет не о технической невозможности, а о принципиальной. Эффект от таких мероприятий должен выражаться изменением степени достижения стратегических целей, т. е. «стратегическими» критериями. А изменение экономической эффективности организации — это важный, но побочный эффект, который принимается во внимание наличием в системе критериев показателей удельных затрат. Конечно, рост экономической эффективности организации может быть одной из стратегических целей. Однако даже в этом случае может осуществляться стратегия, при которой обеспечивается значительный рост эффективности в будущем за счет ее осознанного снижения в бли-

жайшее время (захват рынка, переход на менее развитые, но более перспективные рынки и т. п.).

Таким образом, оптимальное использование ресурсов для реализации стратегии — это многокритериальная задача, решение которой требует построения соответствующих моделей. Использование имитационной модели в отличие от аналитических моделей позволяет не ограничивать формы представления целевых функций и допускает регулирование степени взаимосвязей между составляющими целевой функции. Имитационный подход не ограничивает методы составления многокритериальных целевых функций, которые перестают зависеть от математической постановки задачи и формулируются самостоятельно на основе задач, стоящих перед объектом моделирования. Если при аналитическом моделировании объект подстраивается под целевую функцию, то при имитационном подходе целевая функция выбирается под цели объекта [6].

Программная реализация моделей позволила автоматизировать получение информации и упорядочить ее представление. Использование моделей позволяет:

1. «Проигрывать» различные варианты решений, т. е. для любой совокупности мероприятий оценить количество необходимых ресурсов (по каждому ресурсу), изменение удельных затрат, текущего значения каждого показателя, степени достижения целей в результате осуществления этих мероприятий.

2. Задавать произвольные ограничения на любую совокупность «стратегических» и «экономических» показателей и отбирать все комбинации мероприятий, удовлетворяющие ограничениям (определение допустимого множества решений).

3. Выбирать решения, оптимальные по Парето (выделение области допустимых компромиссов).

4. На допустимом множестве решений (а точнее, на области допустимых компромиссов) находить решение, оптимальное по совокупности заданных критериев (с установленными для них весами) (или несколько локально оптимальных решений).

5. Находить решение, оптимальное по принципу справедливого компромисса (для выбранных критериев и установленных условий уступки).

6. Выбирать решения, обеспечивающие компромисс между выполнением принципа пропорционального развития для выбранной группы критериев (с заданными весами критериев и ус-

тановленными нормативами) и любым другим обобщающим критерием по этой группе («стратегической»).

7. Генерировать многокритериальные целевые функции, варьируя степень предпочтения между различными группами критериев, и выбирать решения, оптимальные в соответствии с каждой функцией.

Одной из основных проблем практического использования предложенных моделей является нахождение функций, определяющих влияние групп показателей, характеризующих каждую стратегическую цель, на степень (уровень) достижения этой цели. Должны быть также известны функции, отражающие изменение значений стратегических показателей в результате осуществления стратегических мероприятий.

В большинстве случаев стратегические мероприятия представляют собой проекты реконструкции и развития, обладающие для рассматриваемой организации высокой степенью уникальности. Вследствие этого влияние результатов их реализации, отраженных возросшими значениями соответствующих показателей, на уровни достижения стратегических целей достаточно сложно спрогнозировать.

Прямое использование экспертных оценок для построения необходимых функций также затруднено, особенно если речь идет о функциях значительного числа переменных. Даже при двух показателях, определяющих стратегическую цель, эксперту очень непросто ответить на вопрос вида: «Насколько будет достигнута цель, если значение первого показателя x и второго — y ». Если же количество показателей больше двух, то напрямую задавать подобные вопросы эксперту практически бессмысленно: если даже будут получены конкретные ответы, то степень доверия к ним, очевидно, должна быть небольшой.

Ситуация меняется, если эксперту задаются вопросы сравнительного характера, при которых значения всех переменных (кроме одной) фиксируются на определенном уровне, а эксперту необходимо будет выбрать значение оставшейся переменной, при котором функция достигает заданного значения.

В работах [7, 8] были предложены методы нахождения функции двух переменных, значениями которой являются уровни достижения цели (УДЦ), а аргументами — нормированные значения определяющих эту цель показателей, при различных вариантах взаимосвязи между показателями (взаимно независимые, независимость по полезности только одного показателя

от другого, взаимно зависимые). При этом, в связи с тем, что степень достижения цели можно рассматривать как полезность для организации (или ее отдельных подразделений), полученную в результате осуществления соответствующих стратегических мероприятий, формализация зависимости между УДЦ и значениями соответствующих показателей рассматривалась как нахождение некоторой функции полезности.

В данной статье представлен метод нахождения функции, определяющей зависимость между УДЦ и показателями, определяющими данную цель, для произвольного количества показателей при любых вариантах взаимосвязи между показателями (что позволяет считать данный метод универсальным).

Суть метода состоит в генерировании по некоторому алгоритму вопросов определенного вида для опроса экспертов, определении значений функции в соответствующих точках на основе ответов экспертов и расчете значений функции в любой заданной точке из ее области определения.

Алгоритм опроса. Опишем способ определения значения функции k переменных, то есть нахождения уровня достижения цели, которая измеряется количеством показателей, равным k . Перед началом опроса зададим количество искомым гиперповерхностей безразличия n (далее для простоты будем также использовать термин «кривые безразличия»), а также их УДЦ u_i , $i = 1, \dots, n$, причем $u_i < u_{i+1}$, а также параметр m — максимальное количество дополнительных точек.

Количество рассмотренных значений функции и соответствующих кривых безразличия будет определять точность последующей интерполяции функции в произвольной точке допустимой области. Мы полагаем, что в большинстве случаев достаточно рассмотреть три кривых безразличия, УДЦ которых равно 0,25, 0,5 и 0,75. Поиск значений показателей, для которых УДЦ меньше 0,25, нецелесообразен с точки зрения точности оценки, поскольку на начальном этапе выполнения работ по достижению цели руководителю сложно адекватно оценить объемы оставшейся работы. Также предполагается, что значения показателей нормированы к их целевому значению, при этом плановое значение каждого такого нормированного показателя равно единице, а начальное — нулю. УДЦ равен нулю (единице), если каждый из нормированных показателей равен нулю (единице).

Для расчетов берутся нормированные значения показателей, т. е. значение показателя

изменяется в интервале от 0 до 1. При этом можно говорить о нахождении значений функции в ограниченном k -мерном пространстве (k -мерный куб).

Граничной будем называть точку пересечения кривой безразличия с ребром куба, т. е. такую точку, для которой только одна координата может лежать в интервале от 0 до 1, а остальные либо равны 0, либо 1. Значение УДЦ для граничной точки кривой безразличия i будет равно u_i . Через k граничных точек данной кривой безразличия можно однозначно провести гиперплоскость в k -мерном евклидовом пространстве.

Найдем $n \cdot k$ таких граничных точек $a_{i,j}$ ($i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, k$) следующим способом. Зададим вопрос эксперту: «При максимальном значении первого показателя и минимальных остальных превысит ли УДЦ величину u_i ?». Если эксперт отвечает «нет», продолжим задавать вопрос, добавляя к показателям, достигшим максимального значения, второй, третий и т. д., пока анкетированный не даст положительный ответ. После этого попросим уточнить, при каком именно значении последнего добавленного показателя УДЦ будет точно равен u_i . Это значение определит, в каком «месте» ребра будет находиться граничная точка. Для нахождения второй и следующих граничных точек, принадлежащих этой же гиперплоскости, порядок добавления показателей будет циклической перестановкой исходного, т. е. при определении, например, четвертой точки, порядок добавления показателей будет следующим: 4, ..., n , 1, 2, 3. Для случая $k = 3$ покажем, какие ребра будут использованы (рис. 2).

Кривая безразличия, соединяющая граничные точки, в силу свойств исследуемой функции полностью находится внутри такого гиперпараллелепипеда (k -мерного параллелепипеда), что его ребра параллельны осям и все граничные точки лежат на этих ребрах (хотя бы одна

из них лежит в вершине). При этом максимальное возможное расстояние между кривой безразличия, проходящей через данные точки, и найденной гиперплоскостью можно определить как максимум длин перпендикуляров, опущенных на гиперплоскость из вершин гиперпараллелепипеда, имеющих все минимальные и все максимальные координаты среди прочих. Для случая $k = 3$ эти перпендикуляры показаны на рис. 3.

На рис. 3 точки $A(x_a, y_a, z_a)$, $B(x_b, y_b, z_b)$ и $C(x_c, y_c, z_c)$ принадлежат ребрам параллелепипеда и через них проведена плоскость. Координаты точек $P_0(x_{p0}, y_{p0}, z_{p0})$ и $P_1(x_{p1}, y_{p1}, z_{p1})$ могут быть вычислены следующим образом: $x_{p0} = \min(x_a, x_b, x_c)$, ..., $z_{p0} = \min(z_a, z_b, z_c)$, $x_{p1} = \max(x_a, x_b, x_c)$, ..., $z_{p1} = \max(z_a, z_b, z_c)$. Максимальное возможное расстояние между кривой безразличия и плоскостью определим как $h = \min(h_0, h_1)$. При этом расстояние h можно использовать в качестве оценки ошибки аппроксимации. Длины перпендикуляров можно вычислить следующим образом (1):

$$h_i = \frac{\sum_{j=1}^k A_j \cdot p_{ij} + B}{\sqrt{\sum_{j=1}^k (A_j)^2}}, \quad (1)$$

где p_{ij} — j -я координата точки P_i ; A_j, B — коэффициенты уравнения гиперплоскости в k -мерной

пространстве: $\sum_{j=1}^k A_j \cdot x_j + B = 0$.

После определения граничных точек гиперплоскость, проведенная через них, является аппроксимацией кривой безразличия соответствующего уровня. Для повышения точности аппроксимации в случае относительно большой кривизны линии уровня необходимо увеличить количество сегментов гиперплоскостей. Для этого найдем дополнительные точки с тем же УДЦ,

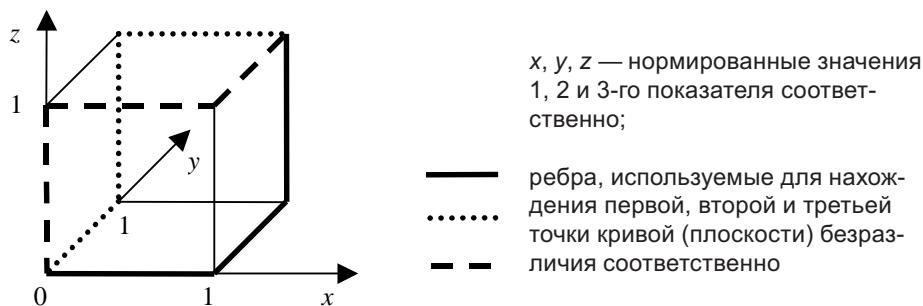


Рис. 2. Используемые ребра при $k = 3$

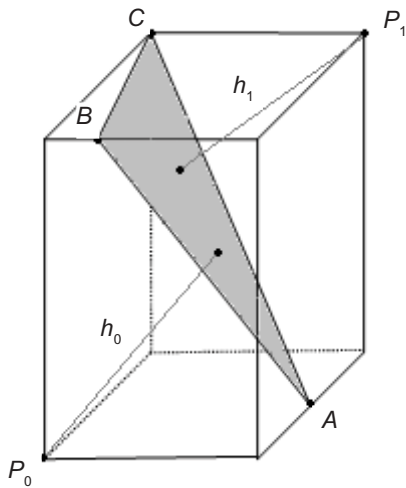


Рис. 3. Перпендикуляры, опущенные на гиперплоскость, $k = 3$

но лежащие не на ребрах, а внутри гиперкуба, и таким образом разобьем найденную гиперплоскость на несколько других, использующих новую найденную точку. Такое разбиение будем продолжать до тех пор, пока не будет достигнута заданная точность аппроксимации.

В качестве индикатора такой точности будем использовать расстояние h , поскольку большое значение длины перпендикуляра h служит индикатором потенциально большой кривизны линии уровня и, как следствие, ошибки интерполяции, а в процессе разбиения эта величина для новых гиперповерхностей не может превышать исходную. Для ограничения итерационного процесса рассчитаем такую величину h^* (будем называть её критической длиной перпендикуляра), что при превышении длины перпендикуляра для некоторой гиперплоскости величины h^* необходимо разбить эту гиперплоскость на несколько других путем нахождения новой внутренней точки.

Величину h^* будем вычислять следующим образом:

- через каждую граничную точку a_{ij} проведем гиперплоскость, компоненты нормального вектора которой равны между собой;

- рассчитаем длины перпендикуляров, опущенных на эту плоскость из минимальной и максимальной вершины параллелепипеда, найдем минимальную из них и обозначим ее как h_{ij} .

Рассчитаем критическую длину h^* по формуле (2):

$$h^* = \frac{\max \left(\sum_{i=1}^n h_{i1}; \sum_{i=1}^n h_{i2}; \dots; \sum_{i=1}^n h_{ik} \right)}{m}, \quad (2)$$

где m — максимальное количество дополнительных точек, заданных в начале анкетирования.

Такой способ выбора звеньев для разбиения допускает, что количество внесенных дополнительных точек будет меньше m .

Для нахождения дополнительных (внутренних) точек некоторой гиперплоскости (находящейся в некотором параллелепипеде) мы предоставим эксперту выбрать значение одного из показателей при фиксированных значениях остальных. Такой способ облегчает задачу эксперта и увеличивает точность его ответов. С целью предоставления эксперту большей свободы выбора следует предлагать для оценки тот показатель, который соответствует самому длинному ребру параллелепипеда. Значения остальных показателей должны быть зафиксированы на уровне, соответствующем середине ребра параллелепипеда.

После того как эксперт указал значение показателя, при котором точка с остальными фиксированными координатами будет иметь тот же УДЦ, что и остальные точки линии уровня, разобьем гиперплоскость следующим образом: каждая вершина в разбитой плоскости будет поочередно заменена новой вершиной, при этом исходная гиперплоскость будет заменена на k новых. Например, в 3-мерном пространстве ($k = 3$) плоскость, построенная на точках A, B и C , будет разбита новой точкой D на три новых плоскости, образованные следующими тройками вершин: (D, B, C) , (A, D, C) и (A, B, D) , как показано на рис. 4.

После проведения опроса для каждого зараннее заданного значения УДЦ имеется набор точек, на которых строится аппроксимирующая

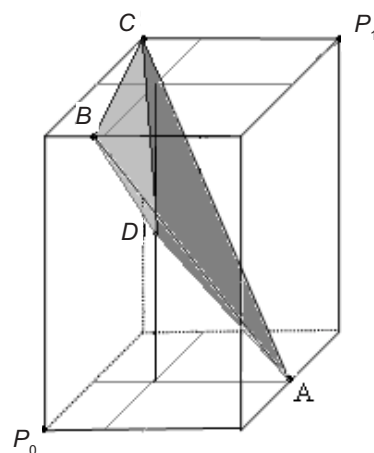


Рис. 4. Разбиение плоскости дополнительной точкой ($k = 3$)

поверхность, составленная из сегментов гиперплоскостей. Для определения значения УДЦ в любой другой точке мы предлагаем следующий метод: определим минимальные расстояния d_i и d_{i+1} от этой точки до ближайших аппроксимирующих поверхностей с УДЦ, соответственно, u_i и u_{i+1} . (минимальная и максимальная точка куба также играют роль вырожденных поверхностей с соответствующим УДЦ). Тогда УДЦ в данной точке предлагается рассчитывать по формуле (3):

$$u = \frac{u_i d_{i+1} + u_{i+1} d_i}{d_{i+1} + d_i} \quad (3)$$

Авторами разработан программный модуль, позволяющий автоматизировать процесс опроса эксперта и рассчитывать УДЦ в любой заданной точке.

Пример. Во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС) была разработана стратегическая карта целей. Рассмотрим одну из целей: «Эффективная ценовая политика». В описании этой цели сказано, что ее достижение измеряется четырьмя показателями:

- выполнение финансового плана;

- доля абитуриентов ВГУЭС в общем количестве поступивших в вузы города;
- средний уровень цен ВГУЭС на образовательные услуги;
- количество рекламаций на предоставляемые услуги.

Начальные и целевые значения были определены следующим образом (табл. 1).

Определим параметры опроса: количество искомых кривых безразличия $n=3$, УДЦ кривых безразличия $u_1=0,25$; $u_2=0,5$; $u_3=0,75$; максимальное количество дополнительных точек $m=9$. Эксперту будут предлагаться вопросы с использованием как реальных, так и нормированных величин, но для расчетов будут использованы только нормированные. Введем исходные данные в программу (рис. 5).

Первый этап опроса эксперта заключается в определении граничных точек. Эксперт может варьировать только один показатель (доступен один ползунок) при фиксированных значениях остальных, как показано на рис. 6.

После этого программа, вычислив критическую длину перпендикуляра, предлагает эксперту указать дополнительные точки (рис. 7). Здесь также необходимо определить значение только

Таблица 1

Начальные и целевые значения показателей

Показатель	Начальный уровень	Желаемый уровень
Выполнение финансового плана, %	76	100
Доля абитуриентов ВГУЭС в общем количестве поступивших в вузы города, %	25	36
Средний уровень цен ВГУЭС на образовательные услуги, руб.	115 000	105 000
Количество рекламаций на предоставляемые услуги, шт.	53	21

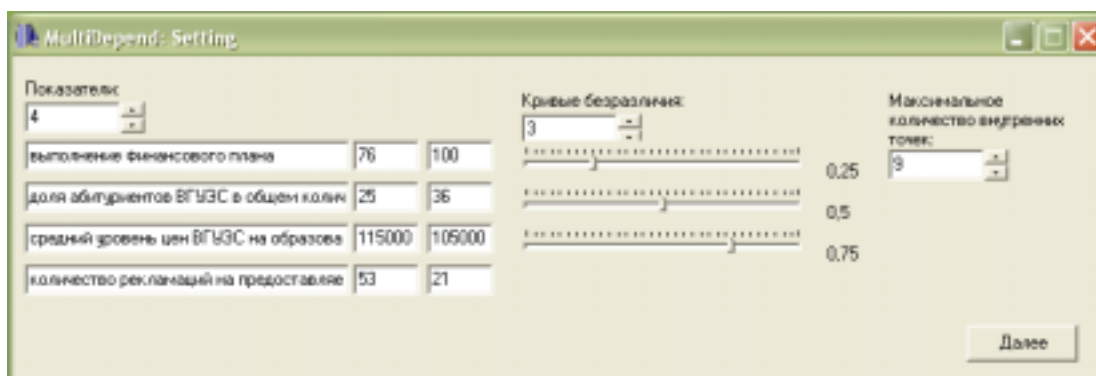


Рис. 5. Ввод исходных данных

одного показателя при фиксированных значения остальных.

Наконец, используя полученные данные, можно оценить значение УДЦ для любой комбинации значений показателей (в любой точке ограниченного 4-мерного пространства). Например, оценим УДЦ при следующих значениях:

- выполнение финансового плана до 87 %;
- доля абитуриентов — до 32 %;
- уровень цен приблизится к желаемому на 20 % и станет 113 000;
- количество рекламаций уменьшится до 37.

При таких значениях показателей расчетное значение УДЦ равно 0.398, то есть данная цель будет достигнута примерно на 40 % (рис. 8).

Вывод. Предложенный способ определения УДЦ может быть применен для любого числа показателей вне зависимости от степени их зависимости друг от друга. Точность опроса может быть изменена путем варьирования начальных параметров опроса (количество линий уровня, количество внутренних точек).



Рис. 6. Определение граничных точек



Рис. 7. Определение дополнительных точек

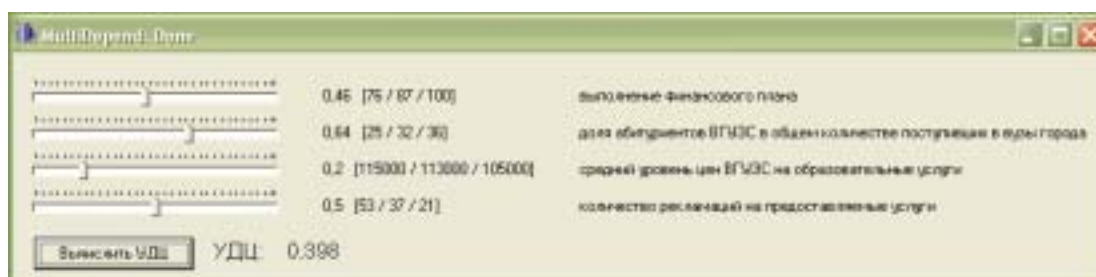


Рис. 8. Вычисление УДЦ

1. Бухвалов А. В., Катъкало В. С. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента // Рос. журн. менеджмента. 2005. № 3 (Т. 1). С. 75–84.

2. Гурков И. Б. Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Рос. журн. менеджмента. 2007. № 2 (Т. 5). С. 3–28.

3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Измерение стратегической готовности нематериальных активов // Рос. журн. менеджмента. 2004. № 3 (Т. 2). С. 85–104.

4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей, определяющая эффективность работы организации // Рос. журн. менеджмента. 2004. № 3 (Т. 2). С. 71–84.

5. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2008.

6. Кобелев Н. Б. Основы имитационного моделирования сложных экономических систем : учеб. пособие. М.: Дело, 2003.

7. Луговой Р. А., Солодухин К. С., Чен А. Я. Метод формализации зависимости между уровнем достижения

стратегической цели и ее показателями // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 1 (77). С. 19–25.

8. Луговой Р. А., Солодухин К. С., Чен А. Я. Методы определения влияния показателей на стратегическую цель при разработке карты целей в вузе // Науч. обозрение. Сер. 1. Экономика и право. 2011. № 4. С. 63–73.

9. Солодухин К. С. Модели поддержки принятия стратегических решений на основе системы сбалансированных показателей // Экон. науки. 2009. № 4 (53). С. 253–260.

10. Солодухин К. С. Постановка системы сбалансированных показателей в стейкхолдер-компаниях // Контроллинг. 2009. № 2 (30). С. 64–69.

11. Солодухин К. С., Дзина Г. А. Применение системы сбалансированных показателей в университете на основе теории заинтересованных сторон // Контроллинг. 2009. № 1 (29). С. 12–23.

12. Черноморский Д. А. Систематизация методов и разработка технологии стратегического анализа при формировании стратегий бизнес-уровня : дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2004.



О. И. Шестак

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Раскрывается роль и место маркетинговых исследований в системе управления университетом. Поставлены четыре ключевых вопроса: какие цели преследуют маркетинговые исследования и каково их концептуальное содержание, по каким направлениям они проводятся, как результаты маркетинговых исследований применяются на практике.

Ключевые слова: маркетинговые исследования, внутренние исследования университетов, эффективное управление университетом, направления маркетингового анализа.

●
О. I. Shestak

Marketing research in the system of acceptance of the management decisions at modern university

The article opens role and place of marketing researches in university management. The article looks at four key questions: what are the main objectives of marketing research and what their conceptual contents, what directions they are spent, as results of marketing research considered of practical application.

Keywords: marketing research, institutional research, effective university management, directions of marketing analysis.

О необходимости интеграции маркетинговых исследований в деятельность высших учебных заведений говорят с начала двухтысячных годов, когда стало очевидным, что развитие высшего образования определяется общественным спросом и запросом [2, 3, 5]. В реальном секторе экономики стали формироваться требования к образовательным программам — к их содержанию и построению, и требования к выпускникам на основе представлений о том, какими знаниями и качествами — личностными, социальными, профессиональными — должен обладать выпускник образовательной программы. Существующий с середины 1990-х гг. разрыв между рынком труда и рынком образовательных услуг в 2000-е гг. стал быстрыми темпами сокращаться. Начал формироваться социальный запрос к вузам со стороны потребителей их конечного продукта (образовательных программ и их выпускников, научно-технической продукции) — бизнес-сообщества, общества, государства. Взаимодействие с потребителями, соответствие их ожиданиям и удовлетворение их потребностей и запросов стало залогом конкурентоспособности современного вуза. Управление развитием университетов приобрело маркетинговую направленность. В вузах начали создаваться маркетинговые службы. Однако деятельность таких служб

по большому счёту оказалась направлена на изучение и анализ запроса родителей и абитуриентов, а маркетинговые службы стали представлять комплекс тактических средств (direct marketing), связанных с решением об образовательной услуге, цене и коммуникациях (PR, реклама и т. д.), с которыми учебное заведение достигает целевой доли рынка. Это означает, что речь идёт об операционном, а не о стратегическом маркетинге, основу которого должен составлять аналитический маркетинговый комплекс, базирующийся на масштабных исследованиях запросов внешних и внутренних потребителей и анализе качества внутренних процессов учебного заведения, направленный на информационное обеспечение принятия решений в системе административного управления. Внедрение маркетинга в практику высшей школы оказалось недостаточным — очень небольшое число вузов имеют аналитические маркетинговые либо социологические службы, редко интегрированные в систему управления.

В настоящей статье мы попытаемся показать, как в современном университете, заинтересованном в своем развитии, может выстраиваться аналитический маркетинговый комплекс, направленный на обеспечение конкурентоспособности вуза. В основу статьи положен опыт

«маркетингового проекта», запущенного в 2001 г. во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС) и реализуемого в настоящее время на базе центра социологических и маркетинговых исследований.

Концептуальное содержание комплекса маркетинговых исследований и его роль в системе принятия управленческих решений

Необходимость подведения информации от потребителей под принятие управленческих решений назрела уже в конце 1990-х гг., когда в Приморском крае сформировался высококонкурентный рынок образовательных услуг. В 2001 г. во ВГУЭС был создан отдел маркетинговых исследований (ОМИ), задачами которого стало изучение групп потенциальных потребителей образовательных услуг и разработка программ их продвижения на рынке [1]. Однако в дальнейшем стала очевидной недостаточность этой информации для развития вуза, и в 2005 г. был сформирован центр социологических исследований (ЦСИ), задачами которого стало изучение внутренних потребителей и процессов. Недостаточная взаимосвязь двух структур и отсутствие полноценного информационно-аналитического обеспечения системы управления привело в 2007 г. к формированию единого центра социологических и маркетинговых исследований (ЦСМИ) в прямом подчинении первому проректору университета, что сразу позволило интегрировать аналитический маркетинговый комплекс в структуру высшего менеджмента вуза.

Развитие аналитического маркетингового комплекса стало исходить из того, что образовательная политика, научно-исследовательская и иная деятельность должны базироваться не на субъективных предубеждениях, пониманиях и ожиданиях лиц, принимающих решения, как это широко распространено в практике высшей школы, а на результатах маркетинговых исследований, которые оказывают содействие менеджменту вуза в понимании конъюнктуры рынка, изменений в потребностях и предпочтениях потребителей, определении проблем и привлекательных возможностей в развитии образовательных программ и вуза в целом, разработке программ целевых мероприятий и оценке результатов их выполнения с опорой на принцип «не думай, что знаешь, чего хотят потребители — спроси их об этом». В университете была сформирована система маркетинговых исследований, целью кото-

рых стал поиск ответов на вопросы, сформулированные в табл. 1.

По мере накопления опыта работы центра социологических и маркетинговых исследований в процессе решения конкретных задач повышения конкурентоспособности университета происходила интеграция маркетинговых исследований в общую систему управления вузом, разрабатываемые рекомендации приобретали все большее значение в выработке стратегических планов вуза и оперативных мероприятий, выстраивались связи со структурными подразделениями, повышалась степень доверия к результатам исследований. Маркетинговые исследования стали решать концептуальную задачу: предоставление сведений о состоянии внешней и внутренней среды, интересах и требованиях потребителей, необходимых для управления университетом, стратегического планирования и принятия административных решений.

На основе объективных запросов системы управления была сформирована модель аналитического маркетингового комплекса (рис. 1), интегрированная в систему управления и отвечающая следующим её требованиям:

- 1) помощь в изучении, обнаружении, описании, анализе, оценке и прогнозировании внешних и внутренних факторов развития вуза и тенденций спроса;
- 2) помощь в принятии решений, прежде всего в определении наиболее подходящих инструментов и стратегий, на основе которых будут приниматься управленческие решения, а также в определении оптимального уровня вмешательства в ход текущих процессов (учебного процесса, научно-исследовательской деятельности, развития материально-технической базы, процесса информатизации, процессов управления);
- 3) помощь в оценке и контроле эффективности управленческих решений.

В системе проводимых исследований особое значение приобрел мониторинг внутренней среды университета: получение информации, необходимой администрации для принятия управленческих решений в обеспечении качества образования, отслеживания результатов той или иной политики, фиксирования проблем и оценке мер по их преодолению. И здесь университет следует тенденциям, общим для развития системы университетских исследований. Как отмечает М. А. Правдина, внутренние мониторинги нужны для получения информации, в отсутствие которой вуз превращается в «черный ящик»: на входе — студенты, на выходе — требования

Таблица 1

Направления маркетинговых исследований во ВГУЭС

№	Направления внешнего анализа	Полученные знания	№	Направления внутреннего анализа	Полученные знания
1	Факторы макросреды деятельности университета	Что влияет и будет влиять на развитие университета?	1	Качество содержания образования, т. е. качество конкретных образовательных программ, построенных на основе государственных образовательных стандартов	Чему мы учим?
2	Потребности в получении высшего образования	Какую пользу ищут потребители?	2	Качество абитуриентов и студентов	Кого мы учим?
3	Образовательные ориентации потребителей	Какие востребованы образовательные программы и формы обучения и почему?	3	Положительная мотивация обучающихся	Хотят ли они учиться?
4	Факторы выбора университета. Психологические характеристики потребителей	Почему выбирают вуз?	4	Качество методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса	Как обеспечено обучение?
5	Тенденции на рынке труда	Каких специалистов и в каком количестве нужно готовить сейчас и в перспективе?	5	Качество профессорско-преподавательского состава	Кто учит?
6	Потребности работодателей к квалификации специалистов	Какими профессиональными знаниями и навыками должны обладать выпускники?	6	Положительная мотивация профессорско-преподавательского состава	Хотят ли они хорошо учить?
7	Поведение конкурентов	Какие угрозы для развития вуза?	7	Качество технологий обучения	Как учат?
8	Имидж университета	Что представляет вуз в глазах общества?	8	Качество технологий тестирования и проверки знаний и навыков студентов	Как проверяются полученные знания и навыки?
9	Требования к вузу со стороны органов власти и бизнес-сообщества	Зачем университет нужен региону?	9	Качество общего менеджмента вуза	Как управляют вузом?

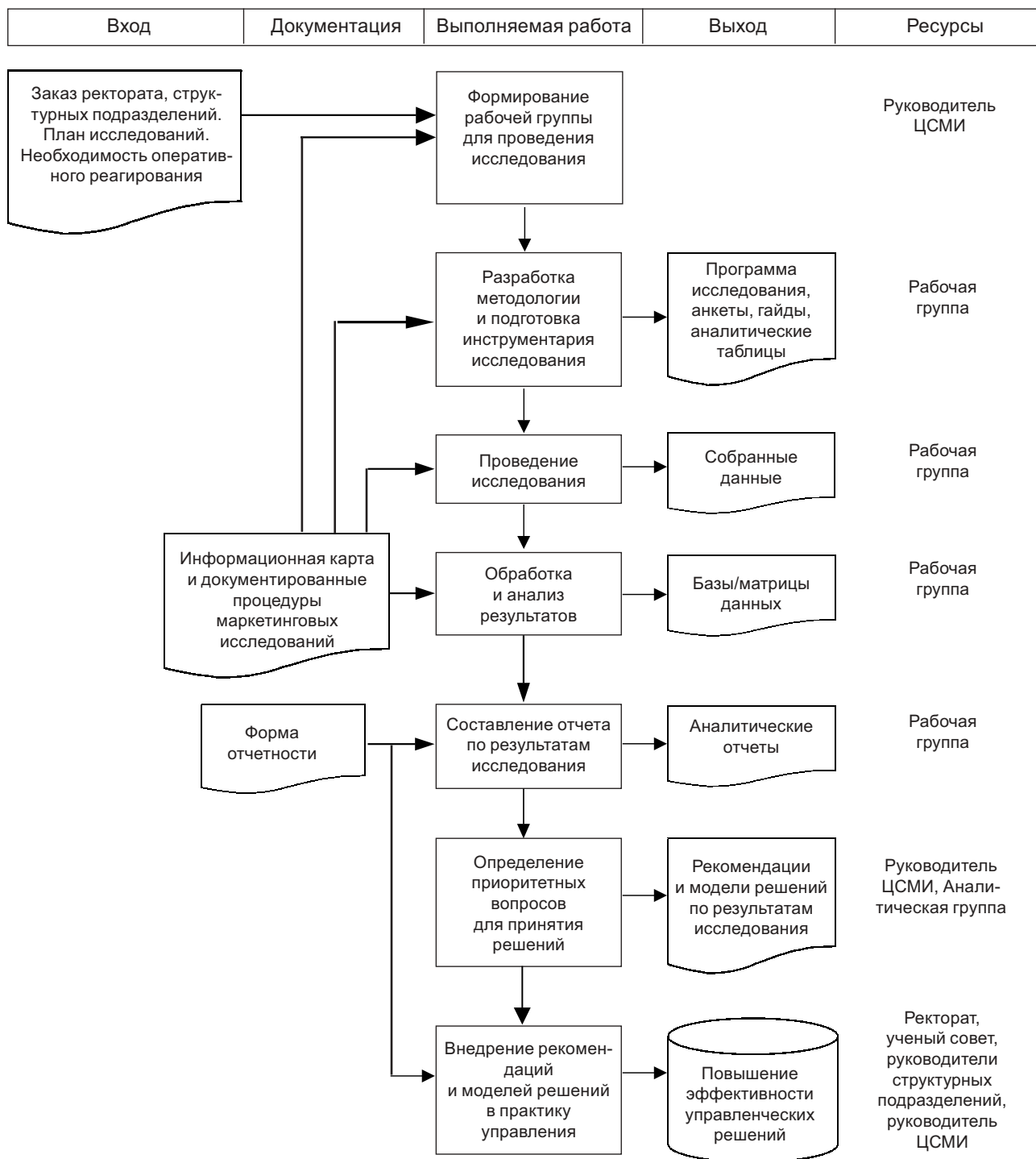


Рис. 1. Модельная структура комплекса маркетинговых исследований во ВГУЭС

к выпускникам, уровню их подготовки, качеству образования, предъявляемому многочисленными группами: самими выпускниками, государственными структурами, курирующими высшее образование, работодателями [4]. И система внутренних исследований позволяет увидеть процессы, происходящие в «черном ящике», соотнести их со знанием руководства вуза, с требованиями внешней среды.

Комплекс **внутренних исследований** был выстроен по эмпирическим объектам в рамках основных направлений маркетингового анализа, приведенных в табл. 1:

– *исследования первокурсников и процесса поступления*: уровень подготовки абитуриентов; факторы, определившие выбор вуза и специальности для поступления; эффективность организации приемной кампании и технологий продви-

жения вуза и образовательных программ во внешней среде; причины ухода абитуриентов в другие вузы (после утверждения результатов ЕГЭ в качестве основания для зачисления в вузы, когда абитуриенты получили возможность подавать документы в несколько вузов и на несколько специальностей одновременно); образовательные намерения, ожидания от обучения и требования к качеству преподавания и т. д.;

— *изучение студенческого состава*: академические успехи, удовлетворенность обучением и факторы, оказывающие на неё влияние; степень вовлеченности во внутреннюю жизнь университета и в различные образовательные практики, в общественную и научную деятельность; трансформация ожиданий от обучения; оценка качества работы преподавателей со студентами; удовлетворенность качеством организации учебного процесса, уровнем развития материально-технической базы и др.;

— *изучение выпускников*: удовлетворенность качеством обучения по специальности (по профилю); оценка качества работы преподавателей по основным показателям их деятельности, уровня практико-ориентированности обучения, качества полученного образования с точки зрения дальнейшего трудоустройства, качества организации итоговой государственной аттестации, производственных и преддипломных практик; оценка уровня профессиональной готовности; изучение последующего трудоустройства выпускников, выявление трудностей, возникающих при трудоустройстве, достаточности полученных в вузе компетенций и т. д.;

— *изучение образовательных программ, технологий обучения, тестирования и проверки усвоения знаний и компетенций*: оценка эффективности образовательных программ, качества контрольно-тестовых материалов и методов промежуточного и итогового контроля, эффективности рейтинговой системы оценки знаний; качества и достаточности методического, технического и IT-обеспечения учебного процесса, качества управления учебным процессом на уровне кафедр и институтов, научного обеспечения реализации образовательных программ и пр.;

— *изучение преподавательского состава*: качественный состав и уровень развития требуемых компетенций; мотивация на высокие результаты деятельности; педагогические навыки и используемые технологии обучения; глубина и эффективность научно-исследовательской работы, факторы, её стимулирующие; удовлетворенность работой в университете, системой и уровнем опла-

ты труда, рейтинговой системой оценки результатов труда; эффективность управления на уровне кафедр, институтов, университета и др.;

— *изучение качества общего менеджмента университета*: анализ эффективности и издержек управленческих решений, уровня распределения полномочий и ответственности, внутреннего взаимодействия между структурами управления, клиентоориентированности административных подразделений, состояния корпоративной культуры, эффективности управления персоналом.

Комплекс **внешних исследований** был выстроен по следующим укрупненным направлениям:

— *анализ факторов макросреды деятельности университета*: политических, экономических, социально-демографических условий жизнедеятельности университета, в том числе анализ изменяющихся требований к вузам и общей политики Министерства образования и науки;

— *оценка имиджа вуза в глазах заинтересованных сторон и анализ факторов, влияющих на его формирование*;

— *анализ рынка образовательных услуг как Приморского края, так и дальневосточного региона и динамики его изменений*;

— *анализ тенденций развития системы трудовых отношений и структурных изменений спроса и предложения на рынке труда*.

Основные задачи, на решение которых направлены внешние исследования, следующие: формирование стратегий в отношении позиционирования вуза на рынке, качества, ассортимента образовательных услуг, ценовой политики, рекламной деятельности и иных форм стратегических коммуникаций, выстраивание взаимоотношений с потребителями и иными, заинтересованными в деятельности вуза сторонами: органами власти, бизнес-структурами, обществом.

На основе данных, получаемых от центра социологически и маркетинговых исследований разрабатываются:

— *в области маркетинговой стратегии*: *ассортиментная* (проектирование основных и дополнительных образовательных программ, в том числе формирование плана набора); *продуктовая* (качественное наполнение образовательных программ), *ценовая* (стоимость образовательных программ), *сбытовая и коммуникационная* (программы и механизмы продвижения образовательных программ и вуза на рынке, инструменты PR и рекламы, направления взаимодействия со стейкхолдерами), *имиджевая* (позиционирование вуза на рынке) и *сервисная*

(развитие дополнительных услуг и программ лояльности, материально-технической базы) политики;

— в области качества образования: кадровая (требования к профессорско-преподавательскому составу (компетентностная модель преподавателя), система оценивания и оплаты труда преподавателей, направления и программы повышения квалификации, механизмы стимулирования т. д.), образовательная (требования к качеству организации учебного процесса, к качеству технологий тестирования и проверки знаний студентов, к методическому обеспечению учебного процесса, направления внеучебной работы, требования к работе кураторов, содержание дополнительных образовательных программ, компетентностные модели студента и выпускника и пр.) политики;

— в области организации научной работы: перспективные направления научных исследований и методы стимулирования и активизации научно-исследовательской работы преподавателей и студентов;

— в области управления: имиджевая политика, политика в области управления персоналом, в области менеджмента качества.

Структурное содержание элементов аналитического маркетингового комплекса следующее:

1) концептуальное понимание места и роли маркетинговых исследований в системе принятия управленческих решений;

2) формализованный комплекс актуальных направлений и определенных для изучения эмпирических объектов маркетинговых исследований, закрепленный в информационной карте и прописанный в документированных процедурах маркетинговых исследований по направлениям;

3) модельная структура комплекса маркетинговых исследований, определяющая технологию организации их проведения и интеграцию рекомендаций и моделей управленческих решений в систему административного управления, их место и роль в системе административного управления.

Примеры внедрения результатов маркетинговых исследований в практику управления

1. *Разработка маркетинговой стратегии.* Первый пример из области построения модели маркетинговых коммуникаций. В 2010 г. Приморский край опустился на дно демографической ямы: ежегодно сокращающаяся численность

выпускников достигла пределов нижней отметки. Количество ожидаемых в вузах выпускников общеобразовательных школ было на 8,1 % ниже совокупного значения контрольных цифр приема в приморские вузы. Высококонкурентный рынок образовательных услуг края (из 16 работающих в тот период вузов, 10 — государственные образовательные учреждения в совокупности филиалов) при негативной демографической ситуации ставил под угрозу выполнение контрольных цифр приема. В университете была сформирована рабочая группа по разработке стратегии приемной кампании. В ее основу был положен комплекс данных, полученных по итогам оперативных маркетинговых исследований. Были проанализированы реализуемые университетом образовательные программы: определены востребованные потребителем и рынком труда; проанализированы результаты набора конкурентов за 5 лет на образовательные программы, аналогичные реализуемым ВГУЭС; были пристально изучены программы, спрос на которые ежегодно сокращался, выявлены факторы снижения спроса. Особое внимание было уделено ценообразованию: был проведен анализ цен конкурентов, итогов приема предыдущих лет на образовательные программы по всем вузам края по установленным ценам; выявлены ценовые запросы и платежеспособность потребителей в разрезе территорий и социальных характеристик (оказывающих влияние на выбор конкретных образовательных программ и готовность обучения на коммерческой основе). Была изучена эффективность различных моделей профориентационной работы для выбора наиболее приемлемой в данных условиях. Мы проанализировали результаты выбора учащимися предметов для сдачи ЕГЭ, поскольку очевидно, что при выборе образовательных программ для поступления ключевое значение будет иметь наличие сертификата ЕГЭ по предмету, определенному для вступительных испытаний по конкретной образовательной программе. Были проведены исследования качества и эффективности видов рекламной продукции, каналов распространения рекламы. Был разработан прогноз итогов ожидаемой приемной кампании с учетом всех возможных факторов влияния. По рекомендациям маркетологов и предложенным моделям решений в университете сформирована стратегия приемной кампании: определен план набора, в который вошли только востребованные рынком труда и потребителями образовательные программы; объективно рассчитана стоимость оказания образовательных

услуг; выстроена максимально эффективная модель профориентационной работы и стратегия рекламной кампании на весь период приема абитуриентов. По итогам реализации разработанной маркетинговой программы приемной кампании ВГУЭС оказался единственным вузом Приморского края, выполнившим в полном объеме не только контрольные цифры приема на бюджетные места на 2010/11 уч. г., но и план набора на коммерческой основе.

2. *Исследования выпускников и работодателей.* Другой пример – внедрение результатов исследований в практику управления качеством образования. Используя данные, полученные по результатам опросов выпускников университета, спустя год после выпуска, и экспертных опросов работодателей относительно качеств, которыми должен обладать квалифицированный работник для занятия вакантной должности и

дальнейшего продвижения по карьерной лестнице на предприятии, была сформирована компетентностная модель выпускника (табл. 2). Профессионо-деловые, организационные и личностные качества, которыми должен обладать молодой специалист, были проранжированы по 5-балльной шкале и выстроены по степени актуальности для работодателя. Модель была представлена на Ученом совете университета и принята к реализации на выпускающих кафедрах для наполнения учебной и воспитательной работы качественным содержанием. Внедрение модели в учебный процесс позволило повысить качество подготовки выпускников к профессиональной деятельности и процент их трудоустраиваемости по специальности.

По схожей опросной технологии была разработана и внедрена в практику управления персоналом *компетентностная модель преподавателя,*

Таблица 2

Компетентностная модель выпускника вуза

№	Требуемые рынком труда компетенции	Балл
1. Профессионо-деловые и организационные качества		
<i>А. Высокая степень актуальности</i>		
1	Ориентация на цели и интересы организации	4,75
2	Умение быстро и оперативно выполнять поставленные задачи	4,70
3	Уровень исполнительской дисциплины	4,70
4	Умение четко формулировать задачу и находить пути её решения	4,65
5	Инициативность и предприимчивость в работе	4,60
6	Самостоятельность в работе	4,55
7	Стремление к повышению квалификации	4,55
8	Деловой потенциал и перспективность (способность к служебному продвижению, к самореализации в профессиональной сфере)	4,55
9	Владение современными компьютерными программами	4,50
10	Практические умения в профессиональной деятельности	4,40
11	Наличие опыта работы по профилю специальности	4,10
<i>Б. Низкая степень актуальности качества</i>		
12	Наличие дополнительной квалификации	3,95
13	Хорошая теоретическая подготовка	3,90
14	Место и результаты производственной практики	3,50
15	Оценки в приложении к диплому	3,30
16	Тема и оценка дипломной работы	3,05
2. Личностные качества		
<i>А. Высокая степень актуальности</i>		
17	Трудолюбие	4,75
18	Соблюдение этики общения и культуры поведения	4,70
19	Социальная зрелость (умение нести ответственность за принятые решения, просчеты и ошибки)	4,60
20	Умение предотвращать, разрешать конфликты конструктивным путем	4,55
21	Умение учитывать интересы и точку зрения других людей	4,50
22	Уровень общей грамотности (умение писать без ошибок, правильно составлять документы)	4,50
23	Адаптивность к условиям труда и жизни в организации	4,45
24	Способность к нестандартному решению задач	4,40
25	Естественность и простота в общении	4,35

на основе которой в 2008 г. специалисты центра социологических и маркетинговых исследований провели аттестацию преподавателей института международного образования ВГУЭС, в том числе работающих в зарубежных филиалах вуза, и выстроена дальнейшая кадровая политика института. С использованием этой модели с 2007 г. в университете проводится оценка преподавателей в рамках ежегодного конкурса «Преподаватель года».

3. *Исследования системы управления университетом.* Третий пример иллюстрирует влияние маркетинговых исследований на повышение эффективности работы административных структур. В 2009 г. в университете стало проявляться скрытое недовольство качеством работы с клиентами подразделений управления информационно-технического обеспечения (УИТО), осуществляющих информационно-техническое обеспечение по всем направлениям деятельности университета. Была разработана опросная методика оценки качества работы подразделений УИТО с клиентами. Исследователи провели опрос в среде преподавателей и административно-управленческого персонала, итоги которого позволили выявить негативные факторы работы информационно-технических служб, определить обусловившие их причины и характер их влияния на общие процессы информатизации вуза. Результаты исследований и разработанные на их основе рекомендации по решению сложившихся проблем были переданы проректору по информатизации и послужили основой для принятия управленческих решений, направленных на изменение политики управления подразделениями УИТО, кадровой политики, на частичную реорганизацию подразделений, что позволило повысить не только качество работы подразделений управления с клиентами, но и эффективность их внутреннего взаимодействия и поднять общую результативность работы на более высокий уровень.

Таким образом, интеграция маркетинговых исследований в систему принятия управленческих решений позволяет вузу более грамотно и эффективно выстраивать как тактическую, так и стратегическую политику в области качества в отношении конкурентов, внутренних и внешних потребителей, уменьшить величину конкурентных рисков, экономить достаточно солидные средства от неэффективных, а следовательно, убыточных управленческих решений.

Залогом эффективности аналитического маркетингового комплекса является понимание руководством вуза его роли в системе административного управления; четкость постановки производственных задач; профессионализм управления маркетинговой деятельностью в целом, поскольку маркетинговые исследования являются лишь элементом системы маркетинг-менеджмента — регулируемой и регламентируемой деятельности субъектов административного управления, направленной на обеспечение соответствия характеристик конечных продуктов и протекающих процессов образовательного учреждения требованиям потребителей и заинтересованных сторон. Как показывает практика университетских исследований, для того, чтобы аналитическая маркетинговая служба выполняла одну из своих ключевых функций — предоставляла информацию, необходимую для принятия управленческих решений, — она должна работать в постоянном сотрудничестве с администрацией вуза и руководителями структурных подразделений; быть интегрированной в систему принятия управленческих решений, а не изолированной от потоков информации сферы управления [4]. При эффективно налаженной обратной связи сотрудники маркетинговой службы вовремя получают сведения о том, какого рода аналитика требуется для решения стоящих на повестке дня вопросов, информируют администрацию о результатах своей работы и выходят с предложениями о новых исследованиях и прогнозами их ожидаемой полезности.

1. Белоусова Е. В., Клименко С. А. Маркетинговое управление в сфере оказания образовательных услуг // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2. С. 76–81.

2. Бондаренко В. А. Маркетинговое сопровождение образовательных услуг, как средство снижения рисков высшего учебного заведения // Практический маркетинг. 2005. № 9. С. 11–17.

3. Галева Р. М. Маркетинг гуманитарно-педагогического вуза // Высшее образование в России. 2008. № 1. С. 150–152.

4. Правдина М. А. Зачем университетам внутренние исследования? Обзор зарубежного опыта Institutional Research // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 4. С. 56–65.

5. Прокопенко С. А. Повышение конкурентоспособности и организация маркетинговой деятельности как важнейшие задачи российских вузов // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 6. С. 62–67.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТА



О. В. Кононова, Е. В. Садон

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ ВГУЭС: ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Рассматривается модель системы контроля качества подготовки, механизмы управления системой, процедуры обеспечения вариативности индивидуальной траектории обучения студентов и осознанного выбора ими профилей и программ профессиональной подготовки.

Ключевые слова: компетенции, система качества подготовки, профессиональная диагностика, система оценки, контроль образовательных результатов.



O. V. Kononova, E. V. Sadon

Educational quality control system in the VSUES: features and prospects

The paper considers a model of education quality control system. The model includes management tools, procedures for choosing of individual learning track of students in the frame of educational programs and profiles.

Key words: competences, educational quality control system, professional diagnostics, evaluation system, monitoring of educational outcomes.

Качество образования и его значимость для общества являются сегодня одной из наиболее критических проблем. Состояние образования в России с учетом его массовости характеризуется тенденцией к снижению качества, а именно снижением уровня образовательных результатов и их практической ценности. Последнее определяется во многом несоответствием запланированных образовательных результатов по направлениям ВПО потребностям реального сектора экономики. Обозначенная проблема, а также переход на ФГОС ставят перед университетами задачу модернизации существующих систем качества подготовки. Это подразумевает, что коллективам кафедр, как минимум, необходимо:

— подготовить основные образовательные программы по реализуемым направлениям подготовки с привлечением представителей профессиональной среды и самих обучающихся;

— построить систему контроля образовательных результатов, гарантирующую достижение абсолютным большинством студентов порогового уровня сформированности компетенций.

Все это предполагает глубокие системные преобразования, затрагивающие все аспекты организации образовательного процесса: содержание, образовательные технологии, квалификацию преподавателей, оценивание, т. е. перестройку всего процесса вузовской подготовки для получения искомой цели — востребованного специалиста.

Наиболее естественным способом решения задачи подготовки специалистов с позиций результатов образования представляется исследование запроса и мнения работодателя относительно выпускников вузов, так как именно работодатели, в конечном счете, могут судить об эффективности полученного выпускником образования. Однако сформировать требования к качеству подготовки выпускников, основываясь

лишь на профессиональных запросах работодателей, как показывает практика, невозможно. С одной стороны, применительно к различным специальностям и направлениям подготовки эти требования очень сильно варьируются, с другой — у высшей школы и государства существуют свои требования, стандарты и критерии оценок, которые не всегда совпадают с потребностями и мнением рынка труда. Это обстоятельство вынуждает искать компромиссное решение при выборе приоритетов в трактовке качества высшего образования.

Компетентностная модель выпускника. Во ВГУЭС была проведена значительная работа по переходу на стандарты ФГОС, в ходе которой большое внимание было уделено подготовке компетентностных моделей выпускника (КМВ) как фундамента для всех дальнейших преобразований. В соответствии с рекомендациями по разработке ООП [5] нами была выбрана структура, опирающаяся на общее определение «компетенции», принятое во ФГОС ВПО. Таким образом, составляющими компетенций были определены знания, умения, владения из ФГОС ВПО (табл. 1).

Подготовленные КМВ по направлениям подготовки, реализуемым во ВГУЭС, были внесены в специально разработанный модуль «ФГОС ВПО» информационной системы «Управление учебным процессом». Информатизация процессов подготовки и обновления КМВ позволила автоматически формировать ключевые разделы аннотаций и учебных программ дисциплин, паспорта компетенций и компетентностные учебные планы.

Наличие КМВ позволило приступить собственно к модернизации системы контроля образовательных результатов. Было решено, что существующее противоречие между возможностями высшей школы и ожиданиями бизнес-общества может быть уменьшено в процессе создания новых или внедрения заимствованных в профессиональной среде форматов, механизмов и критериев оценки, форм контроля, обеспечивающих реализацию компетентностного, практико-ориентированного подхода к подготовке специалистов.

Система контроля за формированием компетенций по направлениям подготовки бакалавров и магистров. Система контроля за формированием компетенций должна быть встроена в существующий учебный процесс, не нарушая его логики, позволять выполнять требования к реализации ООП ФГОС ВПО и в то же время поддерживать преемственность с предыдущими реализациями системы контроля, что позволит наследовать отдельные инструменты, процедуры и механизмы, гарантировать устойчивость достижений [6].

Основные составляющие модели системы контроля присущи традиционному подходу в профессиональном образовании и соответствуют государственным требованиям к образовательному процессу ВПО. В то же время цели, содержание и технологии проведения контрольных процедур изменяются в соответствии с задачами компетентностного и практико-ориентированного подходов. Кроме того, новаторскими элементами модели являются, с нашей точки зре-

Таблица 1

Фрагмент компетентностной модели выпускника

Код компетенций	Название компетенций	Код УЦ ООП	Краткое содержание/определение и структура компетенции*
ОК	Общекультурные компетенции		
ОК-1	умение системно мыслить, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения, умение выявлять международно-политические и дипломатические смыслы проблем	Б.1	Знать З1: — основные философские понятия и категории, закономерности развития природы, общества и мышления Уметь У1: — системно мыслить; — ставить цель и выбирать пути ее достижения; — выявлять международно-политические и дипломатические смыслы проблем Владеть В1: — способностью к обобщению, анализу, восприятию информации

* Знания, умения, владения из ФГОС ВПО представлены обычным шрифтом, а определенные вузом — курсивом.

ния, введение в учебный процесс мониторинговых процедур контроля за формированием компетенций будущего профессионала (прогностический профориентационный контроль и профконсалтинг) и максимальная информатизация процедур контроля и доступа всех участников к его результатам.

Сохраняющиеся в российских вузах традиционные формы и методы контроля, как правило, не могут считаться адекватными для оценки уровня сформированности компетенций, поскольку они позволяют диагностировать уровень знаний, реже — умений, еще реже — навыков, что абсолютно недостаточно для диагностики результатов, выраженных в терминах компетенций, адекватных требованиям работодателя. Современный «студентоцентрированный» подход к управлению образовательным процессом предполагает также формирование партнерских отношений со студентом, поскольку таким образом резко повышается самоактуализация студента как будущего профессионала не только в процессе обучения, но и в процессе контроля его результатов. Такие отношения должны характеризоваться ясностью и прозрачностью требований, как к уровню учебных достижений, так и к процедурам контроля, а также наличием обратной связи со студентом, доступностью результатов и их анализа для всех заинтересованных сторон. Таким образом, актуальна задача разработки методов и инструментов мониторинга уровня сформированности компетенций, применимых в реальном учебном процессе вуза, выстраивания вузовской системы мониторинга результатов профессионально-образовательных программ как элемента общей системы управления учебным процессом.

С учетом вышеизложенного во ВГУЭС разработана концепция системы контроля за формированием компетенций. На рис. 1 изображена модель системы контроля за формированием профессиональных компетенций образовательного процесса высшего профессионального образования подготовки бакалавров.

Система контроля является частью образовательного процесса в университете, основной целью которой является обеспечение подготовки специалистов в соответствии не только с требованиями государственного образовательного стандарта, но и с требованиями работодателей региона. Наиболее важным является то, что данная система формируется в масштабах всего вуза, включая филиалы. Устанавливаются единые правила и требования, носящие характер внут-

ривузовских стандартов качества, обязательные для выполнения на всех программах всеми студентами и преподавателями.

Система контроля формирования компетенций по направлениям подготовки бакалавриата предусматривает широкое использование современных педагогических контрольно-оценочных технологий, поддержание постоянной обратной связи и принятие оптимальных решений в управлении качеством обучения студентов на уровне преподавателя, кафедры, института и университета и включает:

- 1) контролирующие мероприятия, непосредственно относящиеся к реализации ООП бакалавриата и отвечающие за достижение образовательных результатов в терминах компетенций согласно ФГОС (контроль знаний, умений, владений как составляющих формируемых компетенций; контроль компетенций как образовательных результатов ООП в соответствии с паспортами компетенций);

- 2) контролирующие мероприятия, обеспечивающие/стимулирующие осознанный выбор индивидуальной траектории обучения (профиля подготовки, дисциплин по выбору студентов);

- 3) систему оценки качества подготовки (квалиметрическая система оценки — критерии, индикаторы, уровни усвоения, методы и технологии измерения общекультурных и профессиональных компетенций; рейтинговая система оценки успеваемости студентов, используемая для организации и управления учебно-воспитательным процессом);

- 4) институциональное управление системой контроля.

Контроль знаний, умений, владений как составляющих формируемых компетенций относится к контролирующим мероприятиям, отвечающим за достижение образовательных результатов согласно ФГОС, проводится в течение всего срока обучения (бакалавров — 4 года, магистров — 2 года) и подразумевает проведение текущего контроля (аудиторная работа, текущие аттестации), контроля самостоятельной работы студентов, промежуточного контроля по дисциплинам (зачет, экзамен). При этом для бакалавров первые 2 года обучения речь идет о контроле по дисциплинам направления подготовки, а на 3–4-м годах обучения — о контроле по дисциплинам профиля подготовки. Для магистрантов — о контроле по программе подготовки.

Основными блоками учебного плана с 2011/12 уч. г. во ВГУЭС являются социальная практика и модульный учебный курс «Бизнес-

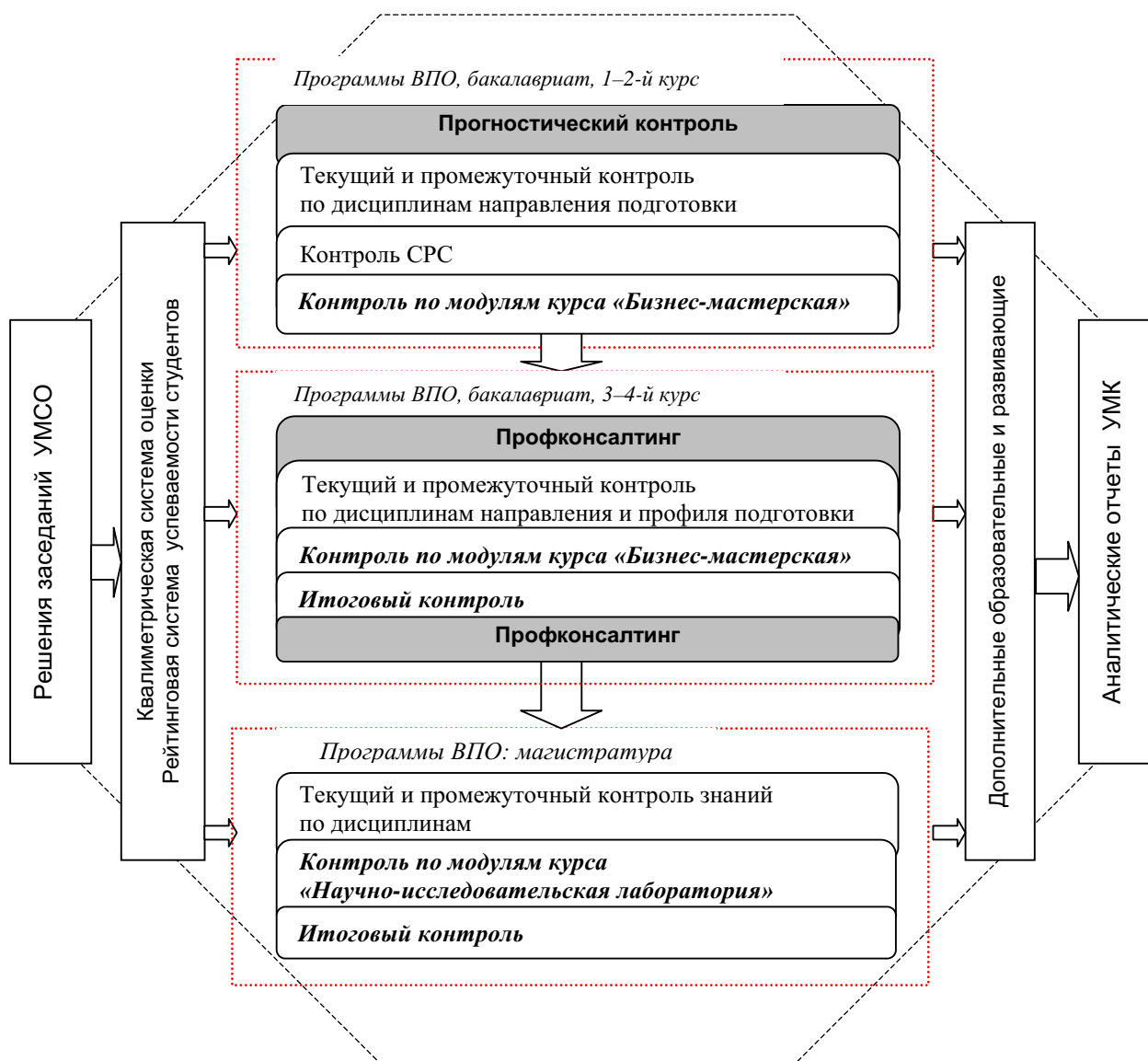


Рис. 1. Модель система контроля ВГУЭС

мастерская», которые одновременно позволяют формировать и оценивать компетенции.

Социальная практика — важная составная часть учебного процесса, включается в учебные планы очной формы обучения с целью приобретения студентами социального опыта, формирования социально-трудовой компетенции будущего специалиста, эстетической культуры студента, воспитания трудовой активности как общественно-полезной деятельности и коллективной ответственности, причастности к учебному заведению, вовлеченности в проблемы вуза, города, края. Во время социальной практики студент осваивает:

- социокультурные традиции и обычаи вуза;
- знания и соблюдение правил внутреннего распорядка ВГУЭС;

- компетенции ценностно-смысловой ориентации в мире: ценности бытия, жизни;
- социальную ответственность за себя, свое поведение, ответственность за благополучие других, т. е. культуру социального бытия.

Модульный учебный курс «Бизнес-мастерская» предполагает закрепление практических умений и владений, полученных в результате освоения дисциплин ООП. Курс состоит из отдельных модулей в учебных планах всех направлений подготовки бакалавров ВГУЭС, не содержащих часов на аудиторные занятия. Работы по курсу выполняются в рамках часов на самостоятельную работу студентов под руководством и контролем преподавателей и руководителей «Бизнес-мастерских». Кроме того, модульный

учебный курс «Бизнес-мастерская» используется в системе контроля для определения уровня сформированности компетенций на определенных этапах обучения. К модулям курса «Бизнес-мастерская» относятся:

- дисциплина «Введение в профессию» (1-й курс);
- практики (учебная, производственная).

Главной задачей дисциплины «Введение в профессию» является демонстрация особенностей профессии и профессиональной среды, установления взаимосвязи объектов, области и видов профессиональной деятельности.

Контроль компетенций как сформированных образовательных результатов осуществляется поэтапно. Для направлений подготовки бакалавров — в рамках модулей учебного курса «Бизнес-мастерская»: дисциплина «Профессиональный практикум» (2-й курс), курсовое проектирование (3 и 4-й курсы).

Для программ подготовки магистров — модули курса «Научно-исследовательская лаборатория».

Модульный курс «Научно-исследовательская лаборатория» магистров включает:

- научно-исследовательскую работу в семестрах;
- научно-исследовательскую и научно-педагогические практики;
- комплексное курсовое проектирование.

Контроль по итогам освоения ООП осуществляется на государственных экзаменах, защитах выпускных квалификационных работ или магистерских диссертаций.

Инструменты контроля знаний

Во ВГУЭС экзамены и зачеты по большинству дисциплин всех направлений подготовки проводятся в форме компьютерного тестирования с 2001 г. Для этого была разработана система интерактивного тестирования обучающихся (ИС СИТО), которая и сегодня является основным инструментом системы мониторинга качества подготовки обучающихся. ИС СИТО позволяет осуществлять «слежение» за уровнем предметных достижений обучаемых и их динамикой, сопоставлять результаты и определять эффективность работы по ликвидации выявленных недостатков. Текущий тестовый контроль знаний студентов проводится внутри семестра, в основном также с использованием СИТО. Кроме СИТО, во ВГУЭС активно используются технологии компьютерных тренажеров, предоставленные НИИ мониторинга качества образования (г. Йошкар-Ола).

Университет наращивает объем проводимых контрольных процедур, целиком основанных на применении информационных технологий. Данные на 1 июля 2012 г. по объему тестирования и количеству дисциплин (форма контроля — компьютерное тестирование) с использованием ИС СИТО за последние восемь лет приведены на рис. 2 и 3.

Начиная с 2006 г., ВГУЭС использует внешнюю оценку уровня качества подготовки своих студентов — Федеральный экзамен в сфере высшего профессионального образования

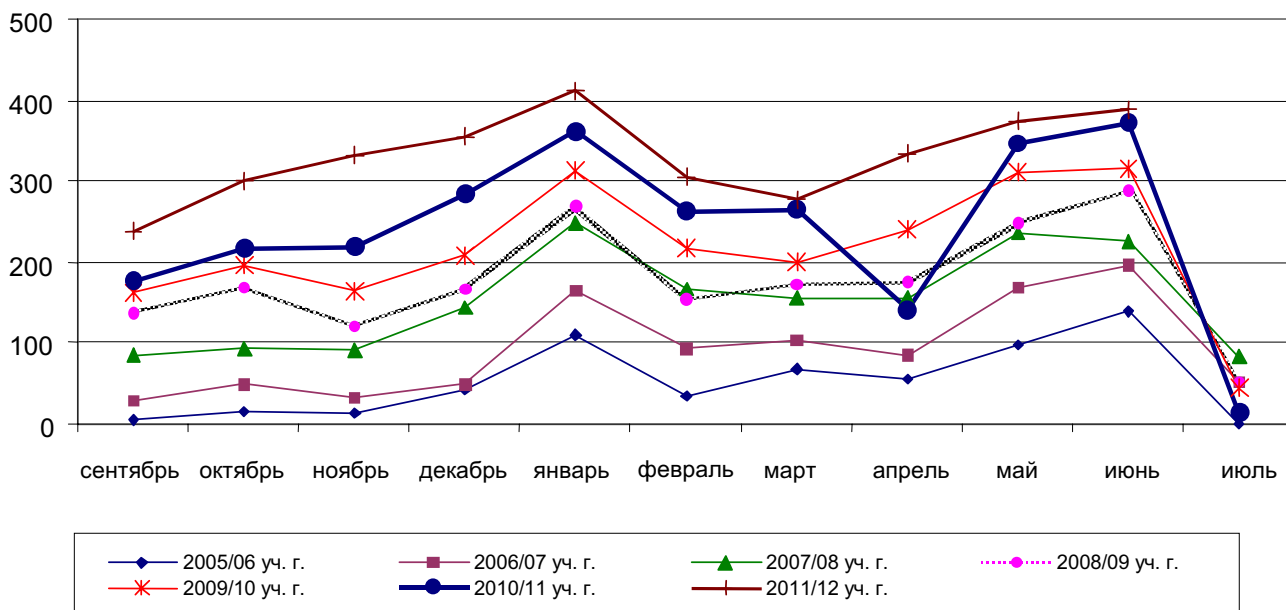


Рис. 2. Динамика количества дисциплин, определенных к тестированию

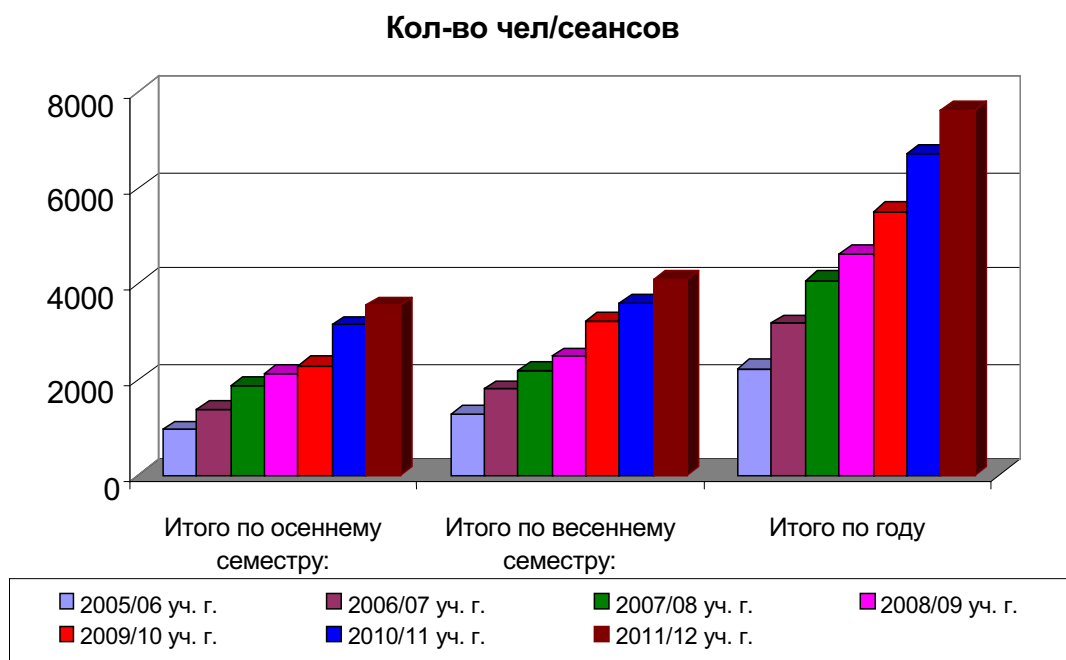


Рис. 3. Объем тестирования

(ФЭПО), выходя на качественно новый уровень объективности, независимости контроля и опираясь на высокий авторитет оценивающей стороны. Кроме того, для ВГУЭС важна сама структура педагогических измерительных материалов. Модель педагогического измерителя ФЭПО по ФГОС представлена в трех взаимосвязанных блоках. Первый блок заданий проверяет степень владения студентом материалом дисциплины на уровне «знать». Задания второго блока оценивают степень владения материалом дисциплины на уровне «знать» и «уметь». Задания данного блока позволяют оценить не только знания по дисциплине, но и умения пользоваться ими при решении стандартных, типовых задач. Третий блок оценивает освоение дисциплины на уровне «знать», «уметь», «владеть». Он представлен case-заданиями, содержание которых предполагает применение комплекса умений, для того чтобы студент мог самостоятельно сконструировать способ решения, комбинируя известные ему способы и привлекая знания из разных дисциплин. Успешное решение студентами нестандартных практико-ориентированных заданий будет свидетельствовать о степени влияния процесса изучения дисциплины на формирование у студентов общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС. В соответствии с предлагаемой ФЭПО моделью принято решение о модернизации сис-

темы интерактивного тестирования обучающихся (СИТО).

Прогностический контроль и профконсалтинг как инструмент контроля компетенций. При всей сложности задачи оценивания компетенций в мировой практике можно обнаружить методы и подходы, приближенные к новым требованиям и вполне пригодные для использования. Одним из таких методов является достаточно хорошо известный и распространенный метод профессиограмм. Разработка профессиограммы находится на стыке деятельности работодателей, психологов и преподавателей и имеет прямое отношение как к процессу овладения профессией, так и к системе оценивания результатов профессиональной подготовки. В этом контексте профессиограмма выступает как модель поэтапного профессионального развития, содержащая функциональный аспект, представленный ЗУВами (знать–уметь–владеть–навыками), и психологический аспект, представленный профессионально значимыми личностными качествами. Каждая из составляющих может быть сформирована в результате разных видов учебной и практической деятельности и подвергнута процедуре аттестации и оценки посредством разных форм контроля.

Внедрение методов, технологий оценки качества подготовки специалистов в практику ВГУЭС позволило сочетать целевые ориентиры фе-

деральных стандартов образования и запросы рынка труда. Отличительной чертой выбранных методов является их высокая прогностичность, позволяющая с достаточной степенью достоверности ответить на вопросы: существует ли прямая связь между оценками качества подготовки выпускников вузов и критериями успешности их дальнейшей профессиональной деятельности, и позволяют ли получаемые в вузе оценки качества подготовки прогнозировать успехи в профессиональной деятельности. Разработка подобных методов, технологий оценивания и выделения объектов или процессов измерений требует отказа от многих стереотипов и введения ряда инноваций.

К контролирующим мероприятиям, стимулирующим осознанный выбор индивидуальной траектории обучения (дисциплины по выбору студентов и профиля подготовки), можно отнести прогностический контроль и профконсалтинг. Успех профессиональной деятельности во многом зависит от соответствия типа личности и типа профессиональной среды. Более высокая степень такого соответствия позволила бы студентам полнее раскрыть способности. Важным моментом в достижении профессиональной компетентности является своевременная диагностика индивидуальных личностных особенностей — профессионально важных качеств. Низкий уровень этих качеств ведет к изначальному несоответствию между требованиями определенного направления подготовки и возможностями студента, что в итоге приводит к некачественной профессиональной подготовке и бесперспективной будущей профессиональной деятельности.

Прогностический контроль и профконсалтинг дают возможность:

- определить степень знакомства студентов с будущей профессией;
- выявить устойчивость интереса к выбранному направлению или профилю подготовки и уровень зрелости такого решения;
- определить степень соответствия личностного потенциала студентов профессиональной среде;
- предложить индивидуальную образовательную траекторию, позволяющую повысить качество подготовки.

Квалиметрическая система оценки. Обязательным компонентом системы оценки качества подготовки является квалиметрическая система оценки, которая должна предоставлять преподавателям кафедр инструментарий и описывать механизмы оценочных процедур. К инструмен-

там следует относить критерии, индикаторы, уровни усвоения, методы и технологии измерения общекультурных и профессиональных компетенций. С переходом на ФГОС и возникновением необходимости контроля компетенций в целом как сквозных, междисциплинарных образовательных результатов необходима не просто модернизация системы оценки, а создание качественно нового концептуального подхода и модели оценки качества подготовки.

Рейтинговая система успеваемости. Необходимо заметить, что в предлагаемой модели процесса контроля наиболее целесообразно для учета результатов текущего контроля использовать балльно-рейтинговую систему, позволяющую студенту проектировать собственный результат, самостоятельно и осознанно выбирать образовательные траектории внутри дисциплин и модулей, определять собственную степень успешности. Преподаватель же в этой системе имеет возможность регулировать активность студентов в выполнении различных видов заданий, направленных на осуществление текущего контроля за формированием отдельных составляющих компетенций (например, отдельных «общих умений»), назначая стимулирующую студентов «стоимость» заданий в баллах. В рамках системы оценки качества подготовки во ВГУЭС в течение последних 7 лет успешно действует балльно-рейтинговая система. Формирование итоговой оценки происходит через накопление баллов в течение всего семестра.

Управление системой контроля. Функционирование системы контроля качества подготовки ВГУЭС обеспечивается работой коллегиальных органов управления — учебно-методических комиссий институтов (УМК), учебно-методического совета университета (УМСО) [4].

Учебно-методические комиссии институтов (УМК) — выборные органы при ученых советах институтов, обеспечивающие качество учебно-методической работы кафедр на всех этапах, осуществляющие координацию и экспертизу создаваемых и используемых учебно-методических материалов, оценочных средств, нормативной документации, пропагандирующие современные активные методы и технологии обучения, содействующие их внедрению на местах. К работе комиссий могут привлекаться руководители кафедр и сотрудники учебно-методического управления для принятия и исполнения общеуниверситетских решений, укрепления управленческой вертикали, повышения исполнительской дисциплины. Отчеты председателей УМК институтов являются

основанием для принятия управленческих решений УМСО и Ученым советом университета.

Основные типы принимаемых решений УМК по результатам мониторинга формирования компетенций студентов:

- меры по стимулированию образовательной активности и мотивации студентов;
- анализ результатов контроля;
- корректировка программ и технологий обучения по итогам контрольных мероприятий.

УМСО создается как комиссия при Ученом совете университета, определяет политику в области качества, утверждает стандарты и нормативную документацию в области УМР, определяет приоритеты научно-методического и организационного обеспечения учебного процесса, имеет законодательную функцию и разрабатывает стратегию развития и направления деятельности университета в области реализации образовательного процесса.

Основные типы принимаемых решений УМСО по результатам анализа, представленного УМК институтов:

- утверждение структуры ООП вуза, структуры и содержание компетентностной модели выпускника по модели подготовки, компетентностных учебных планов;
- утверждение форм, методов и технологий контрольных мероприятий, структуры оценочных средств;
- формирование предложений по реализации практико-ориентированного обучения в университете;
- разработка и утверждение критериев, индикаторов, пороговых значений и т. п. системы оценки качества подготовки.

Следует заметить, что наличие того или иного коллегиального органа управления в вузе еще не говорит о наличии самого управления, т. к. зачастую такие органы недостаточно вовлечены в стратегическое, долгосрочное планирование, организацию и контроль качества учебного процесса, не имеют достаточных полномочий или выполняют не свойственные совету функции, например, берут на себя функции оперативного управления (планирования и контроля).

УМСО и УМК ВГУЭС фактически являются управляющим контуром в модели внутривузовской системы контроля качества учебного процесса (см. рис. 1). Работа этих коллегиальных органов управления основана на постоянном взаимодействии и заключается в непосредственном участии в определении политики в области управления образовательной деятельнос-

тью университета, определении приоритетов и стратегических целей и задач на краткосрочный и долгосрочный периоды на основе анализа текущей ситуации, установлении стандартов качества учебно-методической работы преподавателей и образовательных результатов студентов, экспертизе представляемых учебно-методических материалов и оценочных средств. Положения о коллегиальных органах управления — УМСО, УМК — утверждены Ученым советом университета и закреплены приказом ректора.

Перспективы развития системы контроля

Планируемое развитие системы контроля, с нашей точки зрения, должно идти сразу в нескольких направлениях:

- учет влияния на студента воспитательной работы (ФГОС ВПО предусмотрено развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств);
- создание системы оценки образовательных результатов, предусматривающей, согласно ФГОС по направлениям магистратуры, помимо индивидуальных оценок групповые и взаимооценки (не исключено распространение подобных механизмов оценки на ООП бакалавриата);
- использование средств контроля и самоконтроля информационных обучающих сред в рамках концепции E-learning.

ФГОС ВПО ставит задачи не только образовательные, но и воспитательные. Поэтому при контроле и оценке результатов освоения студентом ООП встает проблема оценки его социально-личностного развития, которая пока не нашла отражения в действующей системе контроля. Так, в работе И. Н. Емельяновой поднимается вопрос о том, является ли основным в воспитании студента формирование определенных качеств личности? Автор отвечает на него, что, во-первых, сложно выделить те качества, которые следует отнести к наиболее желаемым в структуре личности студента, и, во-вторых, проблемой остается выбор единиц измерения соответствующих качеств. При этом дело осложняется еще и тем, что наряду с внешней (видимой) деятельностью каждая личность осуществляет скрытый внутренний процесс (внутреннюю деятельность) по самостроительству, который сложно поддается диагностике. В статье делается вывод о принципиальном значении для овладения необходимыми компетенциями не столько

самих качеств личности, сколько отношений, которые выстраивает личность со средой [2, с. 48]. И с этим нельзя не согласиться, т. к. воспитанность — показатель, проявляющий себя как отражение личностных качеств при взаимодействии со средой. На важность проведения мониторинга социальной компетентности студентов с целью совершенствования воспитательной среды вуза указывает также Е. Ю. Васильева [1, с. 25].

От себя мы хотели бы добавить, что существуют и другие проблемы, связанные с оценкой воздействия воспитательной работы вуза на формирование компетенций студентов. Социально-личностное развитие как результат учебно-воспитательной работы вуза находит отражение в формулировках общекультурных компетенций (табл. 2). И, следовательно, посредством построения компетентностной модели выпускника может быть соотнесено с различными дисциплинами, практиками, научной работой студента согласно учебному плану. Универсального метода контроля, системы критериев, пороговых значений, адекватных инструментов диагностики и технологий измерения сформированности личностных компетенций пока не предложено. Каждому вузу предстоит решать вопросы организации контроля и оценки самостоятельно.

Мы согласны с выводом Н. Ф. Ефремовой о том, что «требование измеримости в отношении компетенций как предмета контроля результатов обучения составляет на сегодняшний день наивысшую трудность, как в теоретическом, так и в практических планах...» [3]. Поэтому нам еще предстоит найти место для подобных измерений в существующей системе контроля, определиться с процедурами и формами контрольных ме-

роприятий, системой оценки, ориентированных на учебный процесс в вузе.

Разделы ФГОС, посвященные оценке качества освоения ООП, гласят, что при проектировании оценочных средств, в том числе, вузу необходимо предусматривать в системе контроля оценку способности обучающихся к творческой деятельности, их готовности вести поиск решения новых задач, связанных с недостаточностью конкретных специальных знаний и отсутствием общепринятых алгоритмов профессионального поведения. Это положение тесно связано с другим требованием ФГОС об обязательном использовании активных методов обучения. Перечисленные ниже средства контроля становятся в таком случае продолжением образовательных технологий и предусматривать групповые и взаимооценки:

- рецензирование студентами работ друг друга;
- оппонирование студентами рефератов, проектов, дипломных, исследовательских работ;
- экспертные оценки группами, состоящими из студентов, преподавателей и работодателей.

Организацию таких видов контроля предстоит еще описать.

Тенденция к более широкому использованию информационных технологий в учебном процессе диктует необходимость учета в современной системе контроля возможностей обучающихся средств в рамках концепции E-learning, которая позволяет студенту и преподавателю полностью использовать преимущества академических свобод и мобильности.

Формирование системы контроля образовательных результатов ВГУЭС осуществлялась в процессе широких обсуждений на кафедрах и в институтах, на сессиях стратегического планирования.

Таблица 2

Примеры формулировок общекультурных компетенций из ФГОС ВПО по направлениям бакалавриата

<i>Общекультурные компетенции ФГОС ВПО</i>
...готов к ответственному и целеустремленному решению поставленных задач во взаимодействии с обществом, коллективом, партнерами;
...способен критически оценивать свои достоинства и недостатки, наметить пути и выбрать средства развития достоинств и устранения недостатков;
...способен к интеллектуальному, культурному, нравственному, физическому и профессиональному саморазвитию и самосовершенствованию ;
...способен к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства;
...готов к восприятию культуры и обычаев других стран и народов, с терпимостью относиться к национальным, расовым, конфессиональным различиям, способен к межкультурным коммуникациям в туристской индустрии;
...способен занимать активную гражданскую позицию;
...имеет нетерпимое отношение к коррупционному поведению, уважительно относится к праву и закону

В течение последних лет по данной тематике проводились регулярные методические семинары и программы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава, научно-исследовательская работа. Так, в 2005–2008 гг. по заданию Министерства образования и науки велись работы по научным проектам:

— «Создание Internet-репозитория образовательных и научных ресурсов на базе Дальневосточного образовательного округа» (Департамент гос. политики в образовании МОН РФ, 2005);

— «Разработка системы управления качеством подготовки выпускников вузов к профессиональной деятельности на основе компетентного подхода» (АВЦП РНП ВШ 2006–2008);

— «Разработка научных принципов и форм текущего и итогового контроля за формированием профессиональных компетенций студентов, усвоением ими отдельных дисциплин и модулей образовательно-профессиональной программы» (АВЦП РНП ВШ 2006–2008).

По итогам проектов были опубликованы ряд статей и две коллективные монографии «Компетенции в профессиональном образовании как предмет оценивания и контроля» и «Internet-репозиторий образовательных ресурсов».

В данный момент ВГУЭС в рамках пятилетнего проекта «Разработка системы контроля за формированием компетенций студентов ООП ВПО на базе ФГОС» программы стратегического развития университета идет создание модели системы контроля ВГУЭС с учетом требований ФГОС, профессиональных стандартов, рынка труда. Ожидаемые результаты проекта:

— модель системы оценки и методика оценки качества подготовки с учетом требований ФГОС, профессиональных стандартов, рынка труда;

— совершенствование системы контроля за счет введения процедур и инструментов мониторинга профессиональных, общекультурных и результатов самостоятельной работы студентов;

— повышение соответствия компетенций выпускников требованиям ФГОС, профессиональных стандартов и рынка труда.

Выводы

Комплексный характер предлагаемой нами модели системы контроля предполагает достаточно высокую трудоемкость ее реализации. Отсюда следует, что ее практическое воплощение возможно только на серьезной технологической основе и при условии детальной разработки организационных механизмов. В рамках

данного подхода планируется модернизация ИС СИТО, которая предполагает автоматическое формирование теста, позволяющего оценить отдельные знания, умения и владения согласно КМВ по направлению, в отличие от традиционного способа формирования аттестационного теста по дисциплине.

Информационные технологии не просто помогают реализации комплексной системы контроля результатов обучения, но и существенным образом влияют на саму эту систему, качественно изменяя ее. По сути дела, информационные технологии позволяют перейти от контроля (процесс, использующий статистическую выборку, основанный на систематически проводимой выборочной проверке отклонений от соответствий) к мониторингу (форма организации исследований, обеспечивающая непрерывное поступление информации о том или ином объекте с целью оценки прошлого, настоящего и прогнозного будущего состояния объекта).

Поэтому модернизация имеющихся информационных систем и встраивание в корпоративную информационную среду инструментов E-learning, а также инструментария компьютерной диагностики личностного развития позволят придать системе контроля ВГУЭС завершенный характер и выйти на новый уровень оценивания образовательных результатов.

1. *Васильева Е. Ю.* Системный мониторинг качества образовательной среды вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 3(55). С. 24–34.

2. *Емельянова И. Н.* Воспитательная деятельность вуза: мифы и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 5(69). С. 45–50.

3. *Ефремова Н. Ф.* «Формирование и оценивание компетенций в образовании»: монография. Ростов н/Д: Аркол. 2010. 386 с.

4. *Кононова О. В., Ерыгина Л. В.* Структура и институциональные формы управления процессом учебно-методической работы инновационного предпринимательского вуза // Вестн. СибГАУ. 2007. № 4 (17). С. 176–181.

5. Проектирование основных образовательных программ, реализующих федеральные государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования: метод. реком. для руководителей и актива учеб.-метод. объединений вузов / под науч. ред. Н. А. Селезневой). 2-е изд., перераб. и доп. М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов; Координац. совет УМО и НМС высш. шк., 2010. 90 с.

6. *Садон Е. В., Кононова О. В., Олешкевич Н. А.* Контроль за формированием профессиональных компетенций. Психолого-организационные формы // Вестн. СибГАУ. 2006. № 6. С. 9–26.

Л. С. Мазелис, К. С. Солодухин

МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ УНИВЕРСИТЕТА С УЧЕТОМ РИСКОВ И КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Предлагаются оптимизационные модели поддержки принятия решений о выборе портфеля проектов в рамках программы стратегического развития вуза. Учет рисков осуществляется в рамках теории портфельного инвестирования Г. Марковица с использованием сценарного подхода. В качестве целевой функции используется функция удельной полезности, аргументами которой являются степени достижения целей университета с учетом их значимости и объем необходимых ресурсов. Корпоративная социальная ответственность университета проявляется при постановке целей с учетом интересов всех вовлеченных сторон.

К л ю ч е в ы е с л о в а: программа стратегического развития вуза, портфель проектов, корпоративная социальная ответственность, функция полезности, сценарный подход.

L. S. Mazelis, K. S. Solodukhin

The university projects portfolio optimization models involving risks and corporate social responsibility

Some optimization models for decision-making support in the process of projects portfolio choice in terms of a university strategic development program are introduced in the article. Risks are taken into account with use of Markowitz portfolio investment theory and scenario approach. A unit utility function is used as the goal function while the arguments are levels of achievement of the university goals with respect to their importance and the amount of resources needed. The corporate social responsibility is defined in the process of strategic goals setting with respect to all stakeholders' concerns.

К e y w o r d s: university strategic development program, projects portfolio, corporate social responsibility, utility function, scenario approach.

Одной из основных задач процесса стратегического управления в университете является формирование программы его стратегического развития. При этом реализация программы развития является не менее важной и, как показывает опыт, сложной задачей. Эффективное формирование и управление реализацией программы развития — один из ключевых факторов успешного функционирования университета.

Реализация программы развития в конечном итоге сводится к осуществлению определенного набора проектов реконструкции и развития (стратегических мероприятий), результатом выполнения которых является достижение (в той или иной степени) стратегических целей (задач) университета. При этом существующие ограничения на ресурсы (в том числе, время) порождают необходимость решения задачи предварительного отбора проектов. Не меньшую важность, чем ресурсные ограничения, при отборе проектов должна играть оценка их возможных последствий и возникающих при этом рис-

ков, особенно в условиях возрастания степени неопределенности.

Инвестиционная программа, состоящая из проектов, — это основной инструмент реализации стратегии любой компании. В этой связи университетам мог бы оказаться полезен опыт управления инвестиционными программами коммерческих организаций. К сожалению, приходится констатировать, что сегодня в России нет устоявшейся практики построения систем управления инвестиционными проектами и программами [2]. При этом в российских компаниях на сегодняшний день управление таким специфичным объектом, как инвестиционная программа, сопряжено с рядом типовых трудностей и проблем (которые очевидным образом переносятся и на вузы):

— формирование инвестиционной программы часто является процессом «нарезания» лимитов затрат на инвестиционные объекты и мероприятия;

— при формировании инвестиционной программы в нее включаются не самые эффективные

проекты, а те, которые наиболее активно лоббировались подразделениями — получателями инвестиций;

— при реализации инвестиционных проектов можно столкнуться с нецелевым использованием средств, манипулированием бюджетами; причина этого — отсутствие прозрачной системы контроля реализации инвестиционной программы;

— отсутствует количественная оценка различных рисков, связанных как с неопределённостью внешней по отношению к предприятию среды (макроэкономическая ситуация в мире, стране, регионе), так и с внутренней средой корпорации.

Управление в общем случае представляет собой многовариантный процесс, в котором множество возможных вариантов его осуществления определяется количеством степеней свободы объекта управления, разнообразием выполняемых им функций, диапазоном изменения его переменных и параметров. Поэтому естественным представляется выбрать такой вариант управления, который обеспечивает его максимальную эффективность, т. е. достижение его цели наилучшим в данных конкретных условиях способом.

Каждому варианту управления соответствует определенное значение целевой функции, и задача оптимального управления в общем случае заключается в том, чтобы найти и реализовать такой вариант управления, при котором целевая функция принимает экстремальное значение при данных конкретных условиях управления. При этом необходимо учитывать, что параметры и переменные объекта управления могут изменяться лишь в строго определенных ограниченных пределах. Ограничения могут быть наложены на такие факторы, как время реализации инвестиционного проекта, объем затрат и т. д. Под оптимальным понимают такое управление, которое совместимо с наложенными на систему ограничениями и удовлетворяет критерию оптимальности (экстремальному значению целевой функции).

При определении оптимальной инвестиционной программы необходимым является задание функции полезности проектов, которая позволяет сравнивать между собой проекты и программы и, используя определённый принцип доминирования, находить оптимальную точку. Стандартным подходом при выборе функции полезности в задачах инвестирования является ориентация на экономические показатели, такие как дисконтированная чистая приведённая сто-

имость (NPV), индекс доходности (PI), модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR) и др.

Очевидно, что для образовательных учреждений такой подход неприемлем, равно как и для любых организаций, не придерживающихся акционерского менеджмента как дискретной институциональной альтернативы (см. [9]). Современный университет вынужден придерживаться другой дискретной институциональной альтернативы — стейкхолдерского менеджмента, поскольку главным условием его существования является его способность удовлетворять запросы широкого круга заинтересованных сторон (стейкхолдеров). В этой связи даже была разработана концепция вуза как стейкхолдер-организации [7].

Стейкхолдерская теория фирмы является идеологической базой концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), получившей в последнее время бурное развитие и широкое распространение в России. Именно КСО задает нормативный характер взаимодействия организации с заинтересованными сторонами.

Современная концепция КСО во многом выросла из работ, связанных с понятиями легитимности и легитимации. «Легитимация — это процесс, в рамках которого организация оправдывает перед другими организациями или перед вышестоящей системой свое право на существование» [11, с. 361]. Демонстрация организацией различных форм своей отзывчивости на требования внешней среды к уровню ее заботы о своих работниках, об экологичности производства и т. п. связана, на самом деле, с ее стремлением (или необходимостью) оставаться легитимной [1]. Соответственно, менеджмент организации, стремящейся доказать свою социальную ответственность (подтвердить свою легитимность), вынужден стремиться к тому, чтобы не нарушались интересы множества индивидов и групп из окружения организации, заинтересованных в ее деятельности [9]. В условиях государственной политики в сфере образования, направленной на значительное сокращение количества высших учебных заведений, подтверждение легитимности в глазах государства (и общества) становится одним из важнейших стратегических приоритетов университетов.

Принципы КСО не просто применимы к деятельности вузов, но и носят особый, более выработанный, по сравнению с обычными компаниями, характер. Коллективом исследователей ВГУЭС была разработана концепция социаль-

но-ответственного университета [5]. В том числе был предложен подход, учитывающий необходимость использования принципов КСО при разработке стратегических планов деятельности. Особый интерес вызывает вариант применения принципов КСО в рамках системы сбалансированных показателей (ССП) к разработке стратегии развития высшего учебного заведения [3]. Разработанный альтернативный подход к построению СПП в вузе как стейкхолдер-организации (см. [6, 8]) также позволяет учесть ответственность университета перед его заинтересованными сторонами.

Отражение социальной ответственности университета в его стратегических целях (с учетом их взаимосвязей) позволяет рассматривать степени (уровни) достижения целей, достигнутые в результате осуществления проектов, как полезности этих проектов. В результате отпадает необходимость искусственного введения показателей, отражающих социальную значимость проектов (см. [2]).

Рассмотрим задачу оптимизации программы развития университета с учётом корпоративной социальной ответственности и ограничений по ресурсам, объёмам инвестирования, а также рисков. Данную задачу будем рассматривать как задачу портфельного инвестирования [10, 12].

Пусть у университета имеется N проектов $\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_N$, влияющих на K стратегических целей C_1, C_2, \dots, C_K . При этом предполагается, что цели имеют разную значимость (важность) с точки зрения влияния на миссию университета. Веса целей w_1, w_2, \dots, w_K могут быть определены, например, по методике, предложенной в работе [4].

Необходимо с учётом имеющихся ресурсов вуза, рисков проектов и их полезности сформировать оптимальный портфель из этих проектов.

Для моделирования внутренних и внешних условий применим сценарный подход: будем рассматривать L сценариев возможных изменений внутренней и внешней среды C_1, C_2, \dots, C_L и p_1, p_2, \dots, p_L — вероятности этих сценариев.

Каждый из проектов Π_n характеризуется следующими показателями:

— уровнями достижения целей $A_n^l = (a_{n1}^l, a_{n2}^l, \dots, a_{nK}^l)$ при реализации проекта в рамках сценария C_l ;

— объемом необходимых для своей реализации ресурсов B_n .

Под полезностью проекта Π_n при осуществлении сценария C_l будем понимать интегральный показатель, характеризующий степень достижения всех целей с учетом их значимости:

$$u_n^l = \sum_{k=1}^K w_k a_{nk}^l \quad (1)$$

Степени достижения целей, а следовательно, и полезности u_n^l будем рассматривать как случайные величины, зависящие от ряда внешних и внутренних факторов, являющихся функциями времени. В качестве меры риска, следуя Н. Markowitz [10], будем использовать дисперсии полезностей Du_n^l , которые характеризуют величины разбросов возможных значений полезностей около их математических ожиданий.

Определим двоичную переменную y_n , принимающую значения 0 и 1, следующим образом:

— $y_n = 0$, если проект n не включается в программу развития университета;

— $y_n = 1$, если проект n включается в программу развития университета.

Предлагается следующая схема проведения анализа и построения оптимального портфеля:

1. Определяем набор сценариев C_1, C_2, \dots, C_L и оцениваем вероятность каждого из них $p_1, p_2, \dots,$

p_L , причем $\sum_{l=1}^L p_l = 1$.

2. Для всех сценариев проводим экспертную оценку уровней достижения целей при реализации каждого проекта.

3. Определяем весовые коэффициенты целей по методике, изложенной в [4].

4. Вычисляем полезности проектов для каждого сценария по формуле (1), а также находим соответствующие удельные полезности:

$$\tilde{u}_n^l = \frac{u_n^l}{B_n} \quad (2)$$

5. Находим математическое ожидание полезности проекта n :

$$m_n = E(\tilde{u}_n^l) = \sum_{l=1}^L \tilde{u}_n^l p_l \quad (3)$$

и элементы ковариационной матрицы удельных полезностей проектов i и j :

$$v_{ij} = \sum_{l=1}^L (\tilde{u}_i^l - m_i)(\tilde{u}_j^l - m_j) p_l \quad (4)$$

6. Задаем ограничения по имеющимся ресурсам.

Полезность портфеля $m_{port} = \sum_{i=1}^N y_i m_i$, риск

портфеля $\sigma_{port}^2 = \sum_{i,j=1}^N y_i y_j v_{ij}$.

Используя введённые выше предположения, соотношения и обозначения, предлагается формирование портфеля проектов осуществлять, используя следующие модели.

Модель первая. Программа развития университета формируется по критерию максимума ожидаемой удельной полезности при ограничениях на величину риска программы и объем ресурсов, необходимых для реализации программы:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^N y_i m_i \rightarrow \max, \\ \sum_{i,j=1}^N y_i y_j v_{ij} \leq \sigma_0^2, \\ \sum_{i=1}^N y_i B_i \leq B_0. \end{array} \right. \quad (5)$$

Модель вторая. Программа развития университета формируется по критерию минимума риска программы при ограничениях на объем ресурсов, необходимых для реализации программы, и величину ожидаемой удельной полезности:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i,j=1}^N y_i y_j v_{ij} \rightarrow \min, \\ \sum_{i=1}^N y_i m_i \geq m_0, \\ \sum_{i=1}^N y_i B_i \leq B_0. \end{array} \right. \quad (6)$$

Сформулированные модели формирования оптимального портфеля проектов программы развития университета являются задачами булева квадратичного программирования, для решения которых могут быть применены типовые пакеты программ численной оптимизации.

Данные однопериодные модели могут быть обобщены на случай нескольких временных периодов. При этом необходимо разработать методы «дисконтирования» удельной полезности проекта, принимая во внимание, что для различных стратегических целей скорость их дос-

тижения имеет разную ценность для университета.

Таким образом, в работе предложены экономико-математические модели оптимизации портфеля проектов в рамках программы развития с учетом корпоративной социальной ответственности университета. В моделях при принятии решений наряду с экономическими показателями и рисками учитывается полезность проектов для стейкхолдеров университета.

1. Благов Ю. Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. № 2. С. 3–24.

2. Мазелис Л. С., Терентьева Т. В. Модели оптимизации инвестиционных программ корпорации с учетом рисков и корпоративной социальной ответственности // Сегодня и завтра Российской экономики. 2009. № 30. С. 40–45.

3. Мальцева Г. И. Роль университетов в формировании социально-ответственного общества // Вестн. Владивосток. гос. ун-та экономики и сервиса. 2009. № 1. С. 9–21.

4. Мальцева Г. И., Луговой Р. А. Постановка системы сбалансированных показателей в инновационном вузе с применением метода анализа иерархий // Контроллинг. 2005. № 4 (16). С. 24–33.

5. На пути к социально ответственному университету / под ред. Г. И. Мальцевой. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2009.

6. Солодухин К. С. Постановка системы сбалансированных показателей в стейкхолдер-компания // Контроллинг. 2009. № 2 (30). С. 64–69.

7. Солодухин К. С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон : дис. ... д-ра экон. наук. М., 2011.

8. Солодухин К. С., Дзина Г. А. Применение системы сбалансированных показателей в университете на основе теории заинтересованных сторон // Контроллинг. 2009. № 1 (29). С. 12–23.

9. Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Рос. журн. менеджмента. 2008. № 3 (Т. 6). С. 3–26.

10. Markowitz H. M. Portfolio Selection // Journal of Finances. 1952. № 1 (Vol. 7). P. 77–91.

11. Maurer J. G.. Readings in Organization Theory: Open-System Approaches. N. Y. : Random House, 1971.

12. Sharpe W. F. Portfolio Theory and Capital Markets. N. Y., 1970.





О. В. Горшкова, И. П. Черная

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ППС

Рассмотрены особенности формирования и оценки компетенций преподавателей предпринимательского вуза в условиях модернизации профессионального образования. Определены подходы к формированию модели компетенций с учетом изменения нормативной базы и развития Национальной системы квалификаций. Описан опыт регионального предпринимательского вуза по стимулированию развития предпринимательских и инновационных компетенций профессорско-преподавательского состава.

Ключевые слова: кадровый потенциал, модель компетенций преподавателя, профессиональный стандарт, предпринимательский университет, рейтинг ППС.

O. V. Gorshkova, I. P. Chernaya

The management system of human resources of the entrepreneurial university: the new competences of teachers

The article considers the peculiarities of the formation and assessment of competences of teachers of the entrepreneurial university in the conditions of modernization of professional education. Accounting the changes of the legislation and the development of the National qualifications system the approaches defined to the formation of the competency model. The experience of the regional entrepreneurial university describes to stimulate the development of entrepreneurial and innovative competence of university teacher.

Key words: human resources, the competency model for university teacher, professional standard, the entrepreneurial university, the rating of the university teacher.

Управление кадровым потенциалом ППС — ключевая задача развития предпринимательского вуза. Развитие новых форм конкуренции на рынке образовательных услуг способствовало появлению нового типа вузов — предпринимательских университетов, которым в настоящее время в России отводится особая роль драйверов формирования инновационной экономики и модернизации профессионального образования. Это связано с реактивными способностями таких образовательных учреждений реагировать на изменения, включая способность преодолевать ограничения, отмеченные Г. Н. Констан-

тиновым и С. Р. Филоновичем [5, с. 54], в трех сферах:

— генерация знаний на основе постоянной работы над созданием новых исследовательских методов и изучением новых областей знания или новых проблем в уже известных областях;

— преподавание на основе инновационных методов обучения и модификации содержания обучения путем отражения в нем новейших достижений науки и практики;

— внедрение знаний в практику с помощью различных видов взаимодействия с внешней средой.

В результате своей деятельности предпринимательский университет, по образному выражению Г. Ицковича, может показаться оксюмоном, противоположностью академической модели башни из слоновой кости [3, с. 65–66]. Переход к академическому предпринимательству характеризуется увеличением традиционных академических, трансформацией новых целей при взаимодействии со старыми, дополняющих образовательную и исследовательскую функции вузов влиянием на экономическое и социальное развитие регионов.

Предпринимательский университет — современный феномен, представляющий реализацию научным сообществом нового способа производства на основе непрерывного поступления организационных и технологических инноваций. Ведущим фактором развития этих процессов является человеческий капитал вузов: «предпринимательский университет активно создает нововведения и использует инновации в своей деятельности только тогда, когда руководители и весь коллектив университета, осознав их необходимость, проявляют инициативу и вместе работают над реализацией инновационных идей, сохраняя при этом академические ценности и сочетая их с формированием инновационной корпоративной культуры вуза» [6, с. 5–6]. Таким образом, формирование эффективной системы управления кадровым потенциалом является ключевой проблемой университетского менеджмента.

Управление кадровым потенциалом организации в самом общем смысле представляет собой процесс, направленный на измерение, развитие, оптимизацию и реализацию потенциала сотрудников в целях повышения их конкурентоспособности, а, следовательно, и конкурентоспособности всей организации. Для предпринимательских университетов управление кадровым потенциалом имеет свою специфику, обусловленную необходимостью создания условий для эффективного использования инновационного и предпринимательского потенциала основного персонала — профессорско-преподавательского состава вуза. В России формирование предпринимательских университетов находится еще в начальной стадии, для которой можно выделить ряд существенных проблем:

1) увеличение возрастных характеристик преподавателей в результате сокращения притока молодого поколения в вуз;

2) необходимость для преподавателя совмещения занятости в нескольких образовательных

учреждениях или параллельное занятие бизнесом из-за недостаточной оплаты труда на основном месте работы;

3) недостаток новых знаний и практического опыта в предпринимательстве, позволяющих расширять сферу образовательной и научно-исследовательской деятельности и коммерциализировать ее результаты.

Эти и другие проблемы предпринимательских университетов настоятельно требуют осуществления целенаправленной кадровой политики по созданию новых ключевых компетенций организации и ее основного персонала. Данная проблема применительно к сфере профессионального образования еще не получила должного освещения в научной литературе, однако различные аспекты этого вопроса активно рассматриваются в исследованиях по бизнес-среде. Например, в контексте названных задач особый интерес представляют публикации немецких авторов, посвященные изучению предпринимательской ориентации в организациях на основе двух стратегий кадровой политики:

— элитарной, исходящей из того, что предпринимательскими компетенциями обладает меньшинство, поэтому в организации следует создать квазиинновационный автономный «остров» со специальным регулированием;

— коллективистской, предполагающей создание широкого круга предпринимателей, охватывающего все уровни организации и способствующего созданию и сохранению климата, стимулирующего инновации [13, с. 34–35].

Как показывает анализ мирового опыта, предпринимательский университет должен осуществить переход от элитарной к коллективистской стратегии развития, т. к. предпринимательская ориентация организации предполагает активную и эффективную поддержку изменений со стороны максимально возможного количества сотрудников. Такая поддержка в определенной степени является отражением осознания принципов социальной ответственности и в этом смысле «должна выражаться в стремлении коллектива к решению стоящих перед предприятием задач, быть социально компетентной, опираться на широкую инициативу и чувство ответственности сотрудников» [1, с. 105].

Необходимым условием развития предпринимательской организации является формирование культуры сотрудников-сопредпринимателей, характеризующейся следующими признаками:

— способностью учиться, переобучаться и ориентироваться на внешний мир;

- глобальной направленностью;
- комплексной культурой, в которой личности сотрудников имеют смысл для общества;
- консенсусом в принятии решений между сетевыми руководителями и со-предпринимателями;
- культурой доверия, направленной на способность внимательно слушать и конструктивную открытость [12, с. 45–46].

Как представляется, именно в процессе формирования культуры предпринимательства создается среда для явления, названного «синергизмом профессиональных компетенций» — возникновения профессиональных компетенций предпринимательской фирмы на основе не только сложения, но и комбинирования профессиональных компетенций всех сотрудников организации [9, с. 374]. Именно такой синергетический эффект деятельности преподавателей-сопредпринимателей, обладающих новыми компетенциями, должен помочь преодолеть существующие ограничения развития высшего профессионального образования.

Проблемы определения содержания и оценки компетенций преподавателя предпринимательского вуза. В современных условиях развития российского общества проблемы содержания и оценки компетенций ППС предпринимательского вуза тесно связаны с определением правового статуса преподавателя. В проекте нового Федерального закона «Об образовании» профессорско-преподавательский состав характеризуется как педагогические работники — физические лица, состоящие в трудовых (служебных) или гражданско-правовых отношениях с организациями, осуществляющими образовательную деятельность, и выполняющие обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательного процесса. В проекте закона перечисляются возможные виды деятельности преподавателя, включая: учебную (преподавательскую), воспитательную, научную, творческую, исследовательскую работу, индивидуальную работу с обучающимися, другую педагогическую работу, предусмотренную должностными обязанностями и (или) индивидуальным планом (методическую, подготовительную, организационную, диагностическую, мониторинговую и т. д.) [8]. Иными словами, в длительной дискуссии о том, кто такой преподаватель — узкий специалист в конкретной профессиональной деятельности, педагог или исследователь, — поставлены все акценты. Преподаватель — педагогический

работник, занимающийся различными видами деятельности для организации процесса обучения и обладающий соответствующими компетенциями, которые должны быть описаны в модели компетенций вуза.

С учетом роли предпринимательского университета в социально-экономическом развитии страны содержание компетенций преподавателя предпринимательского вуза не может не определяться социальным заказом со стороны современного общества. Наиболее емко этот заказ сформулирован в рекомендациях Европейского парламента «Ключевые компетенции для обучения в течение всей жизни», подчеркивающих необходимость формирования на всех уровнях образования знаний, умений, навыков, относящихся к предпринимательству, инновациям, умению учиться, активной жизненной позиции [4]. Безусловно, ключевые компетенции — ориентиры, они не являются полным и единственным перечнем профессионально важных качеств, необходимых ППС, готовящих студентов к продуктивной жизни в инновационном обществе. Ключевые компетенции в развитых странах дополняются компетенциями профессиональных стандартов, задаваемых Национальной рамкой квалификаций Российской Федерации.

В России работа над созданием стандартов профессиональной деятельности началась с 2007 г. В сентябре 2010 г. Президент РФ дал поручение правительству обеспечить разработку профессиональных стандартов по приоритетным направлениям модернизации и технологического развития. Предполагается совместная работа по созданию Национальной системы квалификаций с объединениями работодателей, саморегулируемыми организациями, высшими учебными заведениями, другими заинтересованными сторонами. Сегодня можно констатировать, что наиболее активно в данном направлении действуют Министерство образования и науки РФ и Российский союз промышленников и предпринимателей, создавший для координации работы Национальное агентство развития квалификаций. В июне 2012 г. принят ряд документов по формированию национального плана развития профессиональных стандартов до 2015 г. Профессиональные стандарты необходимы не только для описания профессии, но и для разработки образовательных программ, отвечающих актуальным запросам экономики. Они являются составной частью Национальной рамки квалификаций, в которую аналогично Европейской рамке квалификаций включены дескрипторы компетенций.

Сегодня в России принят ряд профессиональных стандартов, однако утвержденного профессионального стандарта преподавателя высшей школы пока нет.

Однако определенные наработки в этом направлении существуют: в январе 2011 г. на сайте Российского университета дружбы народов опубликован проект Профессионального стандарта ППС [7]. Его структура содержит перечень квалификационных уровней, описывающих основные функции в соответствии с макетом профессионального стандарта, предложенного Национальным агентством развития квалификаций. Описание характеристик квалификационного уровня в проекте соответствует компетенциям в традиционном понимании, но вряд ли поможет в решении задач, которые призван решить профессиональный стандарт: оценить и мотивировать по результатам оценки. Самое сложное, на наш взгляд, — это конкретно сформулировать компетенции для возможности оценить экспертным путем не только их наличие, но и степень выраженности у индивида. Каким образом можно оценить такие предложенные в проекте компетенции, как способность «экстраполировать ситуацию на перспективу» или «вычленять общее и частное»? К тому же проект профессионального стандарта ППС не решает вопросы создания модели компетенций преподавателя предпринимательского вуза. Акцентируя внимание на знаниях, умениях, навыках и способностях преподавателей по организации педагогической, учебно-методической и научно-исследовательской деятельности на разных уровнях, данный проект даже не упоминает предпринимательские и инновационные компетенции.

Конечно, рабочая группа одного российского университета вряд ли способна справиться со столь масштабной задачей. Поэтому в процесс разработки профессионального стандарта должно быть включено все профессиональное сообщество. Аналоги организации такой работы в России уже есть. Например, в случае с профессиональными стандартами в области кадрового менеджмента работа продолжалась в течение пяти лет, за это время была создана Комиссия Национальной системы квалификаций, включающая рабочие группы, занимающиеся как научной, так и экспертной деятельностью; изучен зарубежный опыт; проведено обсуждение подразделов стандартов в фокус-группах профессионального сообщества в разных городах России; организовано интернет-обсуждение его основных положений.

Без такого системного подхода работа по определению модели компетенций профессорско-преподавательского состава вузов, а значит и по созданию технологий оценки окажется незавершенной. Сегодня исследователи отмечают наличие порядка 40 методик измерения деятельности ППС в России, однако основной подход к оценке — аттестация при прохождении преподавателя по конкурсу — достаточно формальная процедура, которая не позволяет в полной мере оценить профессионально-личностные компетенции, связанные в том числе с инновационностью, предпринимательством, креативностью. Между тем разработанные Европейской ассоциацией по гарантии качества высшего образования ENQA «Стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в Европейском пространстве» декларируют, что «образовательные учреждения должны иметь механизмы и критерии оценки компетентности преподавателей» [10, с. 11]. Важно отметить, что оценка необходима для определения траекторий обучения и развития самих преподавателей, предоставления возможности профессионального роста, что является обязанностью высшего учебного заведения по отношению к ППС.

Насущная потребность иметь инструменты оценки для обеспечения высоких стандартов качества образования в контексте инновационного развития побуждает многие вузы вести разработку модели компетенций ППС самостоятельно. Интересен опыт Томского политехнического университета, определившего несколько целей создания многоуровневой модели компетенций ППС: создание «идеального образа преподавателя» для повышения эффективности коммуникации между руководством вуза и его подразделений с преподавательским составом, совершенствования отбора кандидатов на должности ППС, системы вознаграждения, программ обучения и развития. Авторы модели сочли необходимым включить в нее компетенции, характеризующие личностные качества преподавателя, коммуникативные качества и компетенции, определяющие деятельность человека безотносительно к виду и уровню сложности этой деятельности. Свой особый опыт определения содержания и оценки компетенций ППС имеет Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, реализующий миссию предпринимательского инновационного вуза.

Особенности формирования и оценки компетенций преподавателей во ВГУЭС. Развитие ВГУЭС как предпринимательского вуза может служить наглядной иллюстрацией кадровой стратегии создания ключевых компетенций организации и ее сотрудников. Стратегические компетенции предпринимательского университета связаны с его способностью чутко реагировать на изменения; поддерживать инновации; создавать и коммерциализировать знания, заниматься созданием и продвижением бренда. В таком же контексте создается модель компетенций профессорско-преподавательского состава, представляющая собой ранжированный набор профессиональных, инструментальных и личностных компетенций, описывающих ключевые качества, поведение, знания, умения и другие характеристики, необходимые для достижения стандартов качества и эффективности трудовой деятельности.

В реализации кадровой стратегии нашего университета можно выделить несколько этапов, соответствующих развитию механизмов формирования и оценки необходимых для вуза компетенций ППС. Среди таких механизмов особую роль играет конкурс «Лучший преподаватель года» и рейтинговая оценка деятельности ППС.

Разработка основных положений ежегодного профессионального конкурса преподавателей ВГУЭС как базового элемента мотивации преподавателей на достижение результатов работы, соответствующих миссии и стратегическим приоритетам предпринимательского университета, началась в 2006 г. В качестве экспертов-разработчиков модели компетенций выступили сами преподаватели, студенты и выпускники ВГУЭС, их родители и представители работодателей. Подготовительный этап работы состоял из анализа методов оценки работы преподавателей, изучения профессиограмм деятельности преподавателей вуза, содержания компетенций, опыта организации подобных конкурсов [2, с. 42–47]. Время показало правильность данного подхода: широкому кругу участников удалось сформировать основу конкурса, который меняется и, безусловно, будет меняться дальше, но идеология его сохранена.

Уже в первые годы проведения конкурса был определен перечень основных номинаций, большинство из которых существуют до сих пор: «Дебют года», «Мэтр года», «Золотое перо», «Куратор года», «Новатор года». Кластеры компетенций для номинаций включали профессиональные и личностные компетенции, кроме того, был выделен кластер «ценностные ориентации»,

включающий компетенции, свидетельствующие о лояльности и приверженности преподавателя ценностям университета, о его способности формировать эти качества у студентов. В этот период были выделены основные компетенции, необходимые преподавателю ВГУЭС: предпринимательство, инновации, соответствие международному уровню, информационная компетентность, ориентация на клиента. Результатами проявления компетенций в деятельности эксперты назвали участие в консалтинге, создание дополнительных образовательных программ, использование инновационных технологий в учебном процессе, стажировки, в том числе зарубежные, знание иностранных языков, партнерские отношения с внешней средой, разработку новых, уникальных образовательных и научных продуктов, успешное трудоустройство выпускников. В ходе работы над конкурсом «Лучший преподаватель года» была разработана Модель предпринимательских компетенций ППС ВГУЭС [11, с. 240–250].

Несомненным достижением созданной модели можно считать классический компетентностный подход к ее созданию: был определен только набор компетенций, сделаны их описание и декомпозиция каждой компетенции, разработаны методы оценки. В качестве оценочных инструментов были выбраны традиционные: экспертные оценки, социологические опросы студентов, анализ представленных документов. Нестандартным было использование деловой игры, но, несмотря на споры, вызываемые в университете до сих пор, мы считаем применение данной технологии вполне оправданной и имеющей мощный потенциал в качестве не только оценочного, но и развивающего метода. Подкреплением этому является постоянный эксперимент, изобретение или адаптация каких-либо актуальных технологий в известные методы. Например, несомненной удачей оказалось использование методов арт-терапии (рисунок «Я и мои студенты», «Я и мой завкафедрой», «Я и моя работа»). В конкурсе 2012 г. впервые был применен метод историй (storytelling). Эмоционально «зацепившие» ситуации из реального взаимодействия в ходе профессиональной деятельности как нельзя лучше диагностируют проблемы, мифы и стереотипы организации. Поиск новых форм обусловлен не только тем, что участники конкурса могут обмениваться с коллегами впечатлениями от происходящего, но и особенностью использования деловой игры в университете. Ведь владение технологиями активных методов обучения является необходимым для преподавателя

высшего учебного заведения, и многие из них в этом весьма искушены.

Изменение внешних условий развития вуза приводит к выделению новых задач для реализации стратегии, что отражается в изменении номинаций конкурса. Так, например, в 2011 г. были введены номинации «Преподаватель-исследователь», участники которой ведут активную научно-исследовательскую работу на кафедре, в институте и университете, занимаются научными проектами и грантами, и «Предпринимательская инициатива», победителем которой может стать преподаватель, имеющий успешный опыт предпринимательской деятельности и способный сформировать предпринимательские компетенции у студентов. В качестве экспертов привлекаются не только сотрудники вуза, но и представители академической науки, бизнес-структур, органов власти. Например, в рамках конкурса «Преподаватель года-2011» состоялся круглый стол участников номинации «Преподаватель-исследователь» с участием Президента Российского общества социологов, почетного доктора института социологии РАН В. А. Мансурова.

Если в конкурсе «Лучший преподаватель года» участвуют только желающие и оценка компетенций является добровольной процедурой, то весь ППС вуза охвачен другой оценочной технологией — рейтингом.

Рейтинговая система оценки деятельности ППС во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса введена в 2008/09 уч. г. Ее внедрение преследовало несколько целей: переход от почасового планирования так называемой второй половины дня к планированию по целям; мотивация преподавателей к достижению результатов, значимых для предпринимательского университета; развитие не столько традиционных для преподавателя компетенций, сколько новых знаний, умений, навыков и способностей, заложенных в модели компетенций ППС ВГУЭС.

За время применения рейтинга показатели претерпели существенную эволюцию. В настоящее время в нем выделено 7 укрупненных групп, включающих 47 показателей: учебная и учебно-методическая работа; научно-исследовательская работа; научно-исследовательская работа студентов; организационная работа, профориентация; социальная ответственность, корпоративная и общественная значимость деятельности; практико-ориентированное обучение; инновации и предпринимательство. Последние две группы показателей были добавлены в 2012 г. как отражение

вектора развития университета. К ним относятся, например:

— по группе показателей практико-ориентированное обучение: организация/работа в бизнес-мастерской (руководство, участие); руководство проектами, выполняемыми студентами в рамках учебного плана по заданию подразделений ВГУЭС; подготовка комплектов учебно-методических материалов по модульному курсу «Бизнес-мастерская» для студентов недневных форм обучения;

— по группе показателей инновации и предпринимательство: проекты, прошедшие конкурсный отбор в инновационный бизнес-инкубатор ВГУЭС; проекты, победившие в национальных конкурсах (УМНИК, Зворыкинский проект, СТАРТ); проекты, победившие в международных конкурсах; создание малых инновационных предприятий; продажа/передача в уставной капитал лицензий на право использования результата интеллектуальной деятельности.

Каждый показатель выражен в баллах, количество которых определяет рабочая группа, состоящая из топ-менеджмента вуза и заинтересованных сотрудников. Положение о рейтинге ППС принимается ежегодно Ученым советом ВГУЭС в начале учебного года. За годы использования рейтинга у многих преподавателей выработалась тактика работы по показателям, позволяющая формировать индивидуальную траекторию деятельности, соответствующую приоритетам вуза и способствующую увеличению премиальных надбавок к заработной плате, т. к. каждый балл имеет денежный эквивалент.

Конкурс профессионального мастерства и рейтинговая система оценки, безусловно, не исчерпывают всех возможных методик и технологий формирования и оценки компетенций преподавателей предпринимательского вуза. Однако на сегодняшний день они способствуют повышению эффективности кадрового менеджмента на основе выявления, а главное, конструктивного решения проблем в реализации стратегических приоритетов университета, раскрытия и трансляции лучших практик, поддержания и распространения инновационной предпринимательской культуры университета. Обобщение подобного опыта разных вузов может стать необходимой базой для создания профессионального стандарта ППС, обладающего компетенциями, адекватными вызовам общественного развития.

1. Вундерер Р., Дик П. Ключевая роль социальной компетенции в концепции сопредпринимательства // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 6. С. 103–109.

2. Горшкова О. В., Мартыненко О. О., Фалько Л. Ю. Конкурс «Преподаватель года» как инструмент формирования компетенций и управления мотивацией профессорско-преподавательского состава вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 1. С. 42–47.

3. Ицкович Г. Тройная спираль. Университеты = предприятия – государство. Инновации в действии. Томск : Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиотехники, 2010. 238 с.

4. Ключевые компетенции для обучения в течение всей жизни : рекомендации Парламента и Совета Европы от 18 декабря 2006 г. [Электронный ресурс]. URL: http://adukatar.net/?page_id=141

5. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет // Вопр. образования. 2007. № 1. С. 49–62.

6. Похолков Ю. П. Опора на семь принципов // Поиск. 2006. № 1–2. С. 5–6.

7. Проект Профессионального стандарта профессорско-преподавательского состава (ПС ППС) [Элект-

ронный ресурс]. URL: <http://web-local.rudn.ru/web-local/files/PSPPS.doc>

8. Проект федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (на 12.05.2012 года) [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/документы/1249>

9. Рубин Ю. Б. Курс профессионального предпринимательства. М. : Моск. фин.-промышл. академия, 2011. 448 с.

10. Стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве. Йошкар-Ола : Аккредитация в образовании, 2008. 58 с.

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

12. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты. М. : Дело и сервис, 2006. 256 с.

13. Эбнер М., Франк Г., Корунка К., Дюгнер М. Предпринимательская ориентация в организации. Внутреннее предпринимательство // Психология труда и организационная психология. Т. 6. Харьков : изд-во «Гуманитарный Центр» ; О. А. Шилова, 2010. 284 с.



О. В. Митина, И. А. Бедрачук

РАЗНООБРАЗИЕ ПОДХОДОВ К МАТЕРИАЛЬНОМУ СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА

В статье рассматриваются вопросы управления персоналом государственного вуза с использованием системы материального денежного стимулирования, основанной на оценке результатов деятельности работников и структурных подразделений и направленной на повышение качества и результативности деятельности вуза.

Ключевые слова: мотивация персонала, материальное денежное стимулирование, система оплаты труда, вуз, результаты деятельности, показатели оценки, стратегия вуза, управление по результатам.

О. В. Митина, И. А. Бедрачук

Different approaches for staff incentive to improve the university activity efficiency

The article deals with the problems of personnel management of the state higher educational institution. The system of monetary incentives based on the assessment of the results of employees and departments work aimed at improving the efficiency of higher educational institution performance is considered.

Key words: personnel motivation, monetary incentives, system of labor remuneration, higher educational institution, performance results, performance measures, higher educational institution strategy, management by objectives.

Проблема мотивации трудовой деятельности в настоящее время является одной из наиболее сложных в системе управления организацией. Эффективное управление трудовой деятельностью невозможно представить без понимания мотивов и потребностей, правильного использования стимулов к труду [4]. При этом, как показывает практика, одного умения выполнять профессиональные обязанности недостаточно для достижения стратегических целей организации. Каким бы ни был квалифицированным сотрудник, его производительность зависит от желания работать или мотивации к труду. Каждая организация в определённой форме вознаграждает своих сотрудников, т. е. компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

Эффективность мотивации в данном случае зависит от того, насколько реализуются стратегические цели организации за счёт мотивированности работников. При этом мотивация будет определяться тем, насколько полно обеспечивает организация удовлетворение их основных потребностей [1]. Поэтому основное значение мотивации — это единство интересов работников со стратегией организации. При этом

социально эффективная мотивация способствует удовлетворению потребностей, направляя деятельность работников в нужное для организации русло.

Стимулы являются основой реализации мотивационного воздействия работников организаций с целью повышения эффективности их труда. Классификация стимулов включает в себя *материальное* и *нематериальное стимулирование*, а материальное стимулирование — *денежное* и *неденежное*. В современных условиях необходимо обеспечить усиление мотивации трудовой деятельности на основе формирования и развития *системы материального денежного стимулирования*, поскольку в условиях экономических преобразований одним из значимых мотивов деятельности персонала являются материальные выгоды.

Являясь основополагающим, материальный фактор обуславливает рассмотрение в данной статье *системы материального денежного стимулирования* применительно к государственным вузам на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС).

Государственный вуз в настоящее время является сложной и разветвленной системой. Сре-

ди работников университета можно выделить следующие категории персонала:

- профессорско-преподавательский состав (ППС);
- педагогический персонал (ПП);
- научные работники (НР);
- учебно-вспомогательный персонал (УВП);
- административно-управленческий персонал (АУП);
- прочий обслуживающий персонал (ПОП).

В силу специфики деятельности государственного вуза особое значение для развития университета имеет деятельность его основного персонала, к которому можно отнести профессорско-преподавательский состав, педагогический персонал и научных работников. Таким образом, основной персонал — это научно-педагогические работники, без которых деятельность вуза была бы невозможна. Являясь ключевым элементом высшей школы, научно-педагогические работники участвуют в основных процессах, направленных на получение конечного результата деятельности университета. Соответственно подходы к стимулированию той или иной категории персонала могут быть различными.

Актуальными проблемы материального денежного стимулирования работников государственных вузов стали после введения на уровне федеральных бюджетных учреждений новых систем оплаты труда. Их введение обусловило необходимость адаптации действующей системы материального денежного стимулирования работников ВГУЭС к новым условиям. Реализация принципов новых систем оплаты труда, а также развитие и совершенствование системы материального денежного стимулирования работников в университете позволило достичь определенных результатов, направленных на развитие университета и позволило реализовать часть стратегических направлений.

Основными принципами новой системы оплаты труда в бюджетной сфере являются повышение стимулирующей роли заработной платы и применение гибких инструментов стимулирования работников. Также важнейшим направлением новой системы оплаты труда является достижение индивидуализации оплаты труда, обеспечение более тесной зависимости заработной платы каждого сотрудника от результатов его деятельности и личного трудового вклада. Инструментом решения данной задачи стали выплаты стимулирующего характера, к которым относят выплаты, направленные на стимулирование работника к качественному результату тру-

да, и поощрение за выполненную работу. Другими словами, стимулирующая часть — это некий фонд, который не подлежит расходованию на цели, не соответствующие увязке результативности работника уровню его оплаты. Таким образом, применение гибких инструментов стимулирования работников федеральных бюджетных учреждений способно повысить качество и результативность работы самого учреждения [3].

В современном понимании порядок установления выплат стимулирующего характера основан на принципах управления по результатам, поскольку сегодня российская государственная политика управления образованием переориентируется с управления ресурсами или затратами на управление результатами; бюджетное финансирование, мониторинг и оценка деятельности субъектов бюджетного процесса осуществляется по достигнутому «конечному общественно значимому результату». В основе выводов об эффективности управления образованием и, как следствие, уровне удовлетворения потребностей граждан и общества в целом в качественном образовании должна лежать именно информация о результатах деятельности того или иного вуза или сферы образования в целом [2].

Так, оценка результатов деятельности университета осуществляется Минобрнауки России на основании фактических значений показателей оценки, а также их отклонений от целевых значений, которыми являются средние значения по вузам страны. При этом на их основе определяется размер фонда оплаты труда, направляемого на выплаты стимулирующего характера ректору и персоналу университета. При определении размера премии ректору Минобрнауки России разработаны условия по депремированию с учетом итогов учебной, научной, финансово-хозяйственной деятельности учреждения и исполнительской дисциплины. Например, одним из показателей исполнительской дисциплины является наличие случаев нарушения сроков предоставления отчетности и статистической информации [6].

Группы показателей оценки результатов работы университета и, соответственно, премирования ректора включают в себя:

- качество образования;
- социальная защищенность обучающихся;
- научный потенциал;
- кадровый потенциал;
- финансовое обеспечение и развитие имущественного комплекса.

В процессе совершенствования системы материального денежного стимулирования во ВГУЭС

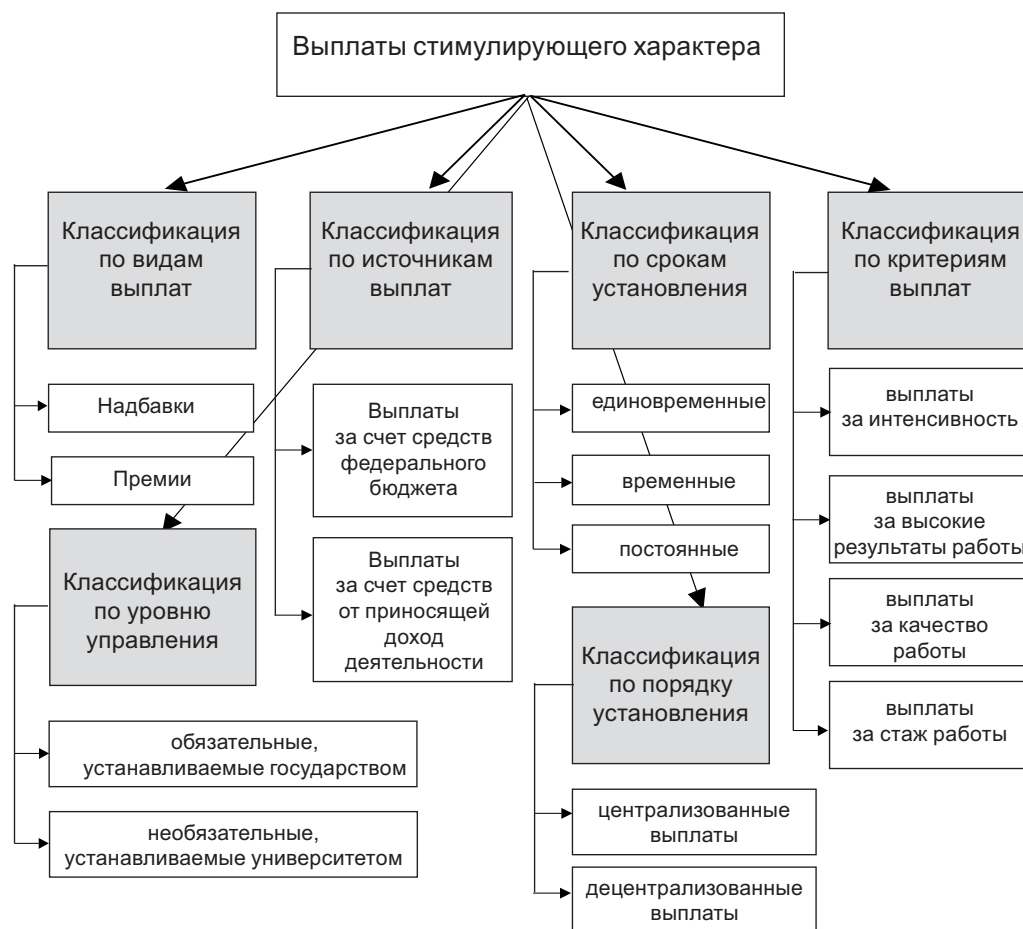
были выделены основные направления, требующие изменений. В частности принято разделение выплат, производимых в пользу работника, на две основные группы: *базовые и переменные*. Каждый из элементов общей системы материального денежного стимулирования выполняет свои функции. *Базовый уровень* выполняет воспроизводственную функцию, *переменная часть* — стимулирующую функцию.

Базовые выплаты включают оплату по окладам и ставкам почасовой оплаты, представляя собой, по сути, повременную оплату труда. Также к базовой части относятся некоторые постоянные доплаты и надбавки, как правило, устанавливаемые действующим законодательством. Отдельно стоит отметить входящую в базовую часть заработной платы стимулирующую надбавку за наличие ученых степеней кандидата или доктора наук, которая стимулирует работников университета к выполнению диссертационных исследований. Ведь данные ежемесячные надбавки в размерах *три и семь тысяч рублей* соответственно выплачиваются постоянно.

Переменные выплаты являются вознаграждением не просто за работу, а за достижение определенных результатов. Другими словами, переменные выплаты представляют собой часть вознаграждения за труд, определяемую в соответствии с определенными критериями. При этом они являются выплатами стимулирующего характера и могут носить как одноразовый, так и многократный характер [5].

На основе проведенных исследований во ВГУЭС разработана следующая классификация выплат стимулирующего характера, которые могут применяться в государственных вузах (см. рисунок).

В представленной классификации выделяются следующие виды выплат стимулирующего характера: надбавки и премии. В настоящее время среди экономистов нет однозначного понимания, в чем отличие надбавки от премии. Одни считают, что надбавки выплачиваются только за выполнение дополнительных объемов работ, а премии в целях поощрения за особые достижения или заслуги в какой-либо деятельности. Другие



Классификация видов выплат стимулирующего характера, применяемых в государственных вузах

полагают, что надбавка носит постоянный характер, а премия — это единовременная выплата. Тем не менее на практике надбавки и премии могут быть как единовременными, так и регулярными. Кроме этого, наряду с понятием «надбавка» выделяют и такое понятие, как «доплата». При этом надбавками считаются выплаты стимулирующего характера, которые начисляются за конкретные заслуги или с целью вознаграждения за высокие профессиональные качества, а доплатами — выплаты компенсационного характера за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных.

Несмотря на многообразие подходов к понятиям «надбавка» и «премия», необходимо четко их разграничить. Критериями разграниченности являются временной фактор и количество критериев стимулирования. Так, надбавки стимулирующего характера могут выплачиваться за интенсивность, качество и предполагаемый результат текущего периода и содержат один критерий стимулирования, а премии — обязательно по итогам предыдущего периода (месяца, квартала, учебного / календарного года) и являются интегральным показателем эффективности деятельности предыдущего периода, т. е. содержат более одного критерия стимулирования.

Во ВГУЭС в процессе совершенствования системы материального денежного стимулирования и внедрения новой системы оплаты труда был сделан упор именно на **систему премирования**, поскольку премия есть мера поощрения работника за достижение определенных результатов с целью повышения эффективности его труда. Рассмотрим более подробно, почему руководством университета были выбраны в качестве основных регулярных выплат стимулирующего характера не надбавки, а премии.

Во-первых, ВГУЭС стремится к повышению качества и эффективности своей деятельности через повышение качества и эффективности деятельности его работников, и для создания устойчивой мотивации и применяет систему премирования по результатам деятельности.

Во-вторых, деятельность персонала ВГУЭС настолько многообразна, в том числе и деятельность его основного персонала — научно-педагогических работников, что использование в качестве выплат стимулирующего характера большого количества надбавок, содержащих один критерий стимулирования, было бы нецелесообразно. При премировании используется интегральный комплекс критериев и показателей оценки результатов деятельности, при этом как таковая премия может быть и одна.

В-третьих, учитывая масштабы деятельности университета, руководству университета более удобно производить оценку результатов деятельности работников и структурных подразделений по результатам работы за предыдущие периоды, что позволяет система премирования, а не позволяет система надбавок. Так, в частности, оценка конечных результатов деятельности профессорско-преподавательского состава (ППС) осуществляется за предыдущий учебный год.

Основными принципами *системы материального денежного стимулирования* персонала ВГУЭС являются:

- формирование у сотрудников университета стимулов к проявлению творческой инициативы в совершенствовании качества своего труда;
- упорядочение вопросов материального поощрения сотрудников университета за достигнутые результаты работы;
- усиление связи оплаты труда с личным вкладом сотрудников в решение приоритетных задач университета в соответствии с его стратегическими целями и ростом предпринимательского дохода университета;
- стимулирование за результат, имеющий конкретный измеритель;
- в основу показателей стимулирования основного персонала включаются показатели государственной аккредитации и рейтинга вузов, показатели бизнес-процессов университета и показатели достижения стратегических целей.

Далее рассмотрим структуру фондов премирования, формируемых во ВГУЭС, сводные данные о которых приведены в табл. 1.

В соответствии с представленной структурой фондов премирования по результатам работы необходимо сформировать и соответствующую систему критериев стимулирования, что является достаточно сложным процессом. Выбор критериев стимулирования является неотъемлемым элементом системы **управления мотивацией**. Под критериями понимаются признак или сумма признаков, на основании которых может быть сделан вывод о том, обеспечивает ли работник или структурное подразделение результат деятельности, удовлетворяющий определенным требованиям. При этом в практической деятельности целесообразно использовать не сами критерии, а построенную на их основе **систему показателей**, каждый из которых должен в определенной мере отражать элементы рассматриваемого процесса. Критерий и показатель тесно взаимосвязаны: научно обоснованный выбор критерия

**Характеристика фондов премирования,
используемых в системе материального денежного стимулирования ВГУЭС**

Наименование фонда	Объекты премирования	Применяемые показатели	Субъекты оценки	Период оценки	Период начисления премий
Фонд премирования по индивидуальным результатам работы	ППС	Показатели рейтинговой оценки результатов деятельности	Учебно-методическое управление	Учебный год	Ежемесячно
	ПП	Показатели оценки индивидуальных результатов работы	Руководители структурных подразделений	Календарный месяц	Месяц, следующий за оцениваемым месяцем
	НР		Руководители научных проектов, лабораторий и центров		
	АУП, УВП и ПОП		Руководители структурных подразделений		
Фонд премирования по результатам работы структурных подразделений	Основные учебные подразделения	Показатели оценки результатов работы структурных подразделений	Ректор и проректоры	Учебный год	Июль
	Основные научные подразделения			Календарное полугодие	Месяц, следующий за оцениваемым полугодием
	Обеспечивающие подразделения			Календарный квартал	Месяц, следующий за оцениваемым кварталом
Фонд премирования по результатам работы университета	Ректор	Показатели оценки результатов работы университета	Минобрнауки России	Календарный квартал	Месяц, следующий за оцениваемым кварталом
	Проректоры		Ректор		
Фонд премирования проектов Программы стратегического развития	Работники университета, участвующие в проектах Программы стратегического развития	Показатели результатов выполнения проектов	Дирекция Программы стратегического развития	Календарный квартал	Месяц, следующий за оцениваемым кварталом
				Календарный год	Декабрь
Фонд премирования по результатам достижения стратегических приоритетов	Работники университета, участвующие в проектах университета и проведении мероприятий	Показатели результатов выполнения проектов и реализации мероприятий	Ректорат	Календарное полугодие	Месяц, следующий за оцениваемым полугодием

в значительной степени обуславливает правильный выбор системы показателей. И наоборот, качество показателя определяется тем, насколько полно и объективно он характеризует принятый критерий.

Далее в данной статье мы будем рассматривать именно систему показателей, а не критериев, которые могут применяться для оценки результатов деятельности и премирования работников и подразделений университета.

Далее несколько подробно рассмотрим систему премирования по показателям оценки результатов деятельности, применяемую для различных категорий, которая стимулирует работников к повышению результативности своей деятельности и соответственно увеличению результативности вуза в целом. Так, *премии по индивидуальным результатам работы* работникам ВГУЭС выплачиваются ежемесячно, при этом для различных категорий работников порядок установления их различен.

Профессорско-преподавательский состав как основной персонал вуза должен оцениваться с позиции эффективности его индивидуального труда и результатов. Хорошо известно, что доцент доценту или профессор профессору разнь. Одни из них блестяще читают лекции, успешно руководят аспирантами, часто публикуются в научных журналах, другие не пользуются популярностью как лекторы и не проявляют большой активности в научной работе. Поэтому профессорско-преподавательскому составу ВГУЭС премии по индивидуальным результатам работы выплачиваются с учетом показателей рейтинговой оценки результатов деятельности. Показатели рейтинговой оценки результатов деятельности формируют интегральный показатель эффективности — рейтинг активности по итогам учебного года.

Показатели рейтинговой оценки результатов деятельности профессорско-преподавательского состава объединены в следующие группы:

- учебная и учебно-методическая работа;
- научно-исследовательская работа;
- социальная ответственность, корпоративная и общественная значимость деятельности;
- повышение квалификации;
- практико-ориентированное обучение;
- инновации и предпринимательство.

При определении размера премии с учетом рейтинговой оценки активности по итогам года используются результаты предыдущего учебного года, поскольку деятельность ППС нельзя оценивать ежемесячно, а сами премии являются регулярными и выплачиваются ежемесячно на протяжении учебного года.

Премии по индивидуальным результатам работы для работников из числа *педагогического персонала* структурных подразделений, реализующих программы среднего и начального профессионального образования, а также начального, основного и среднего общего образования, устанавливаются с использованием *системы коэффициента трудового участия*, являющейся упрощенной модификацией рейтинговой оценки.

При этом оценка результатов работы проводится не по результатам работы за учебный год, а осуществляется по результатам за каждый предыдущий месяц.

Премии *научным работникам* выплачиваются с учетом оценки индивидуальных результатов работы, которые устанавливаются каждым руководителем проекта, исходя из средств, выделенных на данный проект.

Несколько иной подход к премированию по индивидуальным результатам работы применяется во ВГУЭС для работников из числа *административно-управленческого, учебно-вспомогательного и прочего обслуживающего персонала*.

Для работников данных категорий устанавливается максимальный размер премии и показатели *премирования по индивидуальным результатам работы*, как правило, не более 5–7 показателей. При этом необходимо учитывать, что показатели должны быть ориентированы на оценку результатов работы работников за календарный месяц, измеримы и не требовать значительных ресурсных затрат при определении их целевых и фактических значений. Оценка индивидуальных результатов работы осуществляется ежемесячно по результатам работы за предыдущий месяц. Размер премии определяется путем сопоставления фактических и целевых значений показателей премирования. Для отдельных работников и руководителей подразделений может использоваться *метод самооценки* с последующим согласованием ее у вышестоящего руководителя, что является одним из элементов управления мотивацией. Также отметим, что при разработке показателей не стоит ограничиваться лишь оценкой результативности работника при выполнении им своих функциональных задач (качество оформления документов и их количество, корректность расчетов, срок исполнения и т. д.). Через наблюдение за поведением работника необходимо учесть и его деловые качества (компетенции): соблюдение норм деловой/профессиональной этики, качество планирования текущей деятельности, качество и эффективность взаимодействия с внутренними и внешними клиентами, степень соблюдения зоны ответственности, имеющие решающее значение для достижения работником поставленных перед ним результатов [7].

Дискуссионным является вопрос о доле премиальных выплат в общей заработной плате работников. Так, у ППС ВГУЭС премии по итогам рейтинговой оценки результатов деятельности в общей заработной плате занимают 15–20 %,

что явно недостаточно. При этом у профессорско-преподавательского состава достаточно велика доля базовой части заработной платы — 75–80 %. Связано это с тем, что государством на законодательном уровне установлены обязательные надбавки за занимаемые должности, которые не зависят от результатов деятельности. При этом, по нашему мнению, доля премиальных выплат для ППС, должна составлять до 50 % в общей заработной плате, поскольку деятельность ППС достаточно многообразна.

Обратная ситуация наблюдается в системе оплаты труда работников из числа АУП, УВП и ПОП. Недостатком применения системы премирования *по индивидуальным результатам работы* для данных категорий работников ВГУЭС является достаточно большой удельный вес премиальных выплат в общей заработной плате работников. В отличие от профессорско-преподавательского состава для них он составляет 50–60 %, что иногда может повлечь за собой определенную демотивацию работников. Мы полагаем, что для данных категорий работников целесообразным является установление доли премиальных выплат по индивидуальным результатам в размере не более чем 30 % от общей заработной платы. Именно такое сочетание базовой и переменной части будет наиболее эффективным с точки зрения повышения результативности управления мотивацией работников.

Обозначенная проблема вызвана тем, что должностные оклады работников в условиях применения новых систем оплаты труда устанавливаются по профессиональным квалификационным группам (ПКГ). При этом ППС относится к самой высокой ПКГ, а обусловленные федеральным законодательством обязательные надбавки за должности существенно увеличивают базовую часть. Соответственно, невозможно увеличение должностных окладов по ПКГ, к которым относятся должности работников из числа АУП, УВП и ПОП, поскольку тогда они могут оказаться выше должностных окладов по ПКГ более высокого уровня, к которой относятся работники из числа ППС. Увеличение же должностных окладов ППС повлечет за собой еще больший рост базовой части их заработной платы.

Стимулирование предпринимательской активности структурных подразделений, деятельность которых ориентирована на увеличение предпринимательского дохода, включает в себя систему премирования с применением показателей с прогрессивной шкалой. Так, например, *премия по индивидуальным результатам рабо-*

ты руководителей структурных подразделений, ответственных за получение предпринимательского дохода от их деятельности, может увеличиться в полтора раза при перевыполнении плана по доходам на 20 %, в два раза — при перевыполнении плана по доходам на 30 %, в два с половиной раза — при перевыполнении плана по доходам на 40 % и так далее. Такой подход существенно повышает мотивацию работника к получению сверхплановых доходов от их деятельности и благоприятно влияет на финансовую устойчивость университета.

Таким образом, премии по индивидуальным результатам работы имеют собственные особенности установления для различных категорий работников, каждая из которых обладает определенной спецификой.

Премии по результатам работы структурных подразделений во ВГУЭС выплачиваются ежеквартально, по результатам работы за полугодие или за год, в зависимости от специфики деятельности структурного подразделения. Так, например, обеспечивающие подразделения оцениваются ежеквартально, а основные учебные и научные подразделения раз в семестр или по итогам учебного года.

Показатели оценки для выплаты данных премий устанавливаются ректоратом в соответствии с планами работы структурных подразделений и стратегией университета. При этом среди данных показателей могут выделяться как постоянные, так и разовые показатели. Классификация показателей оценки результатов деятельности структурных подразделений приведена в табл. 2.

По итогам отчетного периода каждым проректором проводится оценка результатов деятельности подразделений, результаты которой влияют на размер выделяемого премиального фонда. В случае невыполнения каких-либо из показателей фонд премирования уменьшается. При этом экономия фонда премирования направляется на пополнение другого премиального фонда — фонда премирования по результатам достижения стратегических приоритетов, что позволяет премировать работников, достигших более высоких результатов за счет депремирования работников, не достигающих даже плановых показателей оценки результатов деятельности.

Особо важным этапом для развития университета в настоящее время является реализация Программы стратегического развития ВГУЭС. Работники университета, участвующие в реализации проектов программы, должны быть мо-

Классификация показателей оценки результатов деятельности структурных подразделений

Классификация	Элементы классификации
1. По уровням результата	– показатели конечного результата; – показатели процессов и промежуточного результата
2. По способу измерения	– количественные показатели; – качественные показатели
3. По динамике результатов	– статические показатели; – динамические показатели
4. По области применения	– универсальные показатели; – специфические показатели
5. По частоте оценки	– 1 раз в месяц; – 1 раз в квартал; – 1 раз в полугодие; – 1 раз в год
6. По срокам применения	– разовые показатели; – временные показатели; – постоянные показатели
7. По отношению к стратегическим целям	– базисные показатели; – индикативные показатели

тивированы на достижение высоких результатов, которых не добиться без применения особых методов материального денежного стимулирования.

Фонд оплаты труда проектов Программы стратегического развития ВГУЭС включает в себя три составляющие: фонд для выплаты годовых премий, фонд для выплаты ежеквартальных премий и фонд, направляемый на выплаты ежемесячных надбавок за выполнение работ по проекту. Распределение представленных фондов выплат стимулирующего характера между исполнителями проекта производится руководителем проекта на основании оценки вклада участников в выполнение работ, достижение результатов и показателей проекта с учетом принципов, изложенных в резюме проекта.

Фонд для выплаты *ежемесячных надбавок* определяется делением фонда средств, подлежащих распределению в виде ежемесячных надбавок за выполнение работ по проекту, на количество месяцев выполнения проекта (обычно – 12). Определение фондов для *ежеквартального* или *годового* премирования осуществляется в соответствии с фактически набранными баллами при оценке выполнения проекта и ценностью балла проекта. Фактическая сумма баллов для расчета фондов премирования проекта определяется на основании соответствующих квартальных или годовых отчетов о результатах проекта. Вклад в фактическую сумму баллов каждого результата, достигнутого в соответствии с планом или

с опережением плана, определяется в соответствии с реестром результатов проектов.

Таким образом, данная схема распределения фонда оплаты труда проектов Программы стратегического развития ВГУЭС будет способствовать своевременному предоставлению руководителями проектов отчетности о выполнении работ и достижении результатов проектов, а также повышению мотивации участников проектов в достижении результатов Программы развития.

Аналогично проектам Программы стратегического развития ВГУЭС, в университете реализуется ряд внутренних проектов, не входящих в Программу, а также проводится большое количество мероприятий, влияющих на достижение стратегических целей университета. Все это требует дополнительного материального поощрения, что во ВГУЭС успешно и делается. Так, сформирован фонд премирования по результатам достижения стратегических приоритетов, средства которого направляются на выплаты премий по итогам реализации внутренних университетских проектов и по итогам проведения стратегически значимых мероприятий. При этом все данные проекты и мероприятия ранжируются по стратегическим целям университета с указанием ценности проекта или мероприятия, и ректорат утверждает данное распределение. Итоги по проектам и мероприятиям подводятся два раза в год. Фонд премирования, определенный на каждый проект или мероприятие, распределяется между участниками руководителем проекта или мероприятия

на основании оценки вклада участников. Данный инструмент материального денежного стимулирования позволяет активировать проектную деятельность университета и повысить качество подготовки и результативность проведения мероприятий.

Помимо системы премирования с использованием показателей оценки результатов деятельности и стимулирования по проектам и мероприятиям во ВГУЭС применяются и иные виды материальных поощрений, входящих в систему материального денежного стимулирования. Данные поощрения способствуют достижению стратегических целей университета в части повышения опыта, квалификации и мотивированности персонала. При этом стимулирование постоянной и многолетней работы в университете осуществляется с помощью следующих специально установленных университетом выплат стимулирующего характера:

— ежемесячная надбавка за стаж непрерывной работы во ВГУЭС;

— единовременные премии работникам за многолетний добросовестный труд в университете и в связи с юбилейными датами со дня рождения.

Ежемесячная надбавка за стаж непрерывной работы во ВГУЭС устанавливается только для штатных работников университета, работающих на полную ставку, в размерах от 10 до 25 % от должностного оклада. Единовременные премии работникам ВГУЭС назначаются по представлению вышестоящего руководителя. Размеры премий работникам за многолетний добросовестный труд в университете определяется в процентном отношении от должностного оклада работника, начиная с 10 лет непрерывной работы и далее через 5 лет работы в университете.

Поддержание университетской корпоративной культуры также очень важно для мотивации работников. Например, одна из значимых церемоний во ВГУЭС — включение лучших работников в Золотой Фонд ВГУЭС. Кандидаты должны иметь особые заслуги в деятельности по развитию университета, они обсуждаются и утверждаются Ученым советом. Диплом и Почетный нагрудный знак вручаются в торжественной обстановке. Помимо морального поощрения, неизменным является и материальное денежное стимулирование работников, имеющих такую награду, в виде ежемесячной стимулирующей надбавки в размере *трех тысяч рублей*, которая выплачивается постоянно [8].

Подводя итог, отметим, что создание эффективной мотивации к повышению результативности деятельности вуза и к достижению его стратегических целей невозможно без создания соответствующей системы материального денежного стимулирования, ориентированной на результат. При этом она должна быть наполнена и другими отдельными элементами, стимулирующими достижение определенных стратегических целей университета. В данной статье мы попытались представить систему стимулирования, применяемую в нашем университете, которая помогает нам добиваться определенных заранее планируемых результатов, и мы надеемся, что реализации такой системы в других вузах облегчит путь последователям для достижения своих результатов. Однако надо быть готовым и к проблемам: ведь любое изменение системы управления, а тем более связанной с системой материального денежного стимулирования, может натолкнуться на некоторое неприятие ее отдельными группами работников, что мы уже пережили и благополучно справились с этим, но это, как правило, в современных условиях неизбежно.

1. Адаир Дж. Эффективная мотивация : пер. с англ. М. : Эксмо, 2003. 256 с.

2. Бедрачук И. А. Оплата по результатам в университете предпринимательского типа // Актуальные вопросы экономических наук : материалы VII Всерос. науч.-практ. конф. Новосибирск, 7 июля 2009 г. Новосибирск : ЦРНС, 2009. С. 126–131.

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

4. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие. Н. Новгород : НИМБ, 2003. 320 с.

5. На пути к социально ответственному университету : кол. монография / И. А. Бедрачук и др. ; под общ. ред. Г. И. Мальцевой. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2009. 412 с.

6. Стулов В. И. О формировании системы стимулирования и оценке эффективности деятельности подведомственных Рособразованию учреждений // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 4. С. 57–61.

7. Университет в современном обществе: стратегия инновационного развития : кол. монография / И. А. Бедрачук и др. ; под общ. ред. Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2011. 308 с.

8. Управление современным университетом: кол. монография / А. В. Калачинский [и др.]; под общ. ред. Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005. 324 с.



Л. Ю. Фалько, Н. А. Коновалова

МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА НА ОСНОВЕ ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

В статье представлен опыт Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) по внедрению практико-ориентированного обучения и краткий анализ международного и российского опыта, требований ФГОС. Описаны новые для ВГУЭС формы практико-ориентированного обучения, внедряемые в учебный процесс: бизнес-мастерская, обучение через волонтерство. Показаны перспективы дальнейшего развития через реализацию проекта «ВГУЭС-СИТИ».

Ключевые слова: практико-ориентированное обучение, практико-ориентированная площадка, бизнес-мастерская, обучение через волонтерство, активные методы обучения, преподаватели-практики.



L. Y. Fal'ko, N. A. Konovalova

The modernization of the educational process based on the model of practice-based education

The paper presents the Vladivostok State University of Economics and Service experience to implement practice-based learning. Brief analysis of international and Russian experience and the requirements of the Russian federal state educational standards are given. The new VSUES practice-based forms of training, introduced into the educational process: business-workshop, service learning are described. The prospects have done for further development through the implementation of the project «VSUES-CITY».

Key words: practice-based education, business-workshop, service learning, community-based research, active training methods.

Поиск эффективных моделей обучения — одно из перспективных направлений модернизации образовательного процесса. Решение задачи формирования у обучаемых определенных компетенций, востребованных обществом, связано с выбором конкретных образовательных технологий, методов и приемов, дающих предсказуемый результат. В связи с этим в российской образовательной среде возрождается интерес к практико-ориентированному обучению.

Под практико-ориентированным обучением (ПОО) в вузах понимают освоение студентами образовательной программы в реальном деле, формирование у них профессиональных компетенций (как общепрофессиональных, так и спе-

циальных) за счет выполнения реальных практических задач в учебное время.

Актуальность практико-ориентированного обучения обусловлена тем, что оно обеспечивает вовлечение студентов в работу и их активность, сравнимую с активностью преподавателя. Мотивация к изучению теоретического материала идет от потребности в решении практической задачи.

И. Ю. Калугина дает определение практико-ориентированного обучения как дидактического подхода к обучению учащихся, основанного на единстве эмоционально-образного и логического компонентов содержания, приобретения новых знаний и формирования практического

опыта их использования, эмоционального и познавательного компонентов при выполнении творческих заданий [5].

Анализ опыта зарубежных университетов показывает, что они придают решающее значение формированию практических профессиональных компетенций, самостоятельной работе студентов, в том числе исследовательской. В то же время образовательные программы российских вузов оцениваются многими зарубежными экспертами как излишне теоретизированные, из-за чего выпускники не обладают достаточной профессиональной самостоятельностью [6, 16]. Именно этим фактором обосновывается рекомендация UK NARIC (National academic recognition information centre) признавать в процессе академического и профессионального соответствия квалификаций выпускников вузов диплом российского специалиста на уровне британского бакалавра с отличием.

В настоящее время мы с интересом изучаем опыт новозеландской школы гостиничного и ресторанного бизнеса PIHMS (Pacific International Hotel Management School). PIHMS реализует трехлетнюю образовательную программу подготовки бакалавров в области гостиничного и ресторанного менеджмента. Ноу-хау PIHMS состоит в том, что это школа и модель действующего отеля одновременно: студенты живут и учатся в отеле, в котором сами же и работают. Основная идеология подготовки менеджеров в PIHMS заключается в следующем: менеджер сможет грамотно управлять процессами только тогда, когда сам хорошо знает эти процессы. При проектировании образовательного процесса в PIHMS выделяют в качестве основных образовательных элементов знания, навыки, отношения.

Резюмируя анализ опыта зарубежных университетов, можно сказать, что для них характерен практико-ориентированный подход:

- общее количество часов, отведенных на практическое образование — до 50 % времени обучения в университете;
- в обучении приоритет отдается активным, креативным методам (метод проблемно-ориентированного обучения, метод проектов и др.);
- обучение ориентировано на работу в группе, команде;
- распространена интеграция учебных дисциплин как способ приближения учебной (аудиторной) ситуации к реальной и задания целостного представления о будущей профессиональной деятельности;

- большинство университетских преподавателей имеют значительный опыт практической работы, и, продолжая преподавать, постоянно обращаются к практической деятельности, которую рассматривают как источник повышения квалификации, профессионального мастерства.

Для российских образовательных учреждений практико-ориентированное обучение не является чем-то принципиально новым. Советские вузы имели опыт плодотворного сотрудничества с производственными предприятиями, научными и проектными организациями. И сегодня различные виды практик и практических занятий включены во все учебные планы.

Анализ опыта российских вузов показывает, что сегодня под практико-ориентированным обучением понимают и чаще всего используют следующие формы работы:

- практика на предприятии;
- мастер-классы приглашенных профессионалов-практиков;
- участие студентов в реальных проектах;
- рассмотрение кейсов;
- использование в учебном процессе тренажеров и компьютерных симуляций.

Степень и характер внедрения практико-ориентированного подхода к обучению зависят от особенностей самой профессиональной деятельности [4, 7–10, 13, 14]. Так, поскольку профессиональная деятельность дизайнеров построена на проектном подходе, то в процессе их обучения проектный метод используется чаще, чем в подготовке экономистов, где распространен метод кейсов.

Следуя вызовам времени, образовательные учреждения пытаются найти формы и технологии, соответствующие реалиям жизни, требованиям общества и бизнеса. Например, внедряя программы прикладного бакалавриата, вузы и колледжи главным достоинством таких образовательных программ считают оптимальное для решения выпускником производственных задач сочетание теоретического и практического обучения. По мнению авторов таких образовательных программ, практико-ориентированный подход к обучению гарантирует трудоустройство и успешную карьеру выпускников.

При переходе на федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) возникает резонный вопрос о том, какие возможности предоставляют ФГОС для развития практико-ориентированного обучения. На первый взгляд, они невелики: трудоемкость практик в различных стандартах составляет от 6 до 35 зачетных единиц, то есть от 2,5 % до 14,5 % трудоемкости



всей образовательной программы. Более заинтересованный и творческий взгляд позволяет увидеть и другие возможности: удельный вес активных и интерактивных методов обучения не может быть менее 20–30 %; удельный вес лекционных занятий — не более 40 % общей трудоемкости образовательной программы. Самое главное — во ФГОС представлены компетенции, которыми должен обладать выпускник. Не обсуждая в настоящей статье качество ФГОС (например, как эти компетенции сформулированы в разных стандартах и как они соотносятся с профессиональными стандартами), следует отметить, что компетентностный подход создает серьезный фундамент для развития практико-ориентированного обучения.

Инновацией на современном этапе модернизации российского образования является системность подхода к задаче внедрения ПОО в учебный процесс и более «взрослый» подход к постановке целей обучения. Именно такой подход демонстрирует в образовательной деятельности Владивостокский государственный университет экономики и сервиса [11, 12, 15].

В процессе подготовки к внедрению системы ПОО в университете наиболее близкими по духу, интересными и полезными для нас оказались разработки и опыт Тольяттинского государственного университета. Коллеги из ТГУ провели серьезную проектную работу, предложив понятийный аппарат и рекомендации по внедрению подходов практико-ориентированного обучения в учебный процесс [1–3].

Практико-ориентированное обучение предполагает наличие в вузе или при участии вуза на предприятиях и в организациях особых форм (мест, площадок) профессиональной занятости студентов с целью выполнения ими реальных задач практической деятельности по осваиваемому профилю обучения при участии профессионалов этой деятельности (ПО-площадок).

Работа студентов на ПО-площадке — это практико-ориентированный курс (ПО-курс). Рабочая программа курса определяет требования к компетенциям студента на входе и выходе, набор последовательных практических профессиональных задач, результаты работы студента.

Практико-ориентированный курс отличается от классических лекций и семинаров, имея специфические цель и задачи, содержание и методы. Практико-ориентированный курс не должен сводиться к разъяснению студентам того, как тот или иной вопрос разрешается на практике. В результате его освоения студент должен не

только знать, но и уметь выполнять определённые виды практико-ориентированных задач. ПО-курс предполагает решение реальной задачи или имитацию профессиональной деятельности: специально подготовленные ролевые игры, решение казусов (case study), тренинги и т. д.

Условия для такой творческой работы создаёт преподаватель. Практико-ориентированный подход предъявляет целый комплекс требований к квалификации преподавателей. Во ВГУЭС ценятся преподаватели, которые имеют практический опыт профессиональной деятельности, могут быть экспертами и консультантами во внешней среде, являются действующими членами профессиональных ассоциаций. Поощряются педагогические инновации, в том числе, связанные с внедрением активных и интерактивных методов обучения.

Каковы, по нашему мнению, характерные особенности ПОО во ВГУЭС? Самое важное — практико-ориентированное обучение используется как инструмент для решения реальных задач вуза. Университет, его территория и подразделения рассматриваются как приоритетные практико-ориентированные площадки. Примеры таких площадок приведены в табл. 1.

На территории кампуса ВГУЭС много работы у студентов разных направлений подготовки — дизайнеров, экологов, юристов и др. Подпорные стены — неременный архитектурный атрибут Владивостока — самые стильные в городе благодаря реализованным проектам студентов кафедры дизайна под руководством А. В. Копьевой. Дендропарк, сад японских камней, аллея сакуры требуют квалифицированного ухода, поэтому нередко практические занятия, мастер-классы, проводимые сотрудниками Ботанического сада-института ДВО РАН для студентов-экологов. А формированию кроны сакуры студентов и преподавателей обучал специально приглашенный профессор из Японии. Соблюдение правил въезда на территорию кампуса, безопасного автомобильного движения и парковки обеспечивают студенты, обучающиеся по основным образовательным программам «Технология транспортных процессов», «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов», «Бизнес-информатика».

Малое предприятие «Мега-Т» под руководством доцента И. Л. Клочки три раза в год проводит показы коллекций одежды на реальные фигуры под девизом «Женщины нашего города». Демонстрируют одежду преподаватели, сотрудники и студенты ВГУЭС, а отшивают модели

Практико-ориентированные площадки ВГУЭС в 2011/12 учебном году

Название площадки	Виды работ, выполняемых студентами	Количество привлеченных студентов
Студенческое бюро переводов	Письменные и устные переводы для подразделений ВГУЭС и внешних заказчиков (среди них — научно-техническое объединение ТИПРО, Дальневосточный корпус экспертов, Министерство юстиции по Приморскому краю, Дальэкспоцентр)	29
Студенческое стилевое бюро (ООО «Мега-Т»)	Разработка и изготовление коллекций моделей одежды из трикотажных полотен, участие в показах коллекций	35
Территория кампуса ВГУЭС	Декорирование подпорных стен, выполнение комплекса садово-парковых работ в дендропарке ВГУЭС, мониторинг и регулирование движения на территории кампуса	264
Центр передовых технологий кузовного ремонта и окраски автомобилей	Изучение современного оборудования и новейших материалов для кузовного ремонта. Отработка практических навыков кузовного ремонта	24
Центр современных автомобильных охранных систем и автосвука	Изучение устройства и принципов работы современных автомобильных охранных систем, звукового и мультимедийного оборудования. Получение навыков установки дополнительного оборудования	18
Лаборатория маркетинга и рекламы	Разработка проектов логотипа и программы продвижения для ОАО «ТД Владивостокский ГУМ», разработка дипломных проектов по заказам предприятий	53
Владивостокский банк экономики и сервиса	Работа на виртуальной площадке по осуществлению различных банковских операций	51
Лаборатория экологического мониторинга	Экологические расчеты для Примгидромета и других организаций и предприятий (по заказам)	14
Межведомственный научно-образовательный центр «Растительные ресурсы»	Разработка проектов в рамках научных грантов	6
Логистический центр	Разработка проектов по заказам предприятий, участие в проекте по созданию логистического Интернет-портала, участие в студенческом логистическом форуме	26

студенты кафедры сервиса и моды в рамках практико-ориентированного учебного процесса. Работы студентов вызывают живой интерес СМИ: например, Первый телевизионный канал снял специальный сюжет о работе предприятия.

Практико-ориентированное обучение внедряется во все формы обучения (лекции, семинары, практику, курсовое проектирование, выпускные квалификационные работы). В рамках лекционных и семинарских занятий хорошо зарекомендовал себя проект «Приглашенный профессионал».

Для организации практик выделяется две категории работодателей: внутренние и внешние. Общий принцип организации практики: студенты старших курсов направляются на практику во внешнюю среду, что повышает возможности их трудоустройства, а в подразделениях университета организуется практика студентов первого и второго курсов. При наличии конкретных

заявок внутренние работодатели имеют приоритет при распределении студентов на практику. Так, в прошедшем учебном году по заявке учебно-методического управления студенты-психологи старших курсов провели более 50 тренингов для адаптации первокурсников в университете. Другими «внутренними» базами практик для студентов ВГУЭС стали:

- гостиничный комплекс «Аванта»;
- спортивный комплекс «Чемпион»;
- молодежный центр;
- центр «Абитуриент»;
- отдел закупок;
- центр стратегических и маркетинговых исследований;
- центр имиджа и рекламы;
- инновационный бизнес-инкубатор ВГУЭС.

В базе «внешних» работодателей-партнеров ВГУЭС — более 1000 предприятий разных



форм собственности как на территории Приморского края, так и за его пределами, в том числе:

- Приморский государственный объединенный музей имени В. К. Арсеньева;
- Приморская краевая филармония;
- Дальневосточное таможенное управление;
- ЗАО «Тихоокеанская торгово-производственная компания»;
- банки (Альфа-банк, Примсоцбанк, ВТБ, Банк «Приморье»);
- сеть отелей «Азимут»;
- ОАО «Ростелеком»;
- Отделение Пенсионного фонда РФ по Приморскому краю и др.

Для решения сложных логистических задач в процессе координации работы практико-ориентированных площадок, управления потоком заказов от внутренних и внешних работодателей разработан проект по организации офиса практик ВГУЭС на базе регионального центра «Старт-карьера». Он реализуется в рамках программы стратегического развития университета, которую ВГУЭС выиграл в 2012 г. Функциональные обязанности офиса практик — управление взаимодействием всех заинтересованных сторон (работодателей, кафедр, студентов), защита их интересов в процессе организации практик. Главное противоречие интересов заключается в том, что практика в графике учебного процесса занимает определенное место по срокам и объему часов, а работодатели хотят работать со студентом, на адаптацию и обучение которого они потратили время, на протяжении более длительного периода, чем практика.

Новыми формами практико-ориентированного обучения, которые внедрялись в учебный процесс в 2011/12 уч. г., стали модульный курс «Бизнес-мастерская» и обучение через волонтерство.

Курс «Бизнес-мастерская» — это форма организации, в первую очередь, самостоятельной работы студентов на протяжении всех четырех лет обучения, базируется он на следующих основных принципах:

- формулировка задач, возникающих из реальных заказов;
- ориентация на работу студентов в группе, команде;
- взаимодействие с профессионалами-практиками;
- междисциплинарность;
- межкафедральные и межинститутские проекты;

• современные активные технологии обучения и контроля результатов обучения (портфолио, эссе, чек-листы, групповые дискуссии, конференции и др.)

Курс «Бизнес-мастерская» включен в учебные планы нового поколения (по ФГОС) по всем направлениям подготовки бакалавров, реализуемым в университете. Он состоит из четырех модулей, и сложность задач растет последовательно от модуля к модулю. Так, если трудоемкость первого и второго модулей составляет по 3 зачетные единицы, то третьего — 5 зачетных единиц.

Цель первого модуля — дать студенту-первокурснику возможность сформировать целостное представление о своем профессиональном и карьерном развитии. Студенты по желанию проходят профдиагностическое тестирование, по результатам которого получают индивидуальную консультацию квалифицированных специалистов. В ходе консультации первокурсник осознает, какие его личностные особенности и как могут быть развиты с учетом требований профессиональной деятельности во время обучения в университете. Студентам на выбор предлагается комплект заданий. Выполнение каждого задания оценивается определенным количеством баллов. Примеры заданий: выполнить фотоколлаж «Мои рабочие инструменты», подготовить презентацию «Моя карьера через 5, 10 лет», взять интервью у профессионала и другие. По результатам первого модуля каждый студент пишет эссе о своей профессии и о себе в будущей профессии.

Второй модуль рассчитан на студентов второго курса и включает занятия с приглашенными специалистами-практиками, профессиональный практикум и учебную практику. Третий и четвертый модули — проектная деятельность студентов-старшекурсников в рамках самостоятельной работы и реализация этих проектов в ходе производственной практики. Примеры заданий на проектирование:

- оценка рекреационных ресурсов Михайловского района (Приморский край);
- разработка ландшафта зоны входа в зимний сад на территории ВГУЭС в г. Владивостоке;
- имитационное моделирование работы отдела закупок ВГУЭС.

ВГУЭС — социально ответственный вуз, поэтому важной для нас особенностью учебного процесса является обучение через волонтерство. Это современный практико-ориентированный подход к обучению, динамично развивающийся в университетах мира (service learning, community-

based research), с помощью которого студенты вовлечены в совместную работу, способствующую закреплению теоретических знаний, гражданскому развитию, четкому пониманию социальных проблем общества, персональному и карьерному росту [17, 18]. Обучение через волонтерство внедряется сегодня и в систему российского образования. Во ВГУЭС Корпус волонтеров работает уже 11 лет, существует опыт реализации волонтерских проектов в учебном процессе. Например, студенты-дизайнеры изготавливают новогодние сувениры и украшения и устраивают благотворительную ярмарку «На встречу с чудом» в пользу детских домов Приморского края.

Понимание того, что такое волонтерство, как можно реализовать обучение через волонтерство, еще только начинает формироваться в университетской среде, общественных организациях и государственных органах. Одни цинично видят в студентах-волонтерах просто бесплатную рабочую силу, другие считают, что это детские игры в тимуровцев, развлечение. Между тем, если студентами не манипулируют, а помогают им реализовать социально-значимые проекты, в том числе собственные, достигаются действительно серьезные результаты. Так, летом 2012 г. 700 студентов ВГУЭС станут волонтерами саммита АТЭС во Владивостоке. Им предстоит работа в качестве переводчиков, администраторов, персонала отелей и ресторанов. В 2014 г. 450 волонтеров ВГУЭС поедут на Олимпиаду в Сочи, где будут отвечать за прием и размещение гостей, заниматься обслуживанием спортивных мероприятий, сопровождением делегаций.

Перспективы развития практико-ориентированного обучения во ВГУЭС связаны с реализацией амбициозного проекта ВГУЭС-СИТИ — внутриуниверситетской бизнес-среды — позволяющей создать условия для повышения уровня освоения общекультурных и профессиональных компетенций студентов, в том числе младших курсов очной формы обучения, обучающихся по программам ВПО, СПО и НПО.

Одна из проблем сложившейся модели практико-ориентированного обучения в профессиональном образовании заключается в том, что она содействует становлению профессиональных компетенций студентов в основном старших курсов. При этом именно студенты младших курсов не востребованы рынком труда и оцениваются им как непрофессиональные ресурсы. Поэтому создаваемые в рамках ВГУЭС-Сити условия должны способствовать повышению профессиональ-

ных компетенций студентов в процессе погружения в деятельность институциональных единиц бизнес-среды, воспроизводящих экономические, социальные и технологические факторы производства рыночной экономики, вовлекая в этот процесс представителей младших курсов. Такой подход требует системных изменений в содержании и организации образовательного процесса университета и реализации комплекса взаимосвязанных по ресурсам, срокам и этапам преобразований.

В соответствии с проектом в университете создается система учебных инфраструктурных и бизнес-единиц, функционирующих по законам рыночной экономики, воспроизводящих городскую инфраструктуру. Учебные единицы создаются, работают и ликвидируются в соответствии с теорией жизненного цикла организации, взаимодействуют между собой и подразделениями университета. В совокупности они образуют внутреннюю учебную бизнес-среду университета.

Предполагается, что во ВГУЭС-Сити будут свои банк, суд, налоговая и трудовая инспекции, кадровое агентство, клининговые компании, производственные и торговые фирмы, салоны красоты, ателье, фотостудии, учебный ресторан, учебная гостиница и др.

Структура ВГУЭС-Сити сложна, и чтобы реализовать на этой основе работоспособную систему, необходимо продумать все многообразие взаимосвязей между ними. Одним из основных нововведений станет создание внутренней денежной системы университета и ее основных элементов, в том числе выпуск собственной денежной единицы. При этом эта денежная единица становится средством обращения, средством платежа и мерой стоимости внутренних товаров и услуг для всех бизнес-единиц ВГУЭС-Сити, эквивалентной рейтингу успеваемости студентов. Эта часть проекта вызывает горячие дискуссии — должны ли это быть игровые бумажные денежные знаки или электронные деньги?

Другая проблема — мера реальности/условности учебных бизнесов. Для различных структурных единиц она различная. Так, клининговые компании должны решать реальные задачи по поддержанию порядка в университете. Каким образом они могут функционировать, в том числе приобретать материальные ресурсы, не нарушая один из базовых принципов проекта — условные деньги не конвертируются в настоящие денежные знаки? Степень загрузки заказами, востребованности услуг также будет разной, необходимо учесть сезонность и другие реальные



проблемы, которые неизбежно будут возникать в процессе функционирования учебных бизнесов.

Отдельные элементы системы уже существуют, многие практико-ориентированные площадки войдут в состав ВГУЭС-Сити, однако до 2016 г., когда планируется запустить весь проект, предстоит еще много работы. В результате модель «ВГУЭС-Сити» должна стать важнейшим инструментом и ресурсом погружения студентов в профессию и приобретения ими практического опыта. Это повысит качество подготовки и востребованность выпускников на рынке труда, конкурентоспособность образовательных услуг университета и его вклад в социально-экономическое развитие региона.

Резюмируя, следует подчеркнуть, что практико-ориентированное обучение — перспективное направление модернизации образовательного процесса, дающее простор творчеству и инновациям. В статье сделана попытка показать некоторые особенности и проблемы внедрения практико-ориентированного обучения в международной и российской образовательной практике, в первую очередь, на примере ВГУЭС.

Опыт ВГУЭС наглядно демонстрирует, что вузы, системно внедряющие практико-ориентированное обучение, выходят на другой качественный уровень развития. Они достигают высокого уровня мотивации студентов и преподавателей к обучению и развитию, получают эффективные образовательные программы, обеспечивающие профессиональную подготовку выпускника в соответствии со стандартами работодателей.

1. Волков В. Е. Практика в образовании. Что такое практикоориентированное обучение. Как практически организовать/осуществить такое обучение? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fondgp.ru/lib/chteniya/xvi/abstracts/8>

2. Горина Л. Н., Данилина Н. Е., Рябкин С. А. Центр профессиональной подготовки студентов как основа практико-ориентированного образования специалиста для машиностроительного комплекса [Электронный ресурс] // Изв. Самар. науч. центра Рос. акад. наук. 2011. Т. 13, № 1(3). С. 715–719. URL: http://www.ssc.smr.ru/media/journals/izvestia/2011/2011_1_715_719.pdf

3. Забиров И. Д. Инновации в образовании. Современные формы обучения в ТГУ [Электронный ресурс]. URL: http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site125/html/media26212/01_07_Innovacii_v_obr.doc

4. Калинина Н. Н., Калинина Д. А. Инновационная деятельность в сфере экономического образования в целях формирования экономической практико-ориентированной образовательной среды [Электронный ре-

сурс] // Вестн. экон. интеграции. 2011. № 11. С. 74–78. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17073958>

5. Калугина И. Ю. Образовательные возможности практико-ориентированного обучения учащихся : автореф. ... дис. канд. пед. наук. Екатеринбург, 2000. 215 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dissercat.com/content/obrazovatelnye-vozmozhnosti-praktiko-orientirovannogo-obucheniya-uchashchikhsya>

6. Козловская Т. Н. Модели практико-ориентированного обучения в зарубежных вузах [Электронный ресурс]. URL: http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site125/html/media1796/PO_modeli.ppt#257,1

7. Котляревская И. В., Одинцова Н. Ф. Инновационный подход к организации производственной практики студентов вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 1. С. 65–74.

8. Круглова З. Ф., Петрова О. И. Производственная практика как площадка для реализации практико-ориентированной направленности компетентностного подхода [Электронный ресурс] // Научный потенциал. 2011. № 3. С. 109–115. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17011540>

9. Кузнецова Е. В., Степанова М. Е. Реализация практико-ориентированного подхода при внедрении ФГОС посредством организации деятельности малых инновационных предприятий [Электронный ресурс] // Научные исследования в образовании. 2011. № 4. С. 32–35. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=16214293>

10. Кузнецова Е. Ю. Активные формы обучения в уровневой подготовке // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 3. С. 36–40.

11. Лазарев Г. И. Ориентированное на практику обучение — ответ на требования внешней среды // Высш. образование в России. 2012. № 4. С. 3–13.

12. Лазарев Г. И. Формирование архитектурно-пространственной среды университета: опыт ВГУЭС // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 2. С. 6–14.

13. Максименко Н. В. Специфические особенности практико-ориентированной модели формирования медиа-образованности студентов вузов [Электронный ресурс] // Вестн. Челяб. гос. пед. ун-та. 2011. № 6. С. 91–96. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=16543948>

14. Практикоориентированный подход к обучению как условие повышения качества подготовки студентов, обучающихся по специальности «Связи с общественностью» // PR в изменяющемся мире: региональный аспект: сборник статей / Алт. ун-т ; под ред. М. В. Гундарина. Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2005.

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

16. How a UK NARIC Statement of Comparability can help [Электронный ресурс]. URL: <http://uknaric.org/2012/01/16/how-a-uk-naric-statement-of-comparability-can-help/>

17. Service-Learning Ideas and Curricular Examples (SLICE) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.servicelearning.org/slice>

18. What is Community Based Research? [Электронный ресурс]. URL: http://www.communitybasedresearch.ca/Page/View/CBR_definition.html

Н. Н. Масюк, Л. Л. Шиловская, П. В. Петрищев

МЕЖДУНАРОДНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ВГУЭС

Статья посвящена рассмотрению вариантов международного сотрудничества вузов в области организации совместных образовательных программ с учетом анализа существующих разновидностей интегрированных программ. Особое внимание уделяется международной образовательной программе подготовки бакалавров гостиничного менеджмента, организованной Владивостокским государственным университетом экономики и сервиса совместно с Тихоокеанской школой гостиничного менеджмента (Новая Зеландия).

Рассматриваются инновационные технологии операционно-технологического погружения и индустриальной адаптации, используемые в учебном процессе.

Ключевые слова: международная совместная образовательная программа, международная интеграция, гостиничный менеджмент, индустрия гостеприимства, операционно-технологическое погружение, индустриальная адаптация.

N. N. Masyuk, L. L. Shilovskaya, P. V. Petrishchev

International integration of educational programs in the VSUES

The article considers the options for international cooperation of universities in the field of joint educational programs to the analysis of existing types of integrated programs. Particular attention is given to an international educational program of Bachelor of Hotel Management, organized by the Vladivostok State University of Economics and Service in conjunction with the Pacific School of Hospitality Management (New Zealand).

We consider the innovative technology of operational and technological and industrial adaptation of embedding used in the learning process.

Key words: international joint education program, international integration, hotel management, hospitality, operational and technological immersion, industrial adaptation.

Повышение качества образования является одной из главных целей, которую должна и может достичь международная интеграция образовательных программ. Одна из ее задач — обеспечение эффективного переноса знаний из одной части мира в другую, создание мирового образовательного пространства. Процесс интеграции как объединение в единое целое разрозненных частей и элементов системы характерен для осуществления международного сотрудничества высшими учебными заведениями России. В этот процесс сегодня повсеместно включаются высшие учебные заведения по всей территории страны.

По данным аналитического доклада, подготовленного Центром изучения проблем профессионального образования [1], в настоящее время в европейском академическом сообществе не ослабевает интерес к совместным программам. Одновременно признается, что в «чистом виде» программ совместных дипломов — единицы, поскольку реализация соответствующих программ весьма дорогостояща из-за встроеной долгосроч-

ной мобильности, а также не решены правовые вопросы, включая вопросы обеспечения качества. Большой проблемой является и владение иностранными языками. Поэтому в настоящее время акцент с вопроса совместных и двойных дипломов несколько перемещается в сторону разработки совместных программ как механизма согласования содержания, методов обучения и оценки и приведения их в соответствие с требованиями Болонского процесса для обеспечения сопоставимости программ и прозрачности присуждаемых квалификаций.

Сегодня уже никто не сомневается в значимости совместных программ в европейском измерении, которое определяется заметными выигрышами, приносимыми его участникам, — это новые дополнительные возможности студентам для овладения профессией и развития нового типа мышления, приобретения опыта в иных академических и социальных условиях, что создает предпосылки для их более широкой профессиональной мобильности и востребованности на рынке труда. Одновременно они могут обеспечить сту-

дентам возможность приобретения дополнительного академического и культурного опыта за границей, а вузам — новую возможность сотрудничества и расширения своего потенциала.

Следует также сказать, что современные российские вузы ощущают мощный посыл бизнес-среды, относящийся к требованиям по многим специальностям, которым должны отвечать выпускники вузов. Сегодняшние выпускники часто становятся молодыми кадрами с дипломами без возможности трудоустройства и востребованности в реальной бизнес-среде. Для того чтобы высшее образование давало молодому человеку возможность успешно трудоустроиться, процесс образования должен обеспечить не только знания, но и умения, навыки и компетенции в конкретной профессии. Соответственно, приобретение студентами подобных компетенций требует от российского образования большего разнообразия образовательных программ и внедрения новых образовательных технологий, направленных на подготовку кадров, отвечающих требованиям современного рынка.

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) успешно использует создание совместных образовательных программ с зарубежными вузами, что само по себе способствует увеличению популярности российского образования и улучшению его качества. Совместные программы помогают модернизации учебных планов и технологий обучения, повышению его конкурентоспособности.

За более чем 15 лет международного сотрудничества ВГУЭС с различными европейскими, американскими и азиатско-тихоокеанскими учебными заведениями накоплен значительный опыт в области создания совместных образовательных программ. Для университета такое сотрудничество помогает решить целый ряд задач:

- повысить качество подготовки специалистов, востребованных на рынке труда;
- подготовить высококвалифицированных выпускников;
- использовать новые технологии в образовании и изучить зарубежный опыт;
- повысить конкурентоспособность университета на внутреннем и внешнем рынках;
- создать условия для экспорта российского образования;
- способствовать популярности как конкретного университета, так и российского образования в целом;
- привлечь в университет дополнительные финансовые ресурсы.

Университет имеет большой спектр форм международной деятельности с образовательными учреждениями разных стран, среди них: совместные образовательные программы подготовки бакалавров по таким направлениям, как экономика, менеджмент (в отраслях нефтегазового комплекса и в строительстве), коммерция, туризм, лингвистика, бизнес-информатика, прикладная информатика, дизайн; совместные образовательные программы подготовки магистров по следующим направлениям: менеджмент, государственное и муниципальное управление, экономика, психология, туризм, экология и природопользование, управление персоналом, торговое дело, прикладная информатика, дизайн; совместные образовательные программы подготовки специалистов среднего профессионального образования по направлениям: экономика, торговое дело, товароведение и экспертиза качества потребительских товаров, гостиничный сервис, техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта, дизайн; международная программа подготовки бакалавров гостиничного менеджмента; курсы русского языка; страноведческие и культурологические образовательные программы по Дальнему Востоку и России; образовательные программы педагогических стажировок для обучающихся педагогических вузов; консалтинговые услуги в области предпринимательского, финансового и налогового права для желающих вести бизнес в приграничных территориях России и КНР; миграционный консалтинг; научно-исследовательские проекты в сфере информационно-коммуникационных систем и технологий; проведение совместных форумов, конференций, выставок-ярмарок, научно-образовательных семинаров; издание сборников совместных научных трудов.

В соответствии с требованиями, которым должны соответствовать совместные образовательные программы, между ВГУЭС и вузами-партнерами подписаны соглашения о реализации совместных образовательных программ; сами образовательные программы созданы и одобрены всеми вузами-партнерами; выбран язык обучения, как правило, русский; совместно разработаны и согласованы учебные планы; обучение и экзамены признаются вузами-партнерами; по окончании совместных программ студенты получают двойные дипломы вузов-партнеров. Среди традиционных типов образовательных программ во ВГУЭС наиболее распространены валидированные программы и программы двойных дипломов. Примером может быть реализация

совместных образовательных программ между ВГУЭС и вузами Китайской Народной Республики (Северо-восточный университет лесного хозяйства, Университет Бэйхуа, Цзилиньский международный политехнический институт, Циндаоский экономический университет Синь Юань, Хэйлунцзянский сельскохозяйственный университет Байи, Университет Дэчжоу и другие). Характерным для них является взаимное признание периодов обучения вузами-партнерами и пересчет дисциплин, пройденных в вузе-партнере за рубежом. Программы двойных дипломов также широко используются в практической деятельности, так как разрабатываются совместно обеими сторонами и совместно управляются. Вузы-партнеры согласуют учебные планы, признают результаты обучения студентов и выдают дипломы обеих сторон.

Несмотря на превалирование традиционных типов совместных образовательных программ, университет стремится использовать новые для себя возможности. Так, в 2011 г. ВГУЭС подписал соглашение на создание и реализацию одной из инновационных программ, интегрированных в международное образовательное пространство, которой является совместная международная программа по подготовке бакалавров гостиничного менеджмента, реализуемая с Тихоокеанской международной школой гостиничного менеджмента (Pacific International Hotel Management School, PIHMS), расположенной в городе Нью-Плимут, Новая Зеландия. Совместная образовательная программа разработана на основе образовательной технологии, по которой PIHMS реализует свое обучение, хотя впервые эта технология была использована в Швейцарии для подготовки специалистов индустрии гостеприимства. Данная образовательная программа относится к лицензионно-франчайзинговым программам, с сохранением за PIHMS права мониторинга, контроля программы и качества подготовки выпускников.

Для ВГУЭС, стратегическими приоритетами которого являются подготовка в области сервиса, экономики, управления и IT-технологий, такое партнерство рассматривается как возможность качественно изменить уровень подготовки специалистов в области индустрии гостеприимства. Выбор партнера, сделанный университетом, не случаен: индустрия гостеприимства и туризма — самая быстро развивающаяся в мире отрасль. Поэтому сегодня специалист в области гостиничного и туристического менеджмента — одна из наиболее высокооплачиваемых, престиж-

ных и интересных профессий, одинаково востребованная в разных странах мира.

Гостиничный менеджмент — занятие, требующее немалых знаний, которые в значительной степени востребованы в гостиничном и туристическом бизнесе. Как и в любом другом бизнесе, в этой сфере нужны профессиональные кадры разного уровня — от секретаря до управляющего. Управление гостиничным комплексом является крайне трудоемким процессом. Гостиничный комплекс — это сложное интегрированное предприятие, управление которым не под силу одному человеку. Только команда профессионалов способна обеспечить слаженность и бесперебойность работы отеля.

Одним из важнейших условий работы в сфере гостеприимства является чувство слаженной, единой команды профессионалов, дружелюбие по отношению к клиенту и способность заменить друг друга. Профессионализм управляющего отелем высшего уровня оценивается знанием и умением выполнить любую работу, он должен уметь все: бронировать и убирать номера, получить визу и оформить страховку, готовить напитки и сервировать столы, проводить маркетинговые исследования и вести бухгалтерский учет. Современный топ-менеджер отеля обязан разбираться в функционировании любого сектора своего отеля и всегда служить примером своим подчиненным: такого руководителя уважают и слушаются.

С появлением первых отелей были открыты и школы, готовящие персонал для работы в них. Первая школа гостиничного хозяйства, Ecole Hoteliere de Lausanne, открылась в Швейцарии в 1899 г. Вслед за ней, в начале XX в., стали появляться и другие. В настоящее время подготовкой специалистов в гостиничном менеджменте занимаются университеты и колледжи многих стран, а также специализированные школы Швейцарии и Ирландии, Кипра и Австралии, США и Франции. Многие российские студенты, избравшие путь гостиничного бизнеса, уже уехали за границу, чтобы учиться там, где традиции настоящего сервиса и профильного образования формировались годами.

Лучшие школы гостиничного хозяйства сегодня находятся в Швейцарии. За ними следуют Австралия, Франция, Новая Зеландия, Америка, Ирландия и Голландия. Следует сказать, что в России также начинается становление образования в области гостиничного менеджмента.

Основной отличительной чертой обучения туризму и гостеприимству можно смело назвать совмещение теории и практики в процессе обу-

чения. Во многих школах, независимо от страны нахождения, практика занимает столько же времени, сколько теоретическая подготовка. Однако обучение осуществляется не всегда в отеле или туристической компании, в этом случае в процессе используются специализированные классы (лаборатории). Во ВГУЭС также есть лаборатория, оборудованная как номер в гостинице. Обучение в такой лаборатории логично для будущих горничных, которых можно научить делать уборку и заправлять постель, но процесс обучения администратора традиционно будет включать лишь общие сведения о том, как должен выглядеть идеально убранный номер. Модельный reception (лаборатория reception) позволяет принимать и размещать условных гостей, и это также реализовано во ВГУЭС. Кроме вышеперечисленных, в университете смоделированы такие лаборатории, как ресторанный зал с барной стойкой и кухня.

Как уже было сказано, выбор вуза-партнера для ВГУЭС имел принципиальное значение, так как позволил, оттолкнувшись от наработанного собственного опыта в подготовке специалистов гостиничного дела, принять к реализации инновационную образовательную программу подготовки бакалавров гостиничного менеджмента, ранее не реализуемую в России. Данная совместная образовательная программа представляет собой по форме образовательную программу «2 + 1», которая предусматривает обучение во ВГУЭС в течение 2-х лет и обучение в PINMS в течение одного года. Результатом программы является получение выпускником диплома бакалавра PINMS. По оценкам аналитиков, данная форма образовательной программы редкая для российских вузов, но при ее реализации обеспечивает значительное преимущество как самого российского вуза, так и студентов. В чем конкретно заключаются преимущества — это, прежде всего, значительное сокращение сроков обучения для студентов и повышение качества образования благодаря зарубежному опыту и новым образовательным технологиям.

Кроме формы «2 + 1», в практике совместного образования применяются такие программы, как:

— совместная образовательная программа «2 + 2», которая предусматривает обучение вузе-партнере одной страны в течение двух лет и обучение в вузе-партнере другой страны также в течение двух лет. В результате обучения на данной программе студент получает диплом бакалавра обоих вузов-партнеров разных стран. Со-

ответственно такая образовательная программа может быть как лицензионно-франчайзинговой, так и программой двойного диплома. Как правило, подобная программа реализуется как на территории российского вуза, так и на территории зарубежного вуза-партнера;

— совместная образовательная программа «3 + 1», которая предусматривает обучение в вузе-партнере одной страны в течение трех лет и обучение в вузе-партнере другой страны в течение одного года. Также как и в предыдущем случае, в результате обучения на данной программе студент получает диплом бакалавра обоих вузов-партнеров. Сходство в результатах обучения не единственное для образовательных программ «2 + 2» и «3 + 1», так как подобная программа также может быть как лицензионно-франчайзинговой, так и программой двойного диплома. Территория, на которой может быть реализована программа, избирается вузами-партнерами и представляет оба вуза;

— совместная образовательная программа «3 + 2», которая предусматривает обучение в вузе-партнере одной страны в течение трех лет и обучение в вузе-партнере другой страны в течение двух лет. Квалификационным уровнем в результате обучения на данной программе является получение степени (диплома) магистра обоих вузов-партнеров. Как и все программы, реализуемые по схеме $n + m$, данная программа может быть как лицензионно-франчайзинговой, так и программой двойного диплома;

— совместная образовательная программа «4 + 0» предусматривает обучение в вузе-партнере одной страны в течение четырех лет без обучения в вузе-партнере другой страны. Особенностью данной программы является предоставленная студентам возможность сдать или зачесть результаты экзаменов в вузе-партнере. Получение диплома бакалавра обоих вузов-партнеров — закономерный результат обучения на данной программе. Совместная образовательная программа «4 + 0» реализуется как на территории российского вуза, так и на территории зарубежного вуза-партнера. Особенностью следует назвать «экспортный вариант» при реализации на территории зарубежного вуза. Такую программу традиционно относят к аккредитованно-валидированным программам.

В университете поступательно и планомерно использующем возможности инновационного подхода к образовательным технологиям, стало нормой рассматривать модернизацию учебного процесса как один из естественных путей повы-

шения качества и привлекательности самого вуза и его образовательных программ. Не случайно одним из ведущих направлений международного сотрудничества ВГУЭС по праву является создание совместных образовательных программ.

Возвращаясь к ранее сказанному о совместной образовательной программе с PИHMS, следует не только точно описать применяемую образовательную технологию, но и познакомиться с основными принципами, которым ВГУЭС должен следовать в рамках реализации программы.

Прежде всего это полное и неукоснительное соблюдение технологии преподавания дисциплин, последовательность преподаваемых курсов, применение единого для обоих учебных заведений языка обучения — английского языка. Кроме того, создание материальной базы обучения, воспроизводящей реальные инфраструктурные объекты управления в сфере гостеприимства — отель и ресторан. Не меньшее место имеет значение особая культура передачи знаний от носителя таковых студенту, что является отражением корпоративного духа PИHMS. И наконец, высокая степень демократии в сочетании с единоначалием, что выражается в отсутствии специальных зон повышенной комфортности для топ-менеджмента учебного заведения и соблюдения принципа уважения личности.

Особого внимания требует интернационализация процесса обучения и воспитание толерантности к различным национальностям и культурам, что в высшей степени востребовано при обучении студентов разных стран и вероисповеданий.

С учетом сказанного во ВГУЭС должна быть реализована образовательная технология, в корне отличающаяся от технологий, используемых в традиционном российском образовательном процессе. Остановимся на ней более подробно.

Главное отличие образовательного процесса заключается в том, что студенты на протяжении всего периода обучения, как на территории России, так и на территории Новой Зеландии, должны проживать в учебной гостинице, которая по комфортности приближена к отелю класса четырех звезд. Это первое условие обучения.

В учебном ресторане отеля на протяжении всего периода обучения студенты должны питаться. И это второе условие обучения.

На первый взгляд все кажется довольно простым, однако при более пристальном рассмотрении оказывается, что нетрадиционный подход к созданию условной изолированности от домашнего быта становится психологической проблемой для некоторых студентов. Готовность отка-

заться от «бабушкиных пирогов» должна быть высоко мотивирована более значимыми преимуществами, которые дает подобный подход к процессу обучения. Сходным можно считать опыт ВГУЭС, реализуемый в школе-интернате для одаренных детей, где с успехом применяется методика совместного длительного нахождения детей в стенах учебного заведения.

Третьим условием обучения является то, что все студенты должны обучаться путем ежедневной работы в различных структурных единицах гостиничного хозяйства: готовить комнаты (номера) для гостей, мыть посуду на кухне, обслуживать гостей ресторана за барной стойкой, обслуживать гостей в зале ресторана, заниматься расселением гостей, их выездом из отеля, бронированием номеров и билетов на транспорт, организовывать конференции и праздники, а также многое другое. Несмотря на то, что обучающимся на данной образовательной программе по большей части никогда в дальнейшем не придется выполнять обязанности горничных, официантов, барменов, они должны в деталях знать работу, которой будут руководить и контролировать в будущем.

И снова возникает непростой вопрос о преодолении психологического барьера, который, безусловно, встает перед некоторыми из студентов: готов ли студент проходить обучение на тех участках, на которых впоследствии ему не придется работать, а придется руководить, находясь на позиции менеджера среднего и высшего звена? В таком подходе к обучению заключена целая философия, основная мысль которой в том, что студент должен научиться тому, чем ему никогда не придется заниматься в реальной жизни, и для того, чтобы ему этим не пришлось заниматься.

Четвертым условием обучения является процесс воспитания в каждом из студентов качеств, которые помогут им уверенно идти вверх по карьерной лестнице, занимая позиции топ-менеджеров отелей мирового класса — это желание угодить гостю, что ничего общего не имеет с унижением собственного достоинства, которое часто ассоциируется с обслуживающим персоналом. По мнению Мартина Кисслейфа, президента Ассоциации швейцарских школ отельного менеджмента, в этом бизнесе выживают, прежде всего, коммуникабельные люди. Сотрудники любого отеля или ресторана всегда на виду, и от их такта и умения ладить с людьми во многом зависит успех предприятия: клиент всегда вернется туда, где ему было комфортно и уютно.

Не меньшего внимания заслуживает организация образовательного процесса, его структура, последовательность и цикличность учебных блоков, продолжительность семестров.

Итак, общая продолжительность обучения на совместной образовательной программе подготовки бакалавров гостиничного менеджмента ВГУЭС и PINMS составляет 3 года или 6 семестров. Вся образовательная программа разделена на две неравные части: 2 года в России и 1 год в Новой Зеландии. Структура академических программ обеспечивает высокое качество образования благодаря сочетанию изучения теории управления и практических занятий.

Первый год посвящен изучению ресторанный обслуживания, в первом семестре которого студенты, наряду с теоретическими знаниями в области прикладного гостеприимства и туризма, должны изучить все аспекты технологии приготовления блюд и напитков, правила сервировки стола и составления меню, правила обслуживания в ресторанном зале и особенности формирования цен на продукцию ресторана и бара. Во втором семестре студенты должны выехать на первую оплачиваемую стажировку за рубеж, что является практической работой. Позиции, которые в ресторане могут занять вчерашние студенты — это официанты, бармены либо другие должности, связанные с потребностями ресторана.

Во втором году обучения студенты будут осваивать как практическую работу службы приема и размещения гостей (front office management) и методы управления гостиничным хозяйством (housekeeping), так и теоретические курсы. Этому посвящен третий семестр. В четвертом семестре студенты смогут выехать во вторую оплачиваемую стажировку, которая будет представлять собой работу в отеле на одной из позиций, связанных с приемом гостей и обслуживанием номерного фонда.

Третий год обучения студенты должны будут учиться в Новой Зеландии. В PINMS помимо гостиничного и туристического менеджмента они будут изучать дисциплины, позволяющие закрепить и развить экономические знания, тем самым обеспечить теоретическую поддержку приобретенным практическим навыкам.

Перед получением диплома каждый студент будет обязан защитить выпускную работу, которая посвящена организации большого мероприятия, связанного с каким-либо событием. От успешности этой защиты во многом зависит будущая карьера выпускника.

Сложившаяся практика работы и авторитет PINMS таковы, что на момент выпуска каж-

дый студент этой школы получает не одно, а несколько карьерных предложений от сетевых отелей всего мира и имеет возможность выбрать свою позицию с учетом своих симпатий и склонностей.

Достоинством выбора специальности «гостиничный менеджмент» является то, что емкость рынка труда в индустрии гостеприимства и туризме в настоящее время очень велика. Индустрия туризма сегодня развивается настолько стремительно, что у нее есть все шансы в ближайшие 20 лет превратиться в одну из самых крупных отраслей на рынке. По прогнозам специалистов World Tourism Organization, в 2020 г. в мире будет 1,6 млрд туристов, что в 3 раза больше по сравнению с 1996 г. [4]. Потребность в обслуживании этой громадной отрасли оценивается в ежегодном создании 5,5 млн рабочих мест, вплоть до 2020 г. После окончания школы гостиничного менеджмента местом трудоустройства выпускника может стать классическая гостиница или ресторан, а также парки развлечений, консалтинговые компании, круизные лайнеры, авиалайнеры, мировые пищевые корпорации, страховые и компьютерные компании и т. д.

Участвуя в совместных программах, ВГУЭС не только решает задачи выхода в международное образовательное пространство, но и предоставляет своим выпускникам новые возможности для успешного карьерного роста на международном рынке труда.

Российские университеты, в большинстве своем, давно пришли к выводу, что развитие международного сотрудничества в научно-образовательной сфере является неотъемлемой составляющей развития университета, важным показателем его активности в реализации миссии [3]. Позиционируя университет как центр образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса, ВГУЭС декларирует свои стратегические приоритеты в данной сфере. Интеграция в образовательное пространство и социокультурные сообщества стран Азиатско-Тихоокеанского региона является одним из них. Использование лучших российских практик в реализации своей миссии, представляется для ВГУЭС обоснованным и закономерным явлением. Использование же международного опыта в достижении заявленных стратегических приоритетов, включая интеграционные процессы формирования совместных образовательных программ, все больше приобретает черты стандартного развития университета. Отдавая дань пройденному пути, следует сказать,

что развитие в российских вузах совместных образовательных программ с зарубежными университетами, несомненно, обогатило нашу систему высшего образования [2], а желание не останавливаться на достигнутом позволит говорить об этом и впредь.

1. Проблемы и тенденции в области разработки и реализации совместных программ трех циклов высшего

образования [Электронный ресурс]. URL: http://ipro.msu.ru/PDF/joint_program.pdf

2. Райчук Д. Ю. Совместные образовательные программы и области их эффективного использования в интеграционных процессах высшей школы // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 5. С. 72.

3. Чучалин А. И. Управление международной деятельностью вуза: опыт Томского политехнического университета // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 5. С. 82.

4. Школы гостиничного и ресторанного дела [Электронный ресурс]. URL: <http://www.freewayrussia.ru/hotelschools/>



Т. В. Терентьева, А. И. Шавлюгин

РАЗВИТИЕ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В РЕГИОНАЛЬНОМ ВУЗЕ: РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ (НА ПРИМЕРЕ ВГУЭС)

Рассматривается существующее состояние и перспективы развития научно-исследовательской деятельности в региональном вузе в контексте современной государственной научно-технической политики, институциональных изменений в сфере высшего профессионального образования, трендов социально-экономического положения в России. Общие положения иллюстрируются примерами из управленческой практики Владивостокского государственного университета экономики и сервиса.

Ключевые слова: региональный вуз, университет предпринимательского типа, научно-исследовательская деятельность, система управления, система оплаты труда, инфраструктура.

T.V. Terenteva, A.I. Shavlyugin

Development of research activity in a regional university: results and prospects (on the example of the VSUES)

The article observes current state and development perspectives of a scientific research in the regional high school in conditions of modern scientific policy, social trends and high school institutional changes in Russian Federation. Common theses are illustrated by examples of management in Vladivostok State University of Economy and Service.

Keywords: regional university, entrepreneurial university, research activity, management system, wage system, infrastructure.

Система высшего профессионального образования России вступила в очередную стадию реформирования, которая характеризуется, прежде всего, институциональными изменениями, вызванными сокращением числа и структурированием вузов на несколько категорий, существен-

но отличающихся по многим признакам, не последним из которых является объем бюджетного финансирования [5]. Причины такого развития событий в образовательной сфере страны неоднократно озвучивались на самом высоком государственном уровне. Основная из них хорошо

известна: существующее и все время углубляющееся научно-технологическое отставание России от ведущих (количество которых непрерывно расширяется) мировых держав. Констатация этого факта содержится в большинстве определяющих стратегию развития научно-образовательной сферы программных документов, преамбулах федеральных целевых программ и т. д.

Можно сделать вывод, что проводимая в течение нескольких последних лет государственная политика в сфере образования и науки не принесла пока тех результатов, на которые рассчитывали ее разработчики, и нуждается в изменениях. С этим трудно не согласиться. Стагнация в научно-образовательном комплексе России не только диагностирована на правительственном уровне и подтверждена различными международными рейтингами, но и по меньшей мере кулуарно признается самим академическим сообществом. В этой ситуации чрезвычайно важно правильно определить новый вектор развития и сформировать условия существования научно-образовательной сферы, обеспечивающие ее эволюцию в соответствии с желаемыми ориентирами и планируемыми сроками их достижения.

В общих чертах приоритеты развития интегрированного промышленно-научно-образовательного комплекса страны были озвучены в ходе минувшей выборной кампании. В частности, в одной из программных предвыборных статей [3] вновь избранный Президент России отмечает: «Для возвращения технологического лидерства нам нужно тщательно выбрать приоритеты. Кандидатами являются такие отрасли, как фармацевтика, высокотехнологичная химия, композитные и неметаллические материалы, авиационная промышленность, ИКТ, нанотехнологии.... традиционными лидерами... являются наша атомная промышленность и космос. Список не закрыт...».

Намечены также и методы ускоренного развития приоритетных отраслей экономики, которые государство уже начало применять в последние годы. «Именно приоритетами промышленной политики были продиктованы наши действия по созданию крупных госкорпораций и вертикально интегрированных холдингов — от Ростехнологий и Росатома до Объединенной авиастроительной корпорации и Объединенной судостроительной корпорации. Цель была — остановить развал интеллектуальных отраслей нашей промышленности, сохранить научный и производственный потенциал за счет консолидации ресурсов и централизации управления... Итогом ре-

ализации стратегии отраслевых холдингов должно стать создание глобально конкурентоспособных корпораций, высоко капитализированных, нашедших и расширяющих свое место на мировом рынке... Мы не собираемся бросать начатое на полдороге...» [3].

Выбранная государством стратегия ориентации на крупные компании понятна и объяснима: таким образом проще контролировать целые отрасли промышленности. Эффективность же такого подхода не является бесспорной: в мировой и отечественной экономической практике есть как положительные, так и отрицательные примеры его применения. В частности, основу экономической структуры Советского Союза составляли именно крупные предприятия, и этим не в последнюю очередь объясняется неповоротливость советской экономики. Для того чтобы сделать объективную оценку правильности выбранного экономического курса, потребуется некоторое время.

Ставка на развитие крупных организаций прослеживается и в сфере высшего профессионального образования. Создание и приоритетная бюджетная поддержка сети федеральных и национальных исследовательских университетов являются подтверждением этого заключения. Оправданность подобного решения можно будет оценить, опять же, только через некоторое время. В настоящий момент можно констатировать, что российские вузы оказались разделенными на две группы (к первой из которых следует с некоторыми оговорками добавить узкопрофильные технические вузы, соответствующие спецификой своей деятельности созданным госкомпаниям, провозглашенным технологическим платформам, направлениям модернизации, критическим технологиям и т. д.), которые находятся в совершенно неравных условиях. В связи с этим естественно встает вопрос о выборе стратегии развития для вузов из второй группы [6].

Еще в одной программной статье [4], говоря о перспективах развития системы высшего профессионального образования, В. В. Путин заявляет «Надо навести элементарный порядок в системе высшего образования. На рынке существует большое количество вузов (в том числе государственных), которые прямо нарушают право человека на получение добротных знаний... Вузы, которые потеряли рынок труда для своих выпускников, которые не ведут серьезных исследований, будут присоединены к сильным университетам со сложившимися коллективами и традициями». Из этих слов несложно сделать

вывод, что проводившаяся Минобрнауки России в течение последних двух лет политика по слиянию и присоединению вузов будет продолжена. Таким образом, одной из возможных альтернатив для небольших вузов в ближайшем будущем станет осознанный выбор в пользу присоединения к какому-то крупному университету. В данной статье мы такую возможность не рассматриваем, а попытаемся сконцентрироваться на другом варианте, который, судя по последним конкурсам, инициированным Минобрнауки, имеет право на существование.

Речь идет о проведенном в конце 2011 г. конкурсе программ стратегического развития (ПСР) вузов, по результатам которого было определено свыше 50 победителей, получивших достаточно существенную (но все же несопоставимую с федеральными и исследовательскими университетами) бюджетную поддержку. На наш взгляд этот конкурс имеет для системы высшего профессионального образования страны чрезвычайно важное значение. С его проведением в научно-образовательной сфере существенно возрастает уровень конкуренции, которая является одним из ключевых элементов, определяющих развитие всех без исключения отраслей современной рыночной экономики.

Поясним нашу точку зрения. Как федеральные, так и национальные исследовательские университеты в подавляющем большинстве представляют собой крупные образовательные учреждения, ведущие подготовку специалистов и осуществляющие научные исследования по широкому спектру естественных, технических и гуманитарных наук. Подобный статус ведущего федерального, регионального или отраслевого научно-образовательного центра во многих отношениях является большим плюсом и, очевидно, способствует привлечению лучших абитуриентов, а также обеспечивает значительное преимущество в борьбе за право реализовать крупные научно-исследовательские проекты. Однако за все необходимо платить, и платой за упомянутый выше статус является неизбежно присущая любой крупной организации невысокая адаптивность и оперативность системы управления. Одна из аксиом бизнеса гласит, что крупное предприятие наиболее эффективно в ситуации поточного производства благодаря существенному снижению издержек, а вот в случае изготовления малых партий или штучной продукции преимущество будут иметь малые и средние предприятия. Очевидно, что приведенная выше аналогия не вполне правомерна, однако многие правила и

рекомендации для малого и среднего бизнеса могут быть с успехом трансформированы и применены в описанной выше ситуации структурирования системы высшего профессионального образования России.

Рассмотрим в качестве примера ситуацию в системе высшего профессионального образования Приморского края. Если не учитывать несколько не играющих большой роли филиалов вузов других регионов, то после образования в 2010 г. на базе четырех вузов Дальневосточного федерального университета (ДВФУ) высшее образование в Приморье представляют также Морской государственный университет им. Г. И. Невельского, Дальневосточный государственный технический рыбохозяйственный университет, Тихоокеанский военно-морской институт им. С. О. Макарова, Владивостокский государственный медицинский университет и Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС). Первые четыре вуза, очевидно, имеют отраслевую специфику и, вследствие этого, конкуренцию на региональном научно-образовательном пространстве в областях, непосредственно не связанных с медициной и морскими специальностями, следует ожидать, прежде всего, между ДВФУ и ВГУЭС. Именно из этого в нашем университете исходили, готовя поддержанную впоследствии Минобрнауки России ПСР ВГУЭС на 2012–2016 гг. Не будем вдаваться во все детали выполненного анализа, а остановимся только на его научно-исследовательской составляющей.

В настоящее время, несмотря на сравнительную молодость (в 2012 г. университет будет отмечать 45-летие создания) и изначально слабую ориентированность на развитие передовых научных исследований (университет был создан как технологический институт бытового обслуживания), ВГУЭС по многим показателям научной деятельности следует отнести к ведущим университетам на двух уровнях: региональном и в отрасли. Согласно сведениям, размещенным на официальном сайте Минобрнауки РФ [2], по результатам участия в федеральных целевых программах (число заключенных государственных контрактов) университет занимает второе место в Дальневосточном федеральном округе (без учета федеральных университетов) и третье место среди университетов сервиса/экономики и сервиса в России. Дополнительную убедительность сформулированному выше заключению придают результаты анализа динамики традиционных показателей эффективности научно-исследователь-

кой деятельности, получившие отражение в итогах состоявшейся в 2009 г. аккредитации ВГУЭС.

Достигнутые к настоящему времени результаты стали следствием реализуемой во ВГУЭС на протяжении почти 20 лет и опирающейся на передовые методы управления вузом стратегии модернизации, одним из приоритетов которой является «развитие динамичной научной среды, интегрированной с реальным сектором экономики». В силу отмеченной выше молодости университета и отсутствия вследствие этого сформировавшихся научных школ университет сконцентрировал в начале реализации указанной стратегии основные интеллектуальные и материально-технические ресурсы на создании эффективной современной системы управления и развитии инфраструктуры образовательной, научной и инновационной деятельности.

Приоритетными целями стратегии развития научно-исследовательской деятельности были обозначены:

— формирование и развитие направлений научно-исследовательской деятельности, обеспечивающих решение стоящих перед университетом задач (приоритетные направления научных исследований университета), соответствующих целям и задачам государственной научно-технической политики (приоритетные направления развития науки, техники и технологий РФ, критические технологии), обеспечивающих удовлетворение платежеспособного спроса на исследования и разработки со стороны реального сектора экономики;

— улучшение квалификационного состава научно-педагогических работников и повышение, вследствие этого, рейтинга университета в отечественном и международном научно-образовательном сообществе и результативности участия в региональных, федеральных и международных конкурсных программах;

— повышение конкурентоспособности выпускников на региональном, российском и международном рынках труда благодаря активному внедрению в учебный процесс новейших научных достижений в соответствующих предметных областях, развитию и использованию механизмов интеграции образовательного, научного и инновационного процессов.

Для достижения перечисленных приоритетных целей в университете создана адекватная организационная и проектная структура, включающая в себя управление научных исследований и опытно-конструкторских работ, научно-исследовательский сектор, отдел аспирантуры,

докторантуры и магистратуры, научные лаборатории и научно-образовательные центры (НОЦ), диссертационные советы по экономическим и техническим наукам, редакцию научного журнала ВГУЭС «Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС», центр стратегического партнерства, научно-исследовательский институт развития профессионального образования (НИИРПО). В состав научных лабораторий и НОЦ входят: НОЦ экспериментальной и теоретической физики, в том числе лаборатория нанофизики и материаловедения, лаборатория геофизических полей; лаборатория математического моделирования; НОЦ политических и международных исследований, в том числе лаборатория актуальных проблем геополитических исследований; научно-производственная лаборатория «Химмотология»; межкафедральный научно-исследовательский центр; межведомственный научно-образовательный центр «Растительные ресурсы»; лаборатория популяционной экологии и генетики; лаборатория экологического мониторинга. Структуру НИИРПО образуют лаборатория исследования проблем управления университетом, лаборатория стратегического планирования и центр социологических и маркетинговых исследований.

Благодаря целенаправленной деятельности по реализации упомянутой выше стратегии университетом получены следующие основные результаты.

1. Сформированы научные школы, соответствующие основным требованиям, предъявляемым к ведущим научным школам России, и характеризующиеся высокими результатами в научно-исследовательской деятельности и подготовке кадров высшей квалификации. Среди них необходимо выделить коллективы, работающие по следующим научным направлениям:

- 1.1. Экономика и управление;
- 1.2. Технологии конструирования и производства изделий легкой промышленности;
- 1.3. Физические поля в океане;
- 1.4. Нанозифика и материаловедение;
- 1.5. Корпоративные информационные системы и сервисы;
- 1.6. Политические и экономические процессы на Дальнем Востоке России и в странах АТР;
- 1.7. Экология и рациональное природопользование на Дальнем Востоке.

Результаты работы ведущих научных коллективов неоднократно получали высокую оценку в ходе проведения конкурсов по различным федеральным и ведомственным научно-техническим

программам. В частности, в 2008 г. ВГУЭС получил статус регионального центра по апробации и реализации программ повышения квалификации кадров управления образованием в регионах и среднего звена управленческих кадров университетов Дальневосточного федерального округа по итогам конкурса с аналогичным названием, проведенного в 2008 г. в рамках федеральной целевой программы развития образования (ФЦПРО) на 2006–2010 гг. Это позволяет университету транслировать апробированные в своей управленческой практике научные результаты на региональное научно-образовательное сообщество.

Достижения ученых ВГУЭС получили высокую оценку российского и международного научного сообщества, что подтверждается сведениями о востребованности научных публикаций ученых университета. Согласно информации, размещенной на сайте e-library [1], по общему количеству цитирований за последние 5 лет публикаций ученых университета в реферируемых научных журналах, входящих в базу данных для расчета российского индекса научного цитирования, ВГУЭС среди всех образовательных учреждений Дальнего Востока занимает третье место, уступая только показателям Дальневосточного федерального университета и Владивостокского государственного медицинского университета.

Несмотря на приведенные выше некоторые результаты в целом успешного развития научно-исследовательской деятельности в университете, конкурировать с Дальневосточным федеральным университетом в приоритетных для него областях с учетом его объединенного кадрового, материально-технического и инфраструктурного потенциала, наличия соглашений о сотрудничестве между ДВФУ и институтами ДВО РАН, нашему университету нецелесообразно. Такой вывод был сделан по результатам проведенного анализа, на основе которого в ПСР ВГУЭС были внесены положения, акцентирующие внимание на тех направлениях научно-исследовательской деятельности, в которых университет является наиболее конкурентоспособным по крайней мере на федеральном уровне.

С учетом одной из основных задач ДВФУ, обозначенной как приобретение статуса ведущего научного центра мирового уровня на российском Дальнем Востоке в области естественных (в основном связанных с изучением океана) и инженерных наук, а также состояния региональной экономики, слабо заинтересованной в резуль-

татах передовых исследований и разработок, можно констатировать определенный разрыв между провозглашенными целями и реальными потребностями социально-экономического развития региона. В связи с этим приоритетными направлениями развития научно-исследовательской деятельности ВГУЭС в рамках ПСР университета стали: экономика и управление; сервис; информационные технологии; экология и рациональное природопользование. Такой выбор представляется вполне обоснованным в силу следующих причин:

- объективно лучший уровень развития экономико-управленческого направления исследований ВГУЭС;

- уникальность многих образовательных программ направления «Сервис» и высокий уровень инфраструктурного обеспечения научно-образовательной деятельности по этому направлению;

- высокий уровень развития информационной инфраструктуры и разработанности корпоративной информационной среды ВГУЭС, позволяющий ставить перед собой задачи, принципиально невозможные для большинства конкурентов;

- наличие передовой инструментальной базы исследований в области растительных ресурсов Дальнего Востока, налаженных партнерских связей между ВГУЭС и Горнотажной станцией ДВО РАН, продуктивно работающей системы воспроизводства научно-образовательных кадров на базе кафедры экологии и природопользования.

Очевидно, что достижение провозглашенных в ПСР ВГУЭС целей в области развития научно-исследовательской деятельности должно базироваться на адекватном управленческом инструментарии. Некоторые из приведенных ниже методов управления, на которые будет опираться реализация ПСР, уже прочно вошли в управленческую практику университета, другие же будут разрабатываться и внедряться впервые, благодаря появившимся в рамках ПСР ресурсам.

Прежде всего рассмотрим методы стимулирования научно-педагогических кадров университета, обеспечивающие достижение целевых значений показателей и индикаторов ПСР, хорошо коррелирующих с показателями оценки подведомственных Минобрнауки России вузов. Большинство из упомянутых показателей можно условно разделить на две группы: финансовые показатели и показатели результативности выполняемых исследований.

Для обеспечения заявленной в ПСР дина-

мики объемов привлеченного в университет бюджетного и внебюджетного финансирования НИР планируется использовать: комплекс мер, предусмотренных в системе оплаты труда, основанной на рейтинговой оценке профессорско-преподавательского состава; широкое применение конкурсных механизмов распределения имеющихся финансовых ресурсов; заинтересованность административно-управленческих структур в результатах участия преподавателей и сотрудников ВГУЭС в конкурсах в рамках международных, федеральных и региональных научно-технических программ.

Рейтинговая система оценки труда ППС и образовательных подразделений университета функционирует во ВГУЭС уже 5 лет, и за это время зарекомендовала себя как эффективный и легко адаптируемый под текущие тактические задачи вуза инструмент управления. Показатели, учитываемые в рейтинговой системе, относятся к образовательной, методической, научной, инновационной, профориентационной деятельности преподавателей, причем за время использования системы постепенно увеличивался удельный вес тех показателей, которые способствуют росту рейтинга университета, согласно методикам, используемым Минобрнауки и международными рейтинговыми агентствами. Тесная взаимосвязь рейтинговой системы оценки деятельности ППС и системы оплаты труда сотрудников, величина переменной части которой позволяет руководству университета направлять активность персонала в желательное русло, обеспечивает близкое к оптимальному с точки зрения соотношения цена/качество распределение значительной части финансовых ресурсов. В качестве примера адаптивного управления показателями рейтинговой системы можно привести изменение удельного веса патентов и статей, индексируемых ведущими международными организациями (Web of Science, Scopus), увеличение которых за 5 лет составило более двух раз, а с учетом входящего в методику оценки импакт-фактора журналов этот рост для журнальных публикаций оказывается еще большим.

Другой ресурс, имеющийся в распоряжении руководства университета — бюджетные средства учредителя, выделяемые с 2012 г. на выполнение НИР в рамках государственного задания вузу. Здесь также выстроена определенная иерархия приоритетов, и среди конкурсных критериев отбора заявленных проектов, помимо традиционных актуальности и научной значимости, присутствуют также активность и результа-

тивность участия научных коллективов в конкурсах в рамках ФЦП, международных, федеральных и региональных научно-технических программ, выполнении хоздоговорных НИОКР. Еще больше конкурсная деятельность в основном среди молодых научно-педагогических работников, аспирантов и студентов активизировалась с началом реализации ПСР ВГУЭС, в рамках которой выполняется проект, предусматривающий проведение конкурсов для указанной категории лиц, и еще одного проекта, который также выполняется в университете, начиная с середины 2012 г. — «Программы развития деятельности студенческих объединений». Реализация этих конкурсных проектов создает достаточно прочный финансовый фундамент для решения чрезвычайно актуальной задачи реального привлечения в научно-образовательную сферу наиболее талантливой молодежи, для которой, будем откровенны, существует множество финансово и карьерно привлекательных альтернативных способов самореализации.

Остановимся, наконец, на еще одном упомянутом выше инструменте, способствующем привлечению в университет дополнительных «научных» денег. В результатах участия в конкурсных программах, поиска и привлечения хоздоговорных НИОКР, кровно заинтересованы те административно-управленческие структуры ВГУЭС, которые занимаются организацией научно-исследовательской деятельности. Результативность участия научных коллективов университета в конкурсах находит свое отражение как в уровне заработной платы сотрудников указанных выше структур, влияние на который она оказывает опять-таки через рейтинговую систему, так и в объеме располагаемых этими структурами средств, формирующихся из отчислений с выполняемых научных проектов. Упомянутые накладные расходы идут на финансирование развития материально-технической базы научных исследований, издательскую деятельность, поддержку программ академической мобильности и др. Очевидно, что подобный метод стимулирования административно-управленческого персонала должен обязательно присутствовать в управленческом инструментарии руководства университета, позиционирующего свой вуз как предпринимательский. Благодаря описанной выше политике университет сумел за последнее время значительно расширить базу финансирования своих исследований и теперь выполняет прикладные НИР по госконтрактам и договорам с администрациями нескольких районов и муниципаль-

ных образований Приморья, крупной судостроительной компанией региона.

Если обратиться теперь к показателям результативности проводимых в университете исследований, то ключевая роль в обеспечении их роста и достижения запланированных в ПСР ВГУЭС значений принадлежит уже упоминавшейся выше связке «рейтинговая система оценки деятельности ППС» — «система оплаты труда». Определенные обнадеживающие признаки хорошей эффективности выбранного инструмента есть.

Разумеется, приведенной в статье информацией не исчерпывается описание системы организации научно-исследовательской деятельности в университете. Выделенные выше элементы этой системы, на наш взгляд, наилучшим образом иллюстрируют сформулированный ранее тезис о возможности успешного встраивания среднего регионального вуза в формирующуюся иерархическую структуру высшего профессионального образования России. Ключевыми условиями успешности выбранной стратегии развития являются: грамотное определение сферы конкурентоспособности вуза на региональном или отраслевом уровне; концентрация ресурсов

на выбранных направлениях; формирование внутренней предпринимательской среды, обеспечивающей заинтересованность персонала в достижении требующихся вузу результатов, более высокую адаптивность и оперативность системы управления.

1. Анализ публикационной активности организации. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса [Электронный ресурс]. URL: http://elibrary.ru/org_profile.asp?id=984

2. Открытые конкурсы Минобрнауки России на размещение заказов [Электронный ресурс]. URL: <http://old.mon.gov.ru/work/zakup/company/874/>

3. Путин В. В. О наших экономических задачах [Электронный ресурс]. URL: <http://www.putin2012.ru/#article-3>

4. Путин В. В. Строительство справедливости. Социальная политика для России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.putin2012.ru/#article-5>

5. Старкова Г. П. Инфраструктура и механизмы функционирования научно-производственной сферы инновационного университета // Университетское управление. Екатеринбург. 2008. № 2 (54). С. 88–95.

6. Шавлюгин А. И., Ашихмина Е. В. Целесообразность формирования сетевых структур взаимодействия образования, науки и бизнеса в инновационно депрессивном регионе // Территория новых возможностей: Вестн. ВГУЭС. 2009. № 4. С. 149–154.



Л. А. Малышева, Г. Л. Овсянникова, Е. В. Кийкова

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК В ВУЗЕ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Рассматриваются вопросы выделения заинтересованных сторон процесса закупок для нужд университета, формирования целей процесса на основе требований заинтересованных сторон, определения показателей достижения целей. Представлен алгоритм формирования системы показателей оценки эффективности процесса закупок для нужд университета.

Ключевые слова: система показателей, заинтересованные стороны, оценка эффективности процесса, бизнес-процесс, ответственные исполнители.

L. A. Malysheva, G. L. Ovsyannikova, E. V. Kiykova

Improving the efficiency of the procurement process in the University on the basis of a system of indicators

Discusses the selection of stakeholders of the procurement process for the needs of the University, forming process based on requirements from stakeholders, the identification of indicators of achievement. The algorithm of forming the system of indicators for assessing the efficiency of the procurement process for the needs of the University.

Key words: the scorecard, the parties concerned, evaluation of the effectiveness of the process, business process, artist.

В условиях вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО), глобализации, модернизации системы образования и других значимых внешних факторов в вузах происходят различные изменения. Эти изменения касаются стратегий, приоритетных направлений, повышения качества обучения, внедрения новых образовательных методов, обучения преподавательского состава, выполнения научных исследований, развития внебюджетной деятельности и т. д. Наряду с модернизацией основной деятельности вузов происходит сокращение бюджетного финансирования. Это приводит к тому, что вузы все больше внимания начинают уделять стратегии снижения издержек на непроизводительные (обеспечивающие) процессы. Одним из важнейших процессов, находящимся в сфере интересов очень многих надзорных органов и внутренних клиентов, является процесс закупки. Именно этот процесс и будет предметом рассмотрения в данной статье. По нашему мнению, эффективное управление процессом требует системы целевых показателей.

Повышение эффективности достигается за счет управления показателями. С точки зрения менеджмента невозможно управлять тем, что не измеримо. Управлять означает измерять. Измерения же, в свою очередь, опираются на систему

показателей [4]. Последнюю можно рассматривать как систему координат, в которой цель задается в виде значений целевых показателей, а мероприятия (план действий) представляют собой траекторию движения к цели, развернутую во времени [7].

Международные стандарты ISO 9000 и их новая версия требуют обязательной интеграции топ-менеджмента в процесс управления качеством, который все больше относится к области стратегического менеджмента.

В настоящее время существует огромное количество систем показателей. Например, KPI (Key Performance Indicators) хорошо применима для промышленных предприятий, но для вузов мы рекомендуем применять BSC (Balanced Scorecard), отличающуюся наличием факторов внешнего окружения, что особенно актуально в настоящих условиях. Особенность применения BSC в вузах проявляется в том, что вузы, прежде всего, оценивают социальную эффективность своей деятельности, которая ориентирована на «результат», а не на «процесс». Показатели в BSC используются как для оценки результативности бизнес-процессов, так и для оценки степени достижения цели [6].

Процесс «Закупки для нужд университета» является обеспечивающим процессом, целью

которого является осуществление единой политики по планированию ресурсов, организации и проведению закупок товаров, выполнению работ и оказанию услуг по обеспечению потребностей учебного, научного и воспитательного процессов, своевременного и эффективного обеспечения всех подразделений университета в товарах, работах и услугах в соответствии с процедурами, установленными федеральным законом № 94-ФЗ от 21.07.2005 г., в рамках выделенного бюджета.

В основу разработки системы целевых показателей для оценки эффективности процесса «Закупки для нужд университета» была положена методика, предложенная автором [4], учитывающая в первую очередь заинтересованные стороны.

Для каждого процесса верхнего уровня существует свой перечень заинтересованных сторон, который обобщается в процессной модели организации и может служить основой для анализа, разработки и корректировки стратегии организации.

Предлагаемый алгоритм разработки системы целевых показателей процесса на основе анализа заинтересованных сторон предполагает следующую последовательность действий (рассмотрим ее на примере процесса верхнего уровня «Закупки для нужд университета» ВГУЭС):

- 1) определение заинтересованных сторон;
- 2) ранжирование степени влияния заинтересованных сторон на процесс;
- 3) определение требований заинтересованных сторон к процессу;
- 4) согласование требований с учетом степени влияния заинтересованных сторон;
- 5) формирование сбалансированной систе-

мы целей процесса на основе требований заинтересованных сторон;

- 6) определение показателей достижения цели;
- 7) построение первого и второго уровня процесса «Закупки для нужд университета»;
- 8) построение системы показателей для каждого процесса первого уровня;
- 9) распределение ответственности за достижение значений показателей.

1. Определение заинтересованных сторон.

Для выявления внешних по отношению к рассматриваемому процессу заинтересованных сторон используем методологию IDEF0 (рис. 1). Входы, выходы, управляющие воздействия предлагаем рассматривать как заинтересованные стороны. Процесс закупок для нужд университета является обеспечивающим, поэтому заинтересованными сторонами являются университет и подразделения университета. Также заинтересованными сторонами для процесса закупок являются Министерство образования и науки РФ (бюджет), государство (как субъект, регулирующий взаимоотношения бюджетных организаций посредством федерального закона 94-ФЗ), поставщики.

2. Ранжирование степени влияния заинтересованных сторон на процесс. Необходимо определить заинтересованные стороны с максимальной степенью влияния и дать сравнительную оценку влияния всех остальных сторон. Степень влияния может повторяться.

Оценка влияния всех заинтересованных сторон проводится экспертным путем, группой, участниками которой являются квалифицированными специалистами, работающими в данной об-

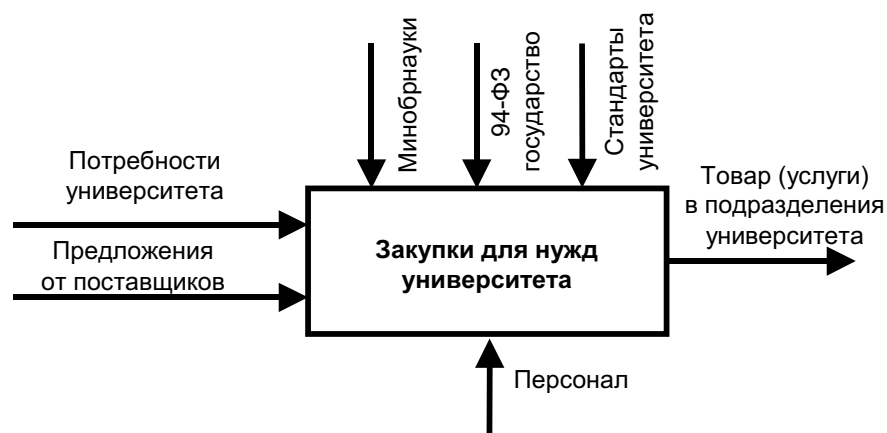


Рис. 1. Определение заинтересованных сторон процесса закупок

ласти. Обработку результатов предлагаем проводить по методике, предложенной в работе [8], по 10-балльной шкале. В табл. 1 приведены результаты коллективной работы при анализе процесса «Закупки для нужд университета».

Закупки для нужд университета регламентированы 94-ФЗ, согласно которому закупки проводятся с помощью аукциона (открытого, закрытого), поэтому степень влияния поставщиков минимальна. Кроме того, поставщики по отношению к процессу закупок носят обеспечивающий характер. Следовательно, влияют не на постановку целей, а, скорее, на их достижение. В случае дефицита поставщиков по определенным позициям заявки степень их влияния на постановку целей может усиливаться. Если степень влияния любой заинтересованной стороны меньше трех, можно пренебречь её требованиями в данном конкретном случае.

Таблица 1

Ранжирование степени влияния заинтересованных сторон на процесс «Закупки для нужд университета»

Заинтересованные стороны	Степень влияния на процесс закупок
Министерство образования и науки РФ	10
Государство	10
Университет	10
Подразделения университета	9
Поставщики	2

3. Определение требований заинтересованных сторон к процессу. У каждой заинтересованной стороны может быть несколько требований разного характера, при этом степень её влияния распространяется на все требования (табл. 2).

4. Согласование требований с учетом степени влияния заинтересованных сторон. На этом этапе устраняются взаимоисключающие требования. Требования заинтересованных сторон с более высокой степенью влияния «перекрывают» требования заинтересованных сторон с меньшей степенью влияния, т. е. если требования относятся к одной функциональной области, то формулировка требований выбирается по группе заинтересованных сторон с высоким влиянием или обеспечивается некий компромисс.

5. Формирование сбалансированной системы целей процесса на основе требований заинтересованных сторон. Требования наиболее влиятельных заинтересованных сторон переводятся в цели объекта без искажения при условии, что внутри объекта есть конкретные участники, непосредственно влияющие на достижение этой цели (табл. 3). На данном этапе необходимо учитывать уровень развития внутренней среды, интересы самого процесса и его возможности по реализации требований заинтересованных сторон.

6. Определение показателей достижения целей. Степень выполнения каждой стратегической цели должна измеряться определенными показателями, которые должны быть измеряемыми и конкретными. Для каждой цели определяются показатели, характеризующие достижение

Таблица 2

Требования заинтересованных сторон к процессу «Закупки для нужд университета»

Заинтересованные стороны	Степень влияния	Требования
Министерство образования и науки РФ	10	– Выполнение бюджетных обязательств – Обеспечение соответствия материально-технической базы университета требованиям лицензии
Государство	10	– Соблюдение законодательной базы (94-ФЗ)
Университет	10	– Снижение отдельных видов затрат – Выполнение бюджетных обязательств – Обеспечение необходимыми ресурсами – Модернизация существующей инфраструктуры – Обеспечение удовлетворённости инфраструктурой – Минимизация рисков, которые могут возникнуть в процессе закупок
Подразделения университета	9	– Обеспечение своевременности закупок – Обеспечение выполнения заявки в соответствии с предъявленными требованиями – Обеспечение оснащённости рабочих мест

цели (табл. 4). Каждый из показателей имеет нормативное значение, которое говорит о том, что цель достижима в установленные сроки. На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения формируется система показателей процесса.

Показатели для оценки достижения целей на основе требований выдвигаемых университетом и подразделениями университета берем из BSC университета. Во ВГУЭС с 2004 г. применяется BSC. В работах [3, 5] авторы приводят BSC для университета.

7. Построение первого и второго уровней процесса «Закупки для нужд университета» ТОВЕ. Для построения первого уровня процесса «Закупки для нужд университета» используем методологию IDEF0. На рис. 2 представлена декомпозиция процесса «Закупки для нужд университета», состоящая из пяти процессов:

- планирование закупок на финансовый год;
- осуществление внеплановых закупок;

- организация и проведение торгов;
- исполнение и контроль обязательств; мониторинг процесса и его улучшение.

Участниками процесса являются все подразделения университета. Входом процесса «Закупки для нужд университета» является потребность университета в товарах, ресурсах, выходом — товар, поставленный на учёт (товар в подразделениях), полученный ресурс.

Для определения участников каждого процесса первого уровня необходимо построить процессы второго уровня. При построении процессов второго уровня рекомендуем использовать нотацию Процедура (Cross Functional Flowchart в Visio), в которой используются дорожки (Swim Lanes), обозначающие организационные единицы (исполнители действий процесса). В табл. 5 приведён фрагмент таблицы участников каждого процесса первого уровня.

8. Построение системы показателей для каждого процесса первого уровня. Для мониторинга процесса «Закупки для нужд университета»

Таблица 3

Фрагмент сбалансированной системы целей процесса «Закупки для нужд университета» на основе требований заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Требования	Цели
...
Подразделения университета	Обеспечение своевременности закупок	Обеспечить своевременность закупок, соблюдать процедурные показатели
	Обеспечение выполнения заявки в соответствии с предъявленными требованиями	Обеспечить 100 % выполнение заявки, соблюдать процедурные показатели
	Обеспечение оснащённости рабочего места	Обеспечить 100 % оснащённость рабочего места

Таблица 4

Фрагмент сбалансированной системы показателей для процесса «Закупки для нужд университета»

Заинтересованные стороны	Цели	Показатели
...
Подразделения университета	Обеспечить своевременность закупок, соблюдать процедурные показатели	— Количество введённых определенных процедур и правил — системы оценки качества управления, внутренних правил (шт.)
	Обеспечить 100 % выполнение заявки, соблюдать процедурные показатели	— Доля вовремя поданных заявок (%) — Доля заявок, выполненных в срок (%) — Доля договоров, исполненных в срок (%)
	Обеспечить 100 % оснащённость рабочего места	Оснащённость рабочего места (%)

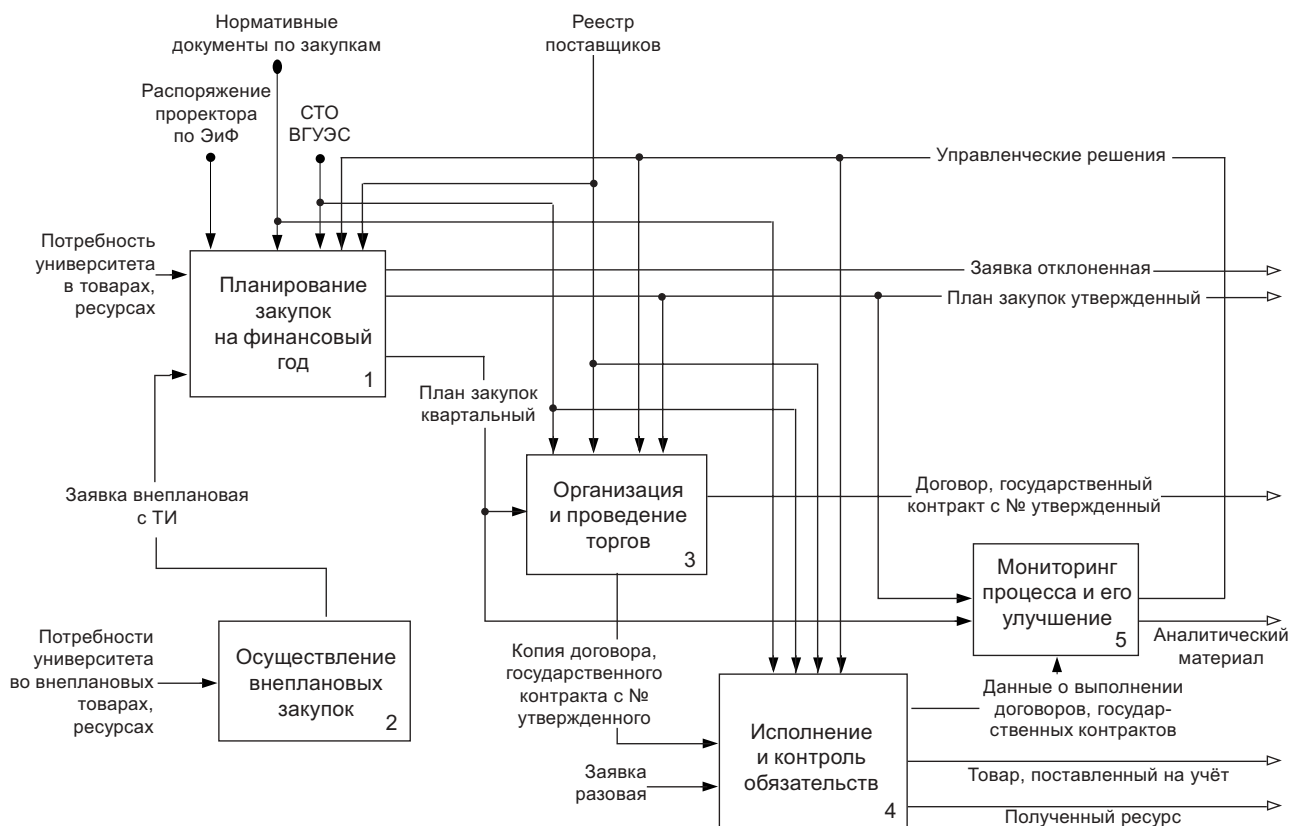


Рис. 2. Закупки для нужд университета — 1 уровень

Таблица 5

Участники процессов первого уровня процесса «Закупки для нужд университета»

№	Процесс	Участники
...
16.3	«Организация проведение торгов»	инициаторы закупки, ответственные исполнители, сотрудники отдела и закупок, юридическая служба, единая комиссия (согласно закону ФЗ-94), финансовый отдел, проректор по ЭиФ, ректор (утверждение)

из полученной системы показателей выделяем показатели для каждого процесса первого уровня (табл. 6).

Мониторинг процесса и его улучшение проводится с помощью выделенных показателей для каждого процесса первого уровня. Результаты мониторинга — управленческие решения — являются управляющими воздействиями для процессов «Планирование закупок на финансовый год», «Организация и проведение торгов», «Исполнение и контроль обязательств».

9. Распределение ответственности за достижение значений показателей. Распределение ответственности между функциональными под-

разделениями и конкретными исполнителями выполняется с учетом организационной структуры вуза и задачами, стоящими перед подразделениями, и взаимосвязями между ними. Необходимо определить во внутренней среде лиц, работа которых оказывает прямое влияние на показатель, а также должностных лиц, ответственных за достижение планового значения показателя. Этот этап выполняется параллельно с предыдущим.

Каждый бизнес-процесс имеет своего владельца. Владелец бизнес-процесса — это руководитель подразделения (ректор, проректор, директор института, заведующий кафедрой, руководитель отдела), который распоряжается ресурсами,

необходимыми для выполнения процесса и получения результата процесса [1]. Для определения владельца бизнес-процесса рекомендуем использовать ландшафтную модель. Ландшафтная модель — это результат наложения бизнес-процесса на организационную структуру предприятия. Данная модель позволяет визуально определить зоны ответственности должностных лиц и подчинение процесса его владельцу [1].

Владельцем процесса «Закупки для нужд университета» является ректор университета (рис. 3). Ректор может делегировать данные полномочия проректору, в зону ответственности которого входит отдел закупок, служба снабжения и финансовые службы. Во ВГУЭС отдел закупок, управление экономики и планирования,

управление бухгалтерского учёта находятся в подчинении проректора по экономике и финансам, а служба снабжения находится в подчинении проректора по административно-техническим вопросам и строительству. Весь аналитический материал по процессу «Закупки для нужд университета» во ВГУЭС собирается у проректора по экономике и финансам.

Должностные лица, ответственные за достижение определённых значений показателей, по результатам мониторинга процесса вырабатывают необходимые управленческие решения, которые доводятся до сотрудников подразделений университета.

В конечном счете это ведет к тому, что все сотрудники организации, задействованные в дан-

Таблица 6

Фрагмент системы показателей для каждого процесса первого уровня

№	Процесс первого уровня «Закупки для нужд университета»	Показатели
...
16.3	«Организация и проведение торгов»	— количество штрафных санкций, относящихся к процессу закупок (шт); — количество судебных актов о признании договоров, соглашений недействительными (шт); — сумма денег, сэкономленная в результате проведения электронных торгов (руб); — доля вовремя поданных заявок (%); — доля заявок, выполненных в срок (%).

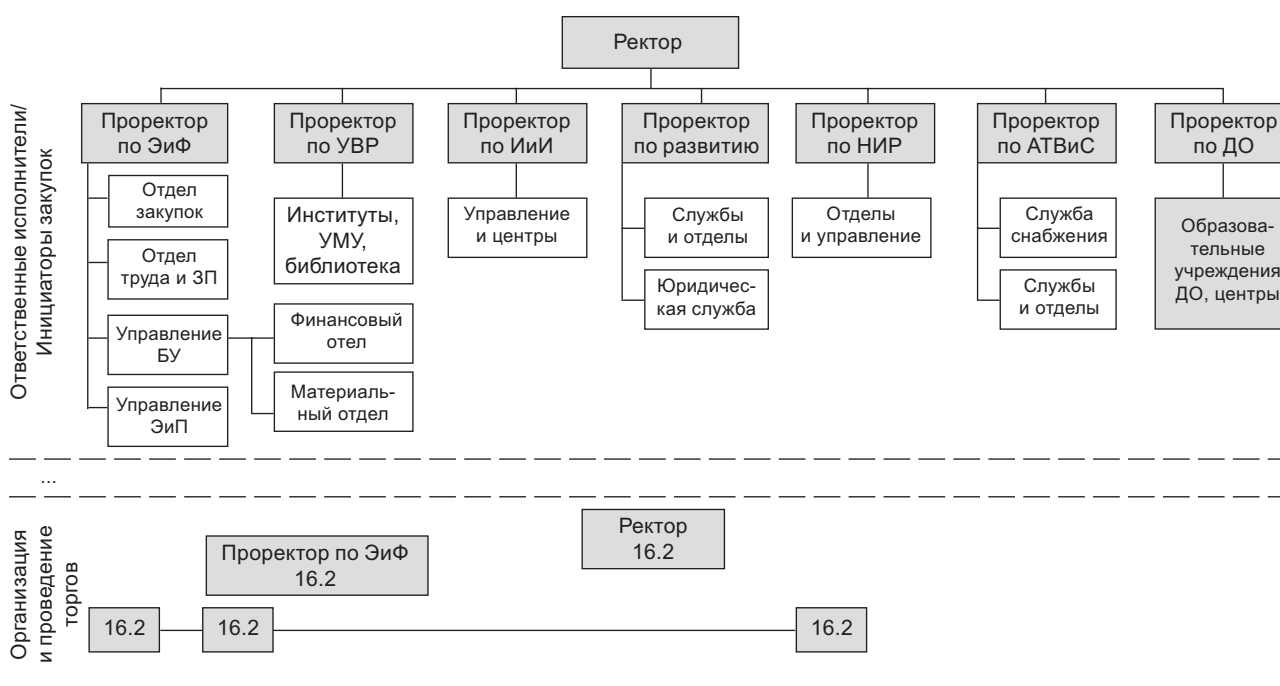


Рис. 3. Фрагмент ландшафтной модели для процесса «Закупки для нужд университета»

ном процессе — от владельца процесса до исполнителя, — включаются в осознанное достижение стратегических целей данного процесса (табл. 7).

Разработка системы целевых показателей процесса завершается его формализацией с разработкой регламента процесса контроля, анализа и совершенствования бизнес-процесса. Для этого разрабатываются следующие регламентирующие документы: положение о порядке контроля и формирования целевых показателей, перечень показателей, распределение показателей по сотрудникам, инструкция по расчету целевых показателей, порядок определения балльных оценок по показателям, инструкции по расчету интегральных показателей.

Результаты рекомендуем представить в виде таблицы, в которой представлены заинтересованные стороны, цели, показатели, ответственные (табл. 8). На рис. 4 приведен алгоритм разработки системы показателей на основе анализа заинтересованных сторон, состоящий из 9 шагов, описанных выше.

Таким образом, через систему целевых показателей, построенную на основе требований заинтересованных сторон, можно отследить динамику выполнения процесса и достижения запланированных целей. Систематические внутренние аудиты позволят планировать непрерывный процесс улучшения и формировать самообучающуюся систему в рамках процесса.

При внедрении системы показателей процесса закупок для нужд университета преследуются следующие цели:

- выявления «узких мест» в процессе закупок и оперативное принятие решения;
- предоставление возможности руководителям различного уровня управления получать необходимую информацию для принятия управленческих решений;
- оптимизация отдельных подпроцессов процесса «Закупки для нужд университета»;
- повышение эффективности процесса «Закупки для нужд университета» за счет принятия управленческих решений по результатам мониторинга.

Таблица 7

Показатели и лица, ответственные за показатели

Цели процесса	Показатели	Ответственный
...

Таблица 8

Фрагмент таблицы целей, показателей и ответственных лиц процесса «Закупки для нужд университета»

Заинтересованные стороны	Цели	Показатели	Ответственный
...
Подразделения университета	Обеспечить своевременность закупок, соблюдать процедурные показатели	— Количество введённых определенных процедур и правил — системы оценки качества управления, внутренних правил (шт)	Директор Центра менеджмента качества
	Обеспечить 100 % выполнение заявки, соблюдать процедурные показатели	— Доля вовремя поданных заявок (%) — Доля заявок, выполненных в срок (%) — Доля договоров, исполненных в срок (%)	Ответственные исполнители по закупкам Начальник ОЗ
	Обеспечить 100 % оснащенность рабочего места	Оснащенность рабочего места (%)	Руководители структурных подразделений

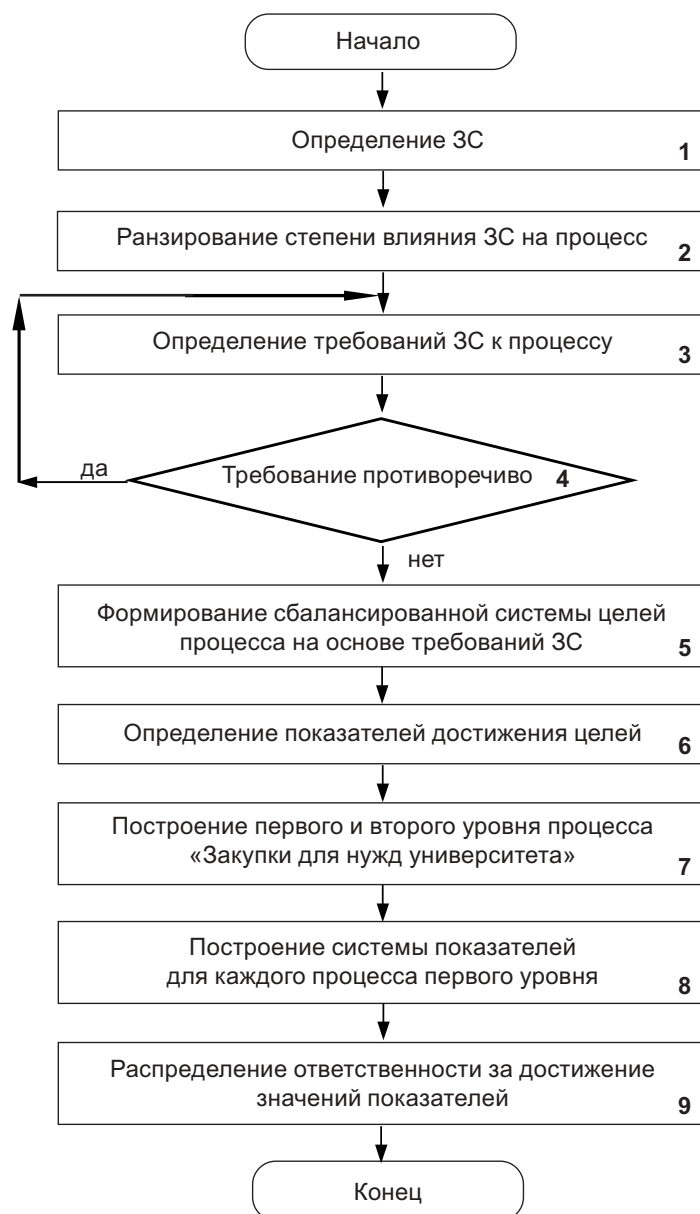


Рис. 4. Алгоритм разработки системы показателей процесса ЗС — заинтересованные стороны

1. Бедрина С. Л., Богданова О. Б., Кийкова Е. В., Овсянникова Г. Л. Методические рекомендации к моделированию бизнес-процессов университета // Вестн. ВГУЭС. Территория новых возможностей. 2010. № 3.

2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: «Олимп-Бизнес», 2003.

3. Луговой Р. А. Инновационный подход к процессу стратегического управления вузом на основе системы сбалансированных показателей : дис. ... канд. экон. наук. Владивосток, 2006.

4. Малышева Л. А. Технология разработки систем показателей на основе анализа заинтересованных сторон // Контролинг. 2008. № 27.

5. Ниязова М. В. Формирование системы оценочных показателей предпринимательской деятельности вуза : дис. канд. экон. наук. Владивосток, 2003.

6. Разработка сбалансированной системы показателей Методика-2011 Версия документа: 3.6 Редакция документа: 1 [Электронный ресурс]. URL: http://mymanager.com.ua/bp/bs/overview/docs/bs_bsc.pdf

7. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. 2-е изд., расш. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 128 с.

8. Солодухин К. С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2011.



В. В. Крюков, К. И. Шахгельдян

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УНИВЕРСИТЕТЕ: СТРАТЕГИЯ, ТЕНДЕНЦИИ, ОПЫТ

Обсуждаются цели и задачи информатизации вуза на современном этапе, современные тенденции в развитии информационных технологий в университете. Рассмотрена концепция электронного кампуса университета.

Ключевые слова: электронный кампус, информатизация вуза, корпоративная информационная среда.



V. V. Kryukov, K. I. Shakhgeldyan

Information technology at the university: strategy, trends and experience

The modern goal and objectives of university informatization, actual trends of information technology for universities are discussed at the article. The concept of electronic campus is considered.

Keywords: electronic campus, university's informatization, enterprise information environment.

Актуальность применения информационных технологий в образовательных учреждениях

В связи с глобализацией рынка образования формируется новый набор требований к национальной системе образования. Одним из основных требований является способность работы на конкурентном и быстро меняющемся рынке образовательных услуг. Такая способность может быть обеспечена в вузах с процессно-ориентированной структурой управления и автоматизированными (а значит и управляемыми) бизнес-процессами. Без единой стратегии развития информационных технологий (ИТ), согласованной с бизнес-целям университета, трудно надеяться на создание эффективной модели управления как образовательным процессом, так и университетом в целом.

На фоне происходящего сокращения числа вузов, консолидации различных уровней образования под эгидой вузов, изменения финанси-

рования, сокращения набора и усиливающейся конкуренции в ближайшем будущем успешными станут вузы, которые способны быстро реагировать на внешние изменения, имеют гибкие бизнес-модели, рассматривают ИТ как основу эффективного управления и средство достижения конкурентных преимуществ, а также неотъемлемую часть общекорпоративной деятельности. Передовые бизнес-модели и инновации станут главными конкурентными преимуществами университетов в течение ближайших лет. Одновременно с этим возрастет роль ИТ, так как передовые ИТ-решения будут основным фактором реализации стратегических целей университета и ускорения инновационных изменений в управлении и учебном процессе.

Инновации в управлении и учебном процессе образовательного учреждения на базе ИТ являются ключевым механизмом, который позволяет создавать преимущества в конкурентной среде. Основными мероприятиями в развитии информатизации становятся создание надежной

и эффективной инфраструктуры, внедрение унифицированных способов доступа к данным, улучшение управляемости всего комплекса информационных ресурсов, а также обеспечение соответствия двух стратегий — стратегии информатизации и стратегии вуза в целом. Комплексная реализация данных мероприятий может быть увязана с формированием корпоративной информационной среды (КИС), что обеспечивает интеграцию информационных ресурсов и позволяет автоматизировать бизнес-процессы в соответствии с действующей организационной структурой и принятыми в вузе бизнес-правилами. На современном этапе информационная среда из средства предоставления доступа к необходимой информации превратилась в обязательный компонент инфраструктуры управления и совокупность интеллектуальных сервисов, без которых невозможно обеспечить эффективное управление и качественное обучение в вузе.

Анализ состояния информатизации в высших учебных заведениях показывает, что в большинстве вузов с развитой информационной инфраструктурой персонал и студенты не удовлетворены качеством данных в корпоративных средах, а именно недостатком нужной и избытком некорректной или устаревшей информации. Кроме того, многие пользователи либо не знают, какие ресурсы и сервисы доступны, либо не понимают, как ими воспользоваться, а порой не имеют возможности это сделать. У сотрудников и преподавателей часто нет возможности оперативно опубликовать учебные материалы или справочно-нормативные документы так, чтобы они были доступны определенной целевой группе. В учебном процессе имеется явный дефицит качественных цифровых учебно-методических материалов, а то, что есть, трудно донести до студента, поскольку различные материалы (программы, презентации, видеолекции, тесты, индивидуальные задания, руководства и др.) не связаны логически в единый комплекс или хранилище данных. Есть проблемы с разграничением прав пользователей при доступе к данным и управлением собственно информационными ресурсами, а недавно добавилась еще одна проблема: необходимо обеспечить защиту персональных данных в соответствии с требованиями вступившего в силу Федерального закона «О персональных данных». Часто отсутствует информационно-аналитическая поддержка для ключевых задач управленческого учета. Назрела потребность более активно применять в учебном процессе технологии видеоконференцион-

ной связи, вебинары и сервисы потокового вещания видео.

ИТ-специалисты Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) на личном опыте убедились, что создание и организация жизненного цикла корпоративных систем — это сложная организационная, техническая и технологическая задача, а взаимная увязка согласованной работы отдельных систем, интеграция данных — это отдельные проблемы, решение которых обеспечивает устойчивость среды и достигается путем функциональной, технической, программной и информационной совместимости [3, 2]. Обязательным этапом создания корпоративных систем должно быть документирование разработок на базе разумного применения стандартов.

Приведем внешние по отношению к вузу факторы, которые оказывают влияние на то, как и что должно быть сделано в вузе в части применения ИТ:

- демография;
- глобализация;
- новое поколение студентов;
- реформы образования;
- новые технологические вызовы.

Сервисы КИС и организация их применения в вузе должны развиваться или адаптироваться с учетом этих внешних воздействий. Информационные технологии уже изменяют государство и общества, что отчетливо видно на примере развития Интернета, где наблюдается не просто технологический прорыв, а неизбежное зарождение нового стиля жизни и появление нового «сетевое» поколение. Это единственное пока поколение, с первых дней жизни сталкивающееся с компьютерами. Цифровые устройства для них столь же привычны, как телевизор или холодильник для старшего поколения. Для колледжника вуза нет более насущной задачи, чем познание поколения — его культуры, психологии, ценностей и перемен, которые оно ожидает. Сетевое поколение непременно изменит сам способ производства, создаст новую культуру труда. Представители нового поколения желают активно использовать в учебе мобильные устройства (смартфоны, планшеты, ноутбуки) и сервисы Интернета, следовательно, вуз должен быть технологически готов предоставить такие возможности этому поколению студентов.

Наивно ожидать чуда, которое приведет к повышению качества обучения только от декларации «мы используем передовые информационные технологии». ИТ обеспечивают сбор, обра-

ботку, предоставление и публикацию данных, относящихся к обучению, и помогают преподавателям лучше обеспечить учебный процесс материалами, выявить пробелы, адаптировать содержание и педагогические подходы к конкретной группе. В чем ценность ИТ для развития учебной деятельности вуза? Теория приводит следующие аргументы:

- улучшение качества обучения посредством более полного использования доступной информации, повышения мотивации обучаемых и творческой активности преподавателей;
- повышение эффективности учебного процесса на основе его индивидуализации и интенсификации учебного процесса;
- внедрение новых образовательных технологий — развивающее и проектное обучение, деловые игры, визуализация, имитационное моделирование, дистанционное обучение;
- интеграция различных видов деятельности (учебной, учебно-исследовательской, научной);
- уменьшение зависимости обучающегося от педагога;
- улучшение оценки учебных достижений на основе компьютерного тестирования.

Практика «наивной» информатизации демонстрирует нелинейную зависимость между образовательным эффектом и вложениями в ИТ. Проведенные в Европе исследования не выявили повышения качества знаний в зависимости от времени, проведенного за компьютером, или оснащенности образовательного учреждения средствами информационных технологий [4]. Только в том случае, когда внедрение ИТ направлено на развитие способностей и компетенций учащихся, можно ожидать повышения качества обучения. На первом этапе, когда вложения направлены на первичное оснащение классов компьютерами с целью иметь возможность адекватно организовать образовательный процесс в области освоения ИТ и преподавания не «на пальцах», эффект проявляется очень ярко — по сути это организация обучения по информатике и формирования навыков информационной культуры. Дальнейшие вложения в ИТ, например, в цифровые ресурсы по предметам, обычно не оказывают прямого эффекта на образовательный результат. С этим столкнулись многие страны, где соотношение один компьютер на пять учащихся. Это справедливо и для бизнеса. Так, Николас Карр отмечал, что для компаний, достигших приличного уровня ИТ, дальнейшие вложения оказываются неэффективными, т. к. они не могут получить дополнительных преимуществ

и адаптировать свои бизнес-процессы под современные ИТ [1].

В последние годы активно дискутируется вопрос о том, как и чему учить специалистов для информационного общества, основанного на знаниях. Между тем мы до сих пор еще не знаем определенно, как это общество будет устроено, а работодатели не могут четко сформулировать требования в части компетенций, которые нужны не сейчас, а на перспективу. Но можно утверждать, что уходит репродуктивная модель, при которой в центре образовательного процесса был преподаватель с мелом у доски и все сервисы информационной среды строились вокруг него. Мы в университете выстраиваем другую модель, в центре которой находится студент, и под него следует формировать информационные сервисы и организовывать учебный процесс так, чтобы преподаватель перестал быть одновременно и единственным источником знаний, и экзаменатором. ИТ меняют роль педагога, который из единственного носителя знаний превращается в учебного менеджера и наставника, направляя и контролируя усилия студентов по освоению определенной программы — через индивидуальные задания, определение соответствующих учебных ресурсов, создание совместных возможностей для обучения, а также предоставление своего понимания материала и консультационной поддержки как во время очного процесса, так и в учебных средах и виртуальном взаимодействии. Преподаватель остается, безусловно, ключевым, но все же одним из участников образовательного процесса, и не с мелом у доски, а с пультом у проектора или за компьютером в информационной среде. Эти перемены легче озвучить, чем реализовать, а успех или неудача нового подхода зависит от человеческого фактора и готовности преподавателей войти в виртуальные классы и среды. Преподаватель станет в большей степени наставником, будет направлять и учить думать, исследовать, решать проблемы, а университет в целом — готовить студента к реальной профессиональной карьере.

Переход на двухуровневую модель обучения, ЕГЭ, изменение условий финансирования, внедрение балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости, переход на ФГОС — все это прямо или косвенно влияет на то, как следует применять в вузе ИТ. Кроме того, масштабное применение цифровых учебно-методических материалов, в том числе в мультимедийном представлении, беспроводных технологий, презентационного оборудования, сетевых технологий для

доступа к ресурсам также влияет и на инфраструктуру ИТ, и на сервисы КИС вуза.

Как можно определить основные задачи, эффективность решения которых в вузе напрямую связана с применением информационных технологий? Если не использовать профессиональную техническую терминологию, то ответ такой: «Информационные технологии позволяют наиболее эффективно организовать деятельность людей (процессы) и доступ к цифровым данным». Исходя из этого, в любом вузе можно выделить три основных компонента ИТ-решений, между которыми существует тесная взаимосвязь, — это люди, процессы и данные. С точки зрения управления от того, насколько хорошо решены и организованы процессы, обеспечена связь людей и данных, во многом зависит успешная деятельность вуза.

Стратегия информатизации: принципы, цели и задачи информатизации в университете

Под информатизацией университета мы понимаем комплекс мер, направленных на улучшение деятельности университета как системы средствами ИТ. Чтобы повысить эффективность работы университета, нужно комплексно воздействовать на систему в целом — стратегию, сете-

вую инфраструктуру, организационную структуру, систему управления, систему мотивации к труду, корпоративную культуру.

Основной технологический процесс, позволяющий достичь эффекта от информатизации, — улучшение управляемости корпоративными данными и процессами, что невозможно достигнуть без создания Электронного кампуса университета, программной составляющей которого является КИС.

Полноценная КИС вуза позволит управлять знаниями, что обеспечивает развитие инноваций, увеличение производительности труда (сокращается время поиска нужного решения в управлении и объема выполненных работ), повышение компетентности персонала.

Можно рассматривать информатизацию вуза как процесс перехода к такому состоянию КИС, при котором пользователи получают доступ к качественной информации, а сами решения в области информационных технологий так вплетены в основные деловые процессы вуза, что персонал и студенты уже не могут обходиться без сервисов, предоставляемых информационной средой. При этом должностные обязанности выполняются персоналом с большей эффективностью, а обучение студентов — с лучшим качеством, что делает инвестиции в ИТ экономически оправданными (рис. 1).

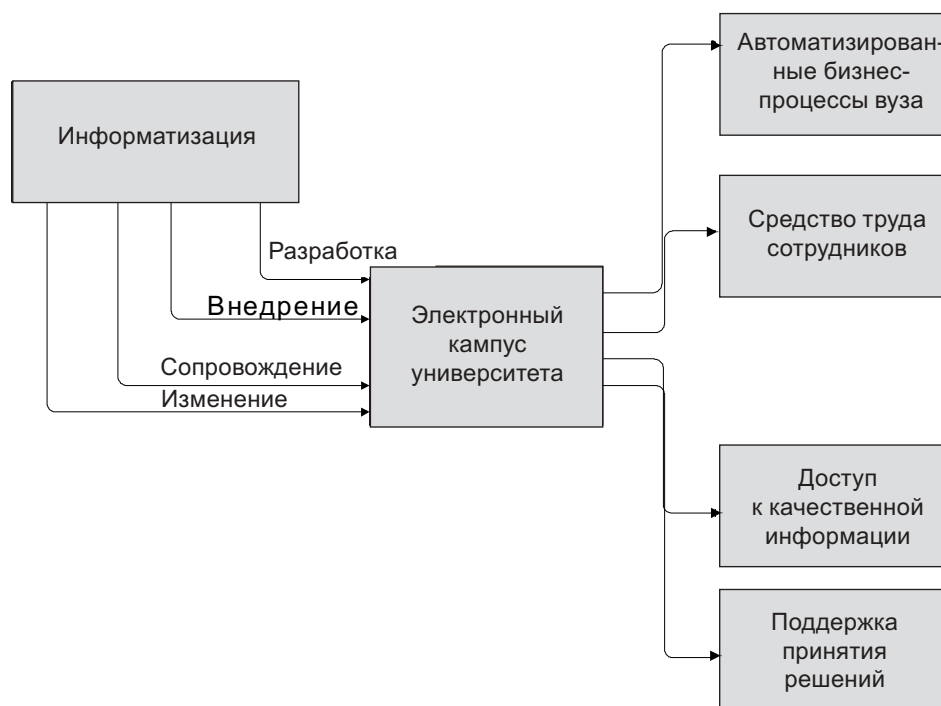


Рис. 1. Модель информатизации вуза

Не только внешние, но и внутренние факторы повлияли на выработку стратегии информатизации во ВГУЭС. К таким внутренним факторам относятся:

- новая бизнес-стратегия университета;
- изменяющаяся парадигма обучения;
- сокращение издержек на сопровождение ИТ-решений;
- структурные изменения в университете;
- реализация модели электронного кампуса.

В 2004 г. во ВГУЭС была обоснована новая стратегия развития университета, под которую выстроена ИТ-стратегия на основе методики выравнивания. Это повлекло изменения в организационной структуре ИТ-службы и постановку новых крупных проектов информатизации вуза на основе методологии управления бизнес-процессами и модели электронного кампуса. Несмотря на различия в назначении стратегии развития университета в целом и стратегии информатизации, они обращены к одним и тем же вопросам: определение целей, приоритетов, методов и организации деятельности вуза, эффективность которой должна поддаваться измерению. В содержательном плане ИТ-стратегия отличается от стратегии вуза областью применения: в первом случае речь идет о бизнес-процессах, во втором — о сфере информационных технологий.

ИТ-Миссия ВГУЭС: непрерывными инновациями, талантами и высоким качеством мы не только сделаем результаты информатизации университета более полезными и доступными, но и предвосхитим ожидания университетского сообщества. Руководство ВГУЭС видит свою управляющую роль в процессе информатизации в такой организации работы, чтобы передовые ИТ-решения внедрялись не любой ценой, а исходя из понимания реальных возможностей коллектива университета на основе концепции «информатизации с человеческим лицом». Развертывание в университете передовых ИТ-решений — это не технологические, а бизнес-проекты, и если проект завершится неудачей, то это негативно отразится на деятельности многих людей и всего университета.

ИТ-миссия университета нужна как база для формирования ИТ-стратегии и создания системы внутриуниверситетских ИТ-стандартов. Под ИТ-стратегией мы понимаем формализованную систему принципов, на основе которых формируется концепция информатизации, основные требования и план развития информационных технологий в вузе. Стратегия обеспечивает сис-

темный подход к информатизации и согласование с приоритетами развития вуза в целом.

Основные стратегические цели информатизации:

- обеспечить лидерство университета в области информационных технологий;
- развить новые формы и улучшить качество образовательных услуг;
- повысить отдачу от применения информационных технологий в управлении университетом и в учебном процессе на основе согласования бизнес-стратегии со стратегией информатизации, а также путем оптимизации инвестиционных, организационных и технологических решений;
- снизить совокупную стоимость владения ИТ-ресурсами за счет улучшения управляемости ресурсами;
- повысить эффективность управления университетом и улучшить качество информационных сервисов, а также их доступность для пользователей на основе модели электронного кампуса;
- снизить возможности для злоупотреблений учебного персонала в отношении студентов и административно-управленческого персонала в отношении преподавателей и сотрудников на основе внедрения систем компьютерного тестирования, электронного документооборота, контроля исполнения управленческих решений, регламентированного доступа к управленческой и учебной информации;
- повысить экономическую эффективность применения ИТ в университете.

Основные направления информатизации:

1) ИТ-инфраструктура: оборудование, линии и каналы передачи данных, вычислительная сеть, системное программное обеспечение, беспроводный доступ к ресурсам.

2) ИТ-решения: комплексные проекты на основе ИТ, информационные системы и сервисы, информационные среды, геоинформационные технологии.

3) Методология применения ИТ: информационные модели бизнес-процессов в университете, модель электронного кампуса, методика оценки эффективности применения ИТ, основные показатели применения ИТ, согласованные с ключевыми показателями результативности деятельности университета; корпоративный стандарт на порядок разработки, внедрения и применения ИТ в университете; положения и регламенты.

4) ИТ-служба: оргструктура, управление, взаимоотношение с другими подразделениями.

Основные принципы информатизации:

- развитие инфраструктуры ИТ вуза как частного облака с виртуализацией не только серверов, но и клиентов;
- развитие информационной среды на основе концепции интеграции ресурсов и автоматизации бизнес-процессов;
- постоянное совершенствование процессов, реализуемых ИТ-службой;
- постоянное совершенствование использования ИТ на основе оценки эффективности их применения в университете;
- финансирование ИТ определяется принятыми стратегическими задачами развития университета;
- политика безопасности информационной среды строится на базе принципа разумной необходимости;
- развитие процедур обеспечения качества корпоративных данных.

Практика решения задач информатизации в других отраслях и положительный опыт реализации ИТ-стратегии во ВГУЭС свидетельствуют, что через решение задач информатизации можно достичь повышения эффективности деятельности университета в целом. Все мероприятия, направленные на реализацию ИТ-стратегии, можно интегрировать в единый проект создания электронного кампуса, ядром которого является формирование КИС университета. Процесс формирования КИС включает комплекс мероприятий по внедрению во все сферы деятельности вуза информационных технологий как совокупности программно-технических средств вычислительной техники, а также приемов, способов и методов их применения при выполнении функций сбора, хранения, обработки, передачи и использования информации. Можно выделить следующие основные задачи, выполнение которых направлено на формирование КИС вуза:

- формирование организационной структуры информатизации;
 - создание информационной инфраструктуры вуза и автоматизация ее управления;
 - информатизация процессов управления вузом, в том числе финансами;
 - информатизация учебного процесса;
 - информатизация научных исследований и проектов;
 - повышение уровня компетентности персонала в области информационных технологий.
- Принимая решение о создании КИС, необходимо избежать разрушительных процессов в деятельности вуза, обеспечив при этом разумный

объем инноваций как в учебной, так и в управленческой деятельности. Создание и организация жизненного цикла КИС — сложная организационная и технологическая задача, что обуславливает целесообразность поэтапной разработки системы: решение задачи получения на каждом этапе законченного продукта, который будет последовательно модифицироваться и наращиваться от этапа к этапу. Взаимная увязка указанных подсистем и интеграция данных достигается на основе организационной, функциональной, технической, программной и информационно-лингвистической совместимости. Только на таких условиях может быть обеспечено устойчивое функционирование КИС.

Основные технологические тенденции и их влияние на деятельность вуза

К основным современным технологическим тенденциям можно отнести:

- виртуализация и «облачные» вычисления: более эффективное использование ресурсов и перевод приложений для работы на удаленных компьютерах в режиме аренды или аутсорсинга;
- расширение использования сервис-ориентированных архитектур для реализации как отдельных задач в виде сервисов, так и для интеграции приложений;
- экспансия планшетов, появление на рынке «ультрабука» от Intel и устройства Microsoft Surface: внедрение мобильных устройств и решений на корпоративном уровне для доступа к ресурсам и исполнения корпоративных приложений;
- усиление дифференциации пользовательских предпочтений: увеличивается количество молодых людей, отдающих предпочтение планшетам и смартфонам в качестве основного средства для работы и доступа в Интернет вместо традиционного персонального компьютера;
- визуализация, вебинары и видеоконференц-связь: появление доступных 2D и 3D инструментов для визуализации процессов и поведения объектов, в том числе в веб-среде, расширение применения вебинаров и видеоконференц-связи в образовательной деятельности;
- спутниковые и геоинформационные технологии: использование мобильных устройств и систем глобального позиционирования, географических информационных систем для определения местоположения и мониторинга подвижных объектов и в задачах управления предприятием.

Технологии виртуализации активно используются несколько лет, обеспечивая отделение уровня исполнения операционной системы от вычислительного оборудования (серверов); размещение нескольких работающих виртуальных серверов на одном физическом с возможностью быстрой миграции и восстановления операционных сред; максимальную гибкость в отношении развертывания серверов, высокую эффективность использования ресурсов, поддержание их жизнеспособности и управления. У себя в университете, применив технологию виртуализации VMware, мы вывели 15 устаревших серверов и развернули в режиме виртуализации более двадцати ИТ-служб и сервисов (контроллеры доменов, DNS, Mail, серверы корпоративных приложений, веб-сервер, прокси-сервер, IP-телефония и т. п.) на двух серверах SunFire X4170.

В 2012 г. в компьютерном центре университета будут введены 100 рабочих мест по технологии нулевого клиента (рис. 2).

Для реализации системы виртуальных рабочих мест будут использоваться 2–4 системы хранения данных с интерфейсами SAS2, подключенными через 2 независимых SAS2 коммутатора и 4 фермы виртуализации в кластере. 4 фермы будут включены в 4 различных коммутатора доставки без подключения к ядру сети, так как

количество нулевых клиентов будет достаточно большим (несколько сотен).

На 2012 г. во ВГУЭС запланировано построение частной облачной инфраструктуры, которая представляет собой логическую надстройку над объединенной физической средой. В дополнении к виртуализации, облачная модель — это совокупность виртуальных центров обработки данных, изолированных друг от друга. В такой модели появляется возможность предоставления ресурсов потребителям с различным уровнем доверия без угрозы нарушения работоспособности всей системы.

Специалисты считают, что рано или поздно именно облачная модель использования программного обеспечения охватит весь корпоративный сектор. Последствия внедрения облачной модели особенно актуальны для учреждений среднего образования: школы не имеют такой инфраструктуры, как вузы, а задача развивать многопользовательские корпоративные среды стоит. Следовательно, уже сейчас можно брать за основу архитектуру, когда школа будет использовать вычислительные мощности и приложения в удаленном режиме на условиях аренды или опираясь на сеть ресурсных центров, которые обслуживают школы. Для внедрения такой архитектуры потребуется обеспечить каждую



Рис. 2. Схема сети виртуальных учебных мест на базе нулевых клиентов

школу высокоскоростным каналом для сетевого подключения.

Сервис-ориентированные архитектуры чаще всего реализуются на основе веб-служб, обеспечивающих решение узких задач, которые многократно могут быть востребованы в разных системах. Кроме того, технология веб-служб обеспечивает интеграцию между приложениями, так как реализует интерфейс к системе. В архитектуре КИС ВГУЭС сервисы играют важную роль, обеспечивая использование одной и той же функциональности в различных системах и выполняя интеграцию различных приложений. Например, использование веб-сервиса для аутентификации и авторизации всех приложений КИС позволяет постоянно совершенствовать систему управления правами, не требуя изменения других систем.

Мобильные решения начинают использоваться не только индивидуальными пользователями для доступа в Интернет, но и на корпоративном уровне. Это означает, что корпоративные приложения должны иметь либо специализированные клиентские приложения для мобильных устройств, либо иметь веб-интерфейс. Наиболее востребованными для мобильных клиентов вуза являются сервисы доступа к корпоративной почтовой системе, электронным образовательным ресурсам, сервисам и справочной информации портала. Все приложения КИС ВГУЭС, созданные в последние годы, имеют веб-интерфейс, что обеспечивает доступность сервисов в любое время.

Указанные технологические тенденции кардинально меняют восприятие жизни.

Жизнь «онлайн»: возможность постоянно быть «на связи» и иметь доступ к источникам информации.

Жизнь без посредников: устраняются барьеры от источника информации или товара к потребителю, возможно непосредственное общение автора и читателя, продавца и покупателя, преподавателя и обучающегося.

Жизнь в виртуальной среде единомышленников: использование сервисов социальных сетей и блогов для общения в группах по интересам, совместное создание веб-ресурсов (вики-вики), онлайн-игры.

Все в одном: объединение сервисов и контента в одном устройстве, огромные возможности для доступа к знаниям.

Сокращаются пространства, исчезают границы, люди могут общаться более интенсивно и непосредственно (социальные сети, форумы,

Skype, блоги, твиттер, вебинары). Последние достижения связывают с развитием телекоммуникаций и технологиями визуализации. Что означает для образовательного учреждения возможность обучающихся постоянно быть на связи? Сейчас сформировалась реальная потребность и запрос обучения «в любое время и в любом месте» — именно это активно обсуждалось в теории десять лет назад. Эта реальность требует переосмысления традиционно выстроенной модели с лекциями и практиками в вузах и поурочной модели в школе. Нужно переходить на смешанную модель, когда часть традиционной нагрузки выводится в виртуальный режим. А для этого нужны качественно наполненные материалами обучающие среды, системы тестирования, порталы, сервисы потокового вещания видео, вебинары, рассылка СМС и т. п. Кроме того, нужны наставники, инструкторы, которые будут работать в таких средах. В КИС ВГУЭС большое место отводится сервисам поддержки учебного процесса. К ним относится система тестирования, обучающая среда, хранилище полнотекстовой и видеoinформации, сервис потокового вещания, вебинары, сервисы СМС и почтовой рассылки, аппаратно-программная поддержка видеоконференц-связи.

Мировой тренд заключается в том, что все больше учащихся имеют индивидуальные приборы для сетевого доступа к цифровым ресурсам (смартфон, планшетный компьютер, ноутбук). Это значит, что образовательные учреждения должны создать инфраструктуру и быть готовы так организовать учебный процесс, чтобы учебные ресурсы были доступны с личных устройств доступа. То есть нас ожидает перспектива пересмотра назначения компьютерных классов в традиционном понимании и центров коллективного доступа к электронным ресурсам, которыми являются библиотеки. Наш анализ показывает, что более 50 % времени в компьютерных классах используются офисные приложения и обучающие программы, т. е. приложения, которые легко могут быть запущены на планшетах и ноутбуках. При этом, конечно, придется изменить существующую практику выдачи заданий и сохранения результатов практических занятий. Упрощенно помещение для практических занятий с применением компьютера будет выглядеть так: столы с подводкой электропитания, проектор/экран и компьютер преподавателя, беспроводная сеть и студенты с личными ноутбуками или планшетами. Для ВГУЭС эта перспектива стала реальностью, т. к. уже четыре года подряд

студенты первого курса, успешно прошедшие промежуточную аттестацию, получают материальную помощь для приобретения ноутбуков. Сейчас таких студентов в университете более трех тысяч.

Виртуальные среды (блоги и wiki) создают для преподавателей новые возможности формирования учебных ресурсов, которые они считают наиболее полезными в обучении. Преподаватель может редактировать, добавлять или иным образом настроить материал для своих собственных целей, так что студенты получают адаптированный материал. Эти ресурсы во многих случаях дополняют официальный учебник и могут в ближайшие годы стать основным источником обучения для студентов. Однако такой подход часто бросает вызов традиционным понятиям интеллектуальной собственности и авторских прав. Кроме этого, удаленные сервисы не позволяют интегрировать ресурсы в КИС, поэтому возникают проблемы с сопровождением контента (отсутствует связь с приложениями управления учебным процессом, документооборотом вуза и т. п.). Поэтому для вузов в большей степени интересны так называемые «цифровые кампусы» — среды, где преподаватели самостоятельно могут формировать контент, размещать актуальную информацию для студентов, привязанную к дисциплинам, модулям, учебным планам и многому другому. В то же время технология wiki может быть весьма удобной для совместного обсуждения преподаваемых дисциплин по одним учебно-методическим комплексам в рамках консорциума вузов или при обсуждении методических проблем, интересных для разных уровней образования. В КИС ВГУЭС самостоятельное размещение информации с привязкой к данным учебного процесса возможно в хранилище цифровой информации (учебно-методической и научной), системе тестирования «СИТО», обучающей среде «Аванта» и системе Moodle.

Вузы стали активно использовать сервисы социальных сетей для продвижения образовательных услуг, а студенты создают в социальных сетях группы по интересам и общаются друг с другом при подготовке к экзаменам и выполнении курсовых работ.

Модель электронного («смарт») кампуса университета. Что означает концепция SMART (дословно — разумный или сообразительный) применительно к деятельности (например, обучению) или объекту (например, зданию или кампусу)? Почти ничего, поскольку этот термин характеризует только один элемент концепции —

способ аутентификации пользователя. Ниже приведена краткая характеристика наиболее распространенных понятий, использующих термин «smart».

Смарт-карта — пластиковые карты со встроенной микросхемой, предназначенные для аутентификации пользователей и хранения информации. В большинстве случаев смарт-карты содержат микропроцессор и операционную систему, контролирующую устройство и доступ к объектам в его памяти. Кроме того, смарт-карты, как правило, обладают возможностью проводить криптографические вычисления. Назначение смарт-карт — аутентификация пользователей, хранение ключевой информации и проведение криптографических операций в доверенной среде.

Умный дом — это автоматизированный комплекс, который может технически координировать практически все процессы, происходящие в доме. Умный дом централизованно управляет различными инженерными системами в доме. Умный дом выполняет функции учета и контроля, используя при этом запрограммированную базу технического интеллекта.

Цифровой город — цифровая инфраструктура и набор сервисов, ориентированных на решение задач обеспечения жизнедеятельности города и предоставления электронных услуг гражданам.

Электронное правительство — система электронного документооборота государственного управления, основанная на автоматизации всей совокупности управленческих процессов в масштабах страны и служащая цели существенного повышения эффективности государственного управления и снижения издержек социальных коммуникаций для каждого члена общества. Создание электронного правительства предполагает построение общегосударственной распределенной системы управления, реализующей решение полного спектра задач, связанных с управлением документами и процессами их обработки.

Электронный кампус. Современные университеты — это маленькие города. В них есть библиотеки, концертные залы, спортивные комплексы, бассейны, магазины, больницы, гостиницы, общежития, офисы, служба питания, парковки, аудитории, расчетные центры, платежные терминалы. В них есть жители — студенты, преподаватели и сотрудники, есть гости — абитуриенты, родители, работодатели, партнеры. Чтобы все это функционировало, чтобы для каждого жителя и гостя университета был доступ к ресурсам,

Информационное пространство университета

службам и сервисам в соответствии с их ролью, в университете необходимы следующие компоненты (рис. 3):

- техническая инфраструктура — вычислительная сеть, включая оборудование беспроводного доступа, компьютерное оборудование, устройства телекоммуникации и связи, презентационное и видеооборудование, мобильные устройства для доступа к цифровым ресурсам, системы контроля и управления доступом к ресурсам, системы сигнализации и видеонаблюдения;

- информационная инфраструктура, реализованная в виде цифровых ресурсов и сервисов корпоративной информационной среды;

- единый атрибут для доступа к ресурсам университета — персональные идентификационные карты (типа proximity или smart).

Концепция электронного кампуса позволяет полнее раскрыть потенциал университета и оптимизировать имеющиеся в университете ресурсы. Реализованная в настоящее время во ВГУ-ЭС модель электронного кампуса обеспечивает студентам широкий ряд возможностей:

- доступ на территорию и в общежития по идентификационной пластиковой карте;

- доступ в Интернет и к цифровым ресурсам университета из любой точки кампуса через проводную или беспроводную сеть;

- доступ в библиотеку и к множественному образовательному контенту в форме текста, графики, видео и аудиоматериалов, презентаций к занятиям, видеолекций, тестов и т. п.

- доступ к сервису видеоматериалов с использованием технологии потокового вещания;

- доступ к занятиям и консультациям из удаленных точек — через видеоконференцсвязь и вебинары, что повышает мобильность студентов, обеспечивает общение с преподавателями и студентами, участниками партнерских программ университета;

- доступ к спортивным, медицинским услугам;

- доступ к сервисам портала университета — индивидуальному плану обучения студента, расписанию занятий, показателям успеваемости, выполнению курсовых и дипломных работ, ведению студенческих проектов, контролю платежей и т. д.

Для преподавателей и сотрудников цифровой кампус обеспечивает целый ряд сервисов (рис. 4):

- доступ на территорию и в помещения по идентификационной пластиковой карте;

- доступ в Интернет и к цифровым ресурсам университета из любой точки кампуса через проводную или беспроводную сеть;

- доступ в библиотеку;

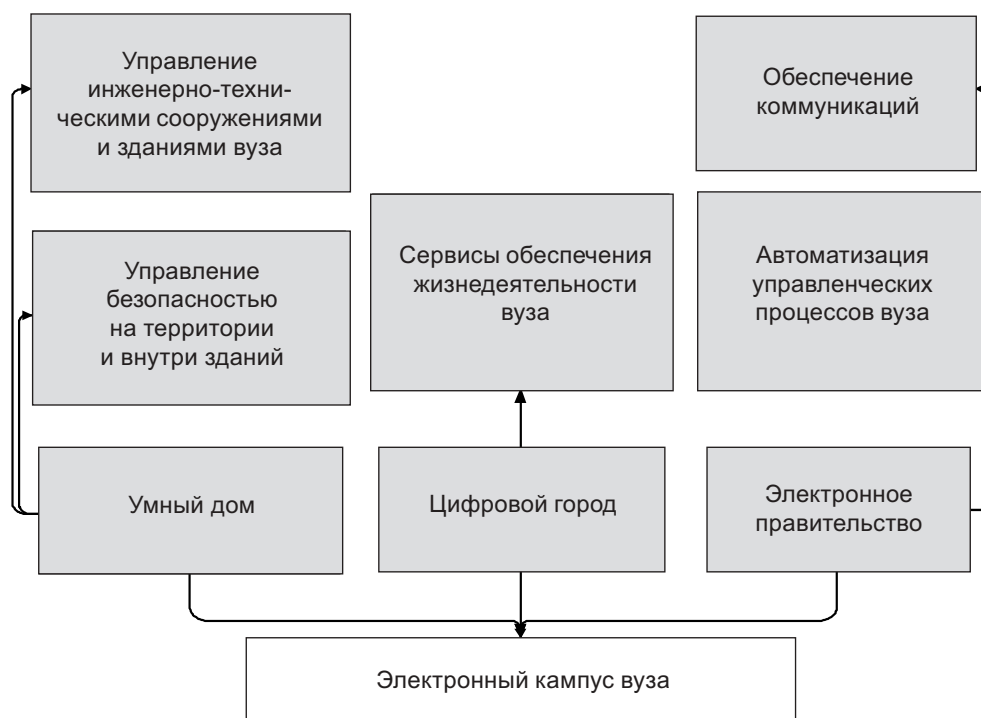


Рис. 3. Взаимосвязь концепций

- возможность публиковать образовательный контент (тексты, презентации, видео);
- возможность проводить занятия для удаленных студентов через видеоконференцсвязь, вебинары и возможность вести занятия, находясь удаленно от кампуса;
- доступ на автомобильную парковку университета;

Преподаватели и сотрудники получают возможность реализовывать свои потребности по разным направлениям деятельности с помощью ИТ, добиваясь более качественных результатов, с меньшими затратами и с большей производи-

тельностью за счет новых технологий:

- автоматизация учета — студентов, сотрудников, аспирантов, выпускников, материальных ценностей, недвижимости, библиотечного фонда, образовательных ресурсов, научных проектов, посещаемости, ремонтов зданий и помещений, расходов, доходов, публикаций и много другого;
- автоматизация расчетов — заработной платы, таблиц, амортизации, нагрузок, рейтингов студентов, преподавателей, кафедры, стипендии, трафика, закупок, платы за обучение, Интернет, проживание, услуги спорта, медицины, службы питания и т. д.;

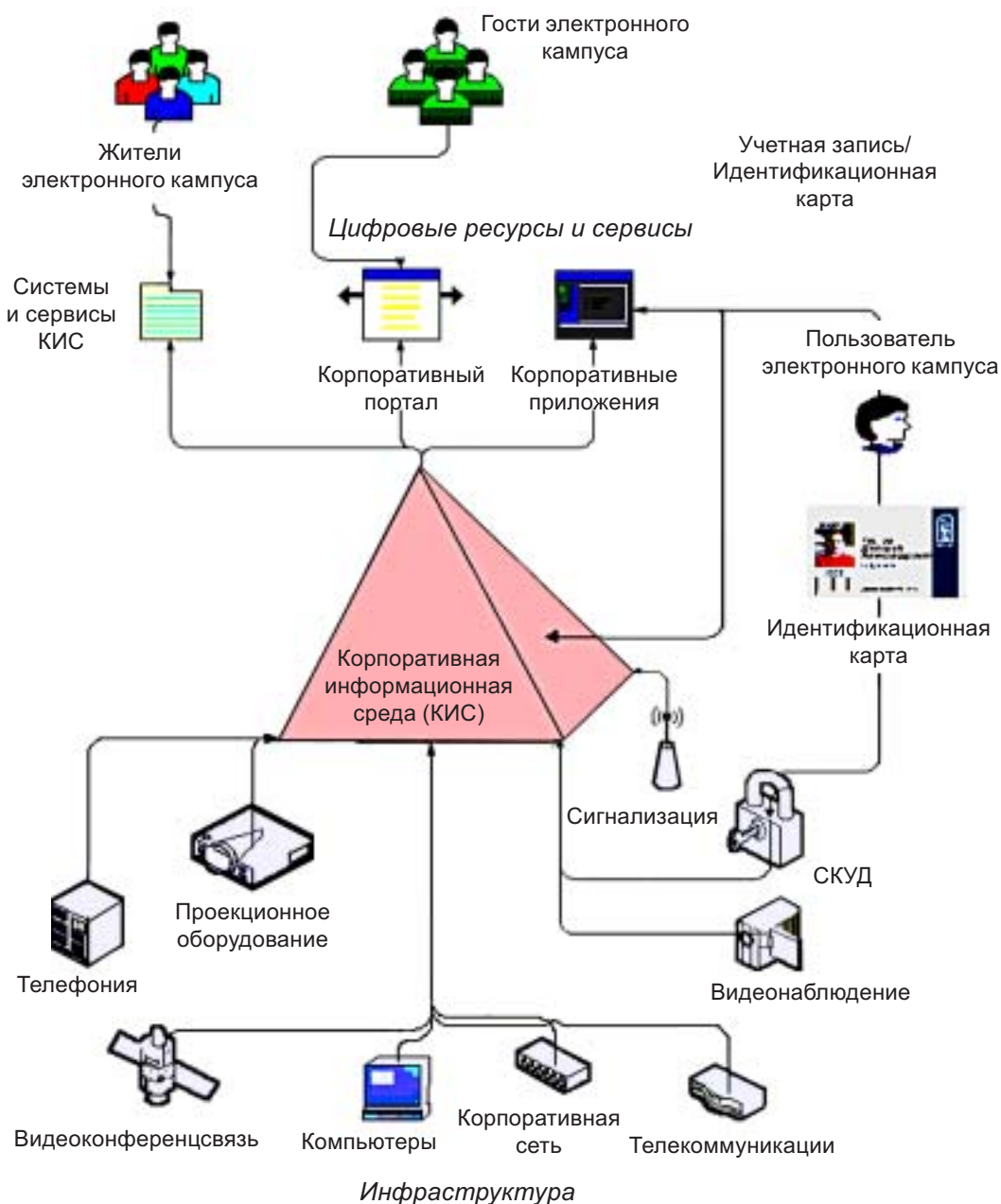


Рис. 4. Компоненты электронного кампуса

- автоматизация процессов — формирование образовательных программ и учебных планов, графиков учебного процесса, индивидуальных траекторий обучения, расписания занятий, приказов, договоров, сайтов, проведение сессий, практик, экзаменов, подачи и обработки заявок, планирование и отчетность деятельности подразделений, управления доступом к ресурсам, планирования ремонтов, расходов, доходов и многое другое;

- предоставление доступа к необходимой актуальной информации по всем направлениям деятельности университета.

В задачах управления университетом электронный кампус через сервисы КИС обеспечивает:

- управление оргструктурой и персоналом;
- применение методов принятия решений на основе данных корпоративной информационной среды;
- использование агрегированных хранилищ данных и методов анализа данных, включая метрические данные в геоинформационной системе управления активами;
- использование методов и технологий анализа бизнес-процессов (Business Intelligence);
- применение системы управления электронным документооборотом для всех процессов, ориентированных на документы;
- контроль исполнительской дисциплины;
- планирование и отчетность по направлениям деятельности.

Развитие инноваций в вузе (а информационные технологии являются основой инноваций в управлении и организации учебного процес-

са) — это ключ к решению проблемы обеспечения высокой конкурентоспособности вуза. В большой степени успехи, достигнутые в этом направлении во ВГУЭС, обусловлены тем, что коллектив университета доверяет решениям, которые принимаются ректоратом и реализуются ИТ-службой совместно с персоналом университета. Огромное значение для достижения цели имеет человеческий фактор. В организации работы мы следуем простым принципам: чтобы быть успешным в карьере, нужно брать за то, что умеешь делать профессионально; выстраивать приоритеты на основе понимания перспектив дела, за которое ты отвечаешь; быть последовательным и не бояться трудностей; иметь команду единомышленников. Мы также считаем, что формирование и развитие многоуровневой системы информационного обеспечения сферы образования целесообразно вести с учетом опыта и при участии вузов, уже имеющих реальные результаты в решении задач информатизации.

1. *Карп Н.* Блеск и нищета информационных технологий. Почему ИТ не является конкурентным преимуществом. М.: Секрет фирмы, 2005. 176 с.

2. *Крюков В. В., Шахгельдян К. И.* Информационные технологии в управлении вузом // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2. С. 85–94.

3. *Крюков В. В., Шахгельдян К. И.* Развитие информационной инфраструктуры вуза для решения задач управления // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 4. С. 67–77.

4. Мастер-класс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.qsworldclass.com/international-higher-education.php>



А. В. Калачинский

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА УНИВЕРСИТЕТА

Рассматривается комплексная информационная политика вуза, освещающая разные стороны деятельности университета. Анализируется университетская практика создания регламентирующих документов, доступных для общественности. Особое внимание уделено вопросам взаимоотношения университетов со СМИ, отраженным в положениях и правилах для сотрудников вуза. Представлен опыт Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) по формированию принципов и практической реализации информационной политики.

Ключевые слова: университетская политика, информационная политика вуза, открытость, доступность информации о вузе, пресс-служба, связи с общественностью.

•
A. V. Kalachinskii

University media policy

This article deals with complex information policy of the university which covers different sides of campus life. It is analyzed university practice of regulatory documents creation accessible for the public. Careful attention is paid to the university's relations with the massmedia. These relations are recognized in regulations and rules for university's employees. It is also presented VSUES experience in principles formation and implementation of media policy.

Key words: university policy, media policy of the university, transparency, accessibility of information about university, press service, public relations.

Что и как вузу рассказать о себе, чтобы привлечь максимум абитуриентов — вот, пожалуй, главная цель информационной политики университета. Для этого нужны средства на рекламную кампанию, которая обычно привязана к набору абитуриентов. Кроме этого, необходимо в течение года поддерживать присутствие вуза в информационном поле, чтобы пресса писала о нем в положительном тоне. Значит самим сотрудникам вуза приходится создавать информационные поводы и проводить мероприятия, которые бы прессу заинтересовали. Для реализации этих задач необходима соответствующая университетская структура: пресс-служба или департамент по связям с общественностью, а это тоже дополнительные расходы и т. д. Но если не заниматься формированием, реализацией и развитием политики организации в области связей с общественностью, проведения информационных и рекламных кампаний, то, в конце концов, придется уйти с рынка образовательных услуг.

Сейчас почти во всех отечественных вузах есть сотрудники или структуры, занимающиеся связями с прессой и общественностью. Чем они руководствуются в своей работе? Есть ли у них руководящий программный документ, отражающий информационную политику, и нужен ли он? Дело осложняется еще и тем, что под информа-

ционной политикой в разных вузах и в разных странах понимаются разные процессы.

Задачи данной статьи — определить содержание и место информационной политики в ряду общей университетской политики открытости и доступности информации, обобщить опыт зарубежных университетов в сфере работы с прессой и общественностью и проанализировать опыт ВГУЭС в данной сфере.

Рост конкуренции на рынке образовательных услуг, изменение механизмов финансирования вузов, институциональные трансформации привели к тому, что вузы стали подстраиваться не только под запросы абитуриента, но и под требования рынка труда. Новое поведение вузов потребовало поиска маркетинговой, рекламной и информационной стратегий и регламентации любой деятельности, которая может повлиять на их имидж и позиционирование на рынке. Если с рекламой всё понятно, и риски здесь связаны разве что с неэффективностью выбора способов и каналов, то контакты с прессой могут быть более, скажем так, «травматичны».

Под информационной политикой мы понимаем документ, одобренный Ученым советом вуза, определяющий цели и задачи распространения информации о вузе, регламентирующий работу собственной пресс-службы, содержащий описание процессов поиска, отбора, визирования

информации, определяющий круг лиц, имеющих право говорить от имени университета или комментировать позицию университета по тем или иным вопросам. Подобные материалы создаются во многих крупных компаниях, представительных и исполнительных органах власти или местного самоуправления, но являются относительно редкостью в отечественных университетах. Так, в научной периодике за последнее время мы нашли только одну публикацию, точно отвечающую теме нашей статьи [3].

В нашей стране словосочетание «университетская политика» встречается редко и обычно в значении политики государства по отношению к высшему образованию.

Проведенный нами анализ университетских информационных политик более двадцати зарубежных вузов показывает, что под данным термином «*university policy*» понимается свод официально утвержденных руководством университета правил, которыми можно пользоваться в университетской жизни. Эти правила могут быть целиком основаны на действующем законодательстве страны или созданы университетом на своё усмотрение. Университетская политика содержит положения и принципы, руководствуясь которыми можно совершать или, напротив, воздерживаться от тех или иных действий. В основном политика посвящена этическим и юридическим проблемам студентов и сотрудников. Она может описывать отношение университета к плагиату или другим способам фальсификации студенческих работ, попыткам задобрить преподавателя подарками, деньгами или обедом, отношение к студентам-спортсменам с прямым запретом поощрять их спортивные достижения академическими наградами, правила поведения в кампусе, штрафы и наказания за нарушения этих правил и т. д. [7, 12, 13].

Обзор университетских политик вузов разных стран показывает, что большое внимание в них уделяется созданию прозрачных процедур приема на работу и карьерного продвижения сотрудников вуза. Естественно, что вузы конкурируют и за привлечение в свои стены лучших профессоров, а соискатели внимательно знакомятся с условиями работы. Например, в Австралии существует Национальная политика в обеспечении прозрачности, и местные университеты стараются ей следовать. Так, University of Western Australia создал свой собственный документ, декларирующий принципы университетского подхода к кадровой работе: набор, развитие и удержание высококвалифицированного персонала, стандарты

управления сотрудниками, поощрения и взыскания, требования для утверждения сотрудника в должности или его перемещения по карьерной лестнице [10].

Но где же в этой университетской политике место интересующей нас собственно информационной политике? Анализ показывает, что информационная политика в зарубежных вузах — это вовсе не работа по формированию благоприятного имиджа университета. Этим термином обозначается свод правил, относящихся к информационным системам, сохранности, доступности информации и т. д. Так, университет Индианы декларирует свои «политики» по отношению к человеческим ресурсам, финансам, научным исследованиям и т. д. Среди них есть и «информационная политика», но под ней понимается работа с IT-технологиями: безопасность информации, сохранение конфиденциальности, доступность информационных ресурсов, правила использования корпоративной электронной почты и т. д. [9].

В зарубежных вузах информационная политика, посвященная распространению общественно значимой информации о вузе, сформулирована как правила взаимоотношений с прессой и обычно называется Media Relations. Она состоит в определении сотрудников, ответственных за контакты с прессой, распространение информации о вузе и имеющих право комментировать позицию вуза по той ли иной ситуации.

Анализ информационной политики ряда вузов показывает, что во всех из них подчеркивается важность того, чтобы сотрудники университета были экспертами, чье мнение приводит пресса. Право говорить с прессой от имени вуза имеют только специально уполномоченные должностные лица: обычно это руководитель пресс-службы или департамента по связям с общественностью и курирующий его проректор.

В любом качестве сотрудники университета пользуются правом свободы слова, помня при этом об этическом кодексе университета, который призывает их воздерживаться от нанесения ущерба репутации университета. Собственно, ограничений два: сотрудники не должны публично выражать такие взгляды и мнения, которые могут дискредитировать университет, и говорить от имени университета, если они на это не уполномочены. В случае, если представители прессы обращаются за комментариями напрямую к сотрудникам и преподавателям университета, последние обязаны уведомить об этом директора департамента по связям с общественностью. Если

у представителей университетского коллектива возникают вопросы относительно внутренних дел вуза, они должны обратиться к директору департамента по связям с общественностью, который поможет получить ответ у ответственных сотрудников учебного заведения.

Поскольку вся ответственность возлагается на руководителя университетского департамента по связям с общественностью, его права на получение всей необходимой информации тщательно описываются. Особо отмечается, что он сам принимает решение, что и как лучше сделать в случае появления в прессе негативной информации об университете [8].

Знаменитый калифорнийский Stanford University обладает большой коллекцией разветвленных университетских политик. Их создание возложено на специальное подразделение по связям с общественностью. Большой свод документов затрагивает рассматриваемую в данной статье информационную политику, которая в указанном вузе называется коммуникационной. Ее главная цель — помочь журналистам найти информацию и помочь персоналу университета обнародовать её. Идеология и стратегия информационной политики доверена сотрудникам пресс-службы. Подчеркивается, что с прессой в университете работают люди с большим журналистским опытом [11].

Стоит отметить одну особую роль университета, о которой нечасто говорят в российской академической среде. В документах разных университетов подчеркивается право на академическую свободу слова своих сотрудников, которая предполагает, что выступающий в качестве эксперта сотрудник университета вправе выражать самые критические взгляды по отношению к тем или иным общественно значимым событиям и процессам. При этом он может ни с кем из университетского начальства не согласовывать высказываемые взгляды. Единственное ограничение состоит в том, что в этом случае в прессе его имя должно сопровождаться указанием научной степени, а не должности. Это право обуславливается особой ролью университетов, которые пользуются автономией и академической свободой как раз для того, чтобы ставить под сомнение устоявшиеся основополагающие идеи и тем самым способствовать развитию общества. Конечно, свобода слова и критики должна быть в рамках закона и этических стандартов. Сотрудникам вузов рекомендуется избегать заявлений о своем университете, если они на это не уполномочены, даже если представитель прессы по-

просит прокомментировать положение дел в университете, где сотрудник работает. Например, преподавателя экономики попросят проанализировать университетский бюджет. В таких случаях рекомендуется уклониться от ответа на подобный вопрос.

Обзор вузовских документов, посвященных университетской политике по регламентации разных сфер внутренней жизни зарубежных университетов, а также их работе с прессой и общественностью, привел нас к следующему выводу. Информационная политика в её понимании как руководящего идеологического документа, направленного на продвижение имиджа вуза или управление его репутацией, — большая редкость в современных западных университетах. Если она и есть, то является внутренним документом и ее составление и исполнение доверяется сотрудникам пресс-службы или департамента по связям с общественностью университета. В то же время университеты с готовностью знакомят общественность со своими политиками, регламентирующими самые разные стороны университетской жизни. По сути это правила, инструкции и рекомендации и, крайне редко, «направляющие и руководящие» документы. Эти документы сообщают персоналу и общественности, какие в университете есть возможности для исследований, сохранения здоровья, продвижения по карьерной лестнице и т. д.

Наш анализ университетских политик зарубежных вузов показывает, что описания разнообразных процессов жизни университета сделаны для того, чтобы потребитель университетских услуг — абитуриент, студент, преподаватель, сотрудник, человек из внешней среды — сразу мог понять, с чем ему придется столкнуться. Эта политика обеспечивает, в первую очередь, транспарентность действий университета, а клиент получает возможность сравнить реальность с тем, что ему обещает тот или иной раздел университетской политики.

Отечественные вузы начинают создавать свою университетскую политику, в которой раздел, посвященный управлению общественно значимой информацией, зачастую играет большую роль, чем в зарубежных вузах. Её цель — сделать максимально прозрачной деятельность вуза и обеспечить необходимой информацией студентов и коллектив сотрудников.

При создании такой политики можно использовать положения федерального законодательства. Свои требования к открытости и доступности информации уже предъявило государство

в соответствии со статьей 32 закона Российской Федерации «Об образовании». Когда закон был принят, основные требования к «информационной политике вуза» сводились в основном к тому, что университет обязан продемонстрировать общественности через свой сайт лицензию на осуществление образовательной деятельности и свидетельство о государственной аккредитации образовательного учреждения.

В опубликованном в апреле текущего года постановлении правительства [4] расширены требования к информации, которую вуз должен предложить общественности. К этой информации отнесены: дата создания образовательного учреждения, его структура, сведения об образовательных программах, количество бюджетных мест, число студентов, обучающихся по договорам, сведения о преподавателях, о материально-техническом обеспечении и оснащенности образовательного процесса, в том числе о библиотеке, общежитиях, спортивных сооружениях, об условиях питания, медицинского обслуживания и т. д., вплоть до сведений о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств по итогам финансового года и о результатах самообследования деятельности образовательного учреждения. Информацию о еще одной большой группе сведений, которыми университет располагает, регулирует Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 152 «О персональных данных», но он в значительной степени относится к сфере деятельности университетских IT-специалистов, формирующих внутренние потоки информации.

Информационная политика, разработанная во ВГУЭС, призвана обеспечить информирование общественности не просто о деятельности вуза, но о значении университета для жизни города, края, региона. Цели информационной политики ВГУЭС сформулированы следующим образом:

— обеспечение прав граждан на получение своевременной, достоверной, полной и разносторонней информации о деятельности ВГУЭС;

— создание позитивного имиджа и укрепление корпоративной репутации ВГУЭС.

Информационная политика ВГУЭС учитывает положения федеральных законов и основана на следующих принципах:

1. Открытость — широкое освещение значимых мероприятий ВГУЭС и их общественное обсуждение с использованием каналов коммуникации; учет общественного мнения, сформированного в процессе данного обсуждения, в деятельности ВГУЭС; создание условий для рабо-

ты журналистов в университете в целях обеспечения принципов равенства и доступности к объективной информации.

2. Доступность — обеспечение представителям СМИ и общественности доступа к информации о деятельности университета. Насколько это возможно, информация должна быть максимально доступной сразу после сбора и обработки. Приоритет должен отдаваться общественно значимым и актуальным данным. Информация, публикуемая в корпоративных СМИ или сайте, должна быть постоянно доступна в архивах.

3. Достоверность — предоставление для СМИ и населения информации, соответствующей действительности и достаточной для понимания в полном объеме раскрываемого факта или события.

4. Ответственность — осознание неблагоприятных последствий за непредоставление или искажение информации о деятельности университета.

5. Системность — регулярное и планомерное информирование различных целевых групп аудиторий о деятельности университета путем создания направленного потока информационных сообщений для СМИ, а также посредством обеспечения информационного взаимодействия университета с журналистами СМИ.

6. Социальная ориентированность — широкое информирование граждан через СМИ о деятельности университета, информационная поддержка социально значимых проектов университета.

7. Безопасность персональных данных — защита персональных данных от неправомерного или случайного доступа к ним, уничтожения, изменения, блокирования, копирования, распространения, а также от иных неправомерных действий.

Информационная политика дает основные ориентиры для работы отдела информации и рекламы ВГУЭС по следующим приоритетным направлениям:

— поддержка благоприятного имиджа ВГУЭС, его институтов и преподавателей;

— информирование обо всех направлениях подготовки ВГУЭС;

— поддержка правильности выбора ВГУЭС абитуриентами;

— демонстрация успешности студентов и конкурентоспособности выпускников вуза.

Текущая работа сотрудников отдела информации и рекламы включает в себя:

— освещение событий, проходящих во ВГУЭС;

- подготовку пресс-релизов для СМИ;
- приглашение представителей СМИ на мероприятия во ВГУЭС;
- организацию пресс-конференций, PR-мероприятий и рекламных кампаний;
- подготовку рекламно-информационных буклетов;
- изготовление сувенирной продукции в фирменном стиле;
- съемку и изготовление информационных и рекламных видеосюжетов и фильмов о ВГУЭС.

Рассмотрим особенности информационной кампании ВГУЭС в 2011 г.

При разработке основных направлений напорной кампании 2011 г. использовались основные преимущества ВГУЭС перед другими вузами, которые были определены следующим образом:

1. Практико-ориентированное обучение.
2. Предпринимательский университет.
3. Лидер образования в сфере бизнеса и сервиса.
4. Информатизированный (цифровой) университет, в котором IT-технологии включены в учебный процесс.
5. Университет предлагает многоуровневое образование.

Основная цель рекламной кампании по набору абитуриентов — создание и поддержание имиджа ВГУЭС как инновационного вуза, с привлекательной материально-технической базой и инфраструктурой, где студенты получают современное, качественное образование, востребованную профессию и успешные карьерные навыки.

Особенностью информационной работы ВГУЭС в 2011 г. было то, что она проходила во время объединения четырех вузов в ДВФУ и СМИ уделяли первостепенное внимание новому университету. У абитуриентов и у многих жителей региона возник вопрос, сохранит ли ВГУЭС самостоятельность и стоит ли в него поступать, когда в городе появляется федеральный университет. Поскольку для ВГУЭС эта ситуация могла стать критической, остановимся на ней подробнее.

Первой задачей стало позиционирование ВГУЭС, для чего была спланирована и проведена информационная кампания, объясняющая, почему ВГУЭС не вошел в ДВФУ и каким будет самостоятельный путь развития нашего университета. Нам удалось использовать для этих целей прямые оценочные положительные высказывания о ВГУЭС и его ректоре Г. И. Лазареве ректора ДВФУ В. В. Миклушевского и вице-премьера

И. И. Шувалова. В. В. Миклушевский и при посещении ВГУЭС, и публично в эфире Общественного телевидения Приморья дал высокую оценку ВГУЭС, а Шувалов отметил на встрече ректоров вузов Дальнего Востока, что таким ректором, как Г. И. Лазарев, должна гордиться страна. Широкая ротация в СМИ этих цитат дала свой положительный эффект. Жители Приморья убедились, что ВГУЭС обладает особым статусом и особой ценностью для региона. После этого была организована пресс-конференция ректора ВГУЭС Г. И. Лазарева, которая вызвала интерес всех основных приморских СМИ. Отвечая на вопросы журналистов, ректор ВГУЭС подробно рассказал, какие достижения университета позволили ему остаться самостоятельным вузом. Его ответы были приведены в отчетах и вызвали активное обсуждение в Интернете.

Кроме того, активно использовался для публикации в прессе тот факт, что Международная ассоциация развития менеджмента СЕЕМАН признала ректора ВГУЭС Г. И. Лазарева победителем в номинации «Выдающийся менеджер». Ряд СМИ разместили информацию под заголовком «Ректор ВГУЭС Лазарев признан лучшим ректором Европы». Таким образом, мы доказывали, что ВГУЭС остается самостоятельным университетом, потому что доказал эффективность собственного пути развития под руководством своего ректора.

Далее работа развивалась в соответствии с положениями информационной политики ВГУЭС. Она подразумевает, в первую очередь, выбор наиболее оптимальных каналов распространения информации. Сотрудники отдела информации и рекламы определяют основных информационных партнеров и коммуникационные каналы продвижения университета. Тиражи, влияние, репутация тех или иных СМИ меняются, и за этим приходится внимательно следить.

Формирование общественного мнения осуществляется в основном по трем направлениям: через масс-медиа, PR-кампании и межличностные коммуникации. Несмотря на распространенное мнение, что традиционная пресса теряет своё влияние на общественность, на самом деле лидеры общественного мнения остаются активными потребителями информации, представленной в газетах, на радио и телевидении. Чтобы сохранить присутствие ВГУЭС в прессе, отдел информации и рекламы старается увеличить число акций и мероприятий, имеющих общественное звучание и привлекающих бесплатное внимание журналистов. Можно говорить о том, что

все мероприятия, которые проходят во ВГУЭС, получают хороший отклик в прессе. Примером может служить то, что в самой рейтинговой газете Приморья «Аргументы и факты» от 15 декабря 2011 г. в анонсах недели из 5 событий 3 проходили во ВГУЭС. Этот материал был размещен бесплатно и отразил масштаб участия ВГУЭС в жизни города. Во второй половине 2011 г. в прессе, в том числе на новостных порталах в интернете, было опубликовано более 500 материалов с упоминанием ВГУЭС, из них только 24 — рекламных, т. е. заказанных и оплаченных университетом. Для сравнения: в 2008 г. в прессе было опубликовано 277 материалов, в которых ВГУЭС упоминался положительно. На телевизионных каналах вышли 30 информационных сюжетов о ВГУЭС, из которых всего четыре были оплачены университетом. Соотношение «заказных» и «инициативных», опубликованных самой редакцией, материалов говорит о том, что во ВГУЭС происходят события, имеющие общественное значение. Сообщения о таких событиях регулярно рассылаются отделом информации и рекламы в виде пресс-релизов.

Как и зарубежные университеты, ВГУЭС предлагает журналистам список экспертов из числа сотрудников и преподавателей по самым разнообразным темам. Это значительно увеличивает число положительных упоминаний в прессе и поднимает авторитет университета как образовательного центра.

Университет долгое время выпускал корпоративную газету, но в 2007 г. перешел на выпуск журнала «ВГУЭС — территория новых возможностей». Он предназначен для информирования общественности о жизни университета и, в первую очередь, для привлечения внимания к университету потенциальных абитуриентов. Большая часть его тиража попадает в руки школьников выпускных классов.

Стоимость одного номера журнала (типографские расходы) сопоставима со стоимостью одной рекламной полосы в местных выпусках популярных федеральных газет. Но преимущества собственного корпоративного издания очевидны: это более точное попадание в целевую аудиторию, более полное информирование аудитории, более качественная подача материала.

Следует отметить, что год от года сайт университета www.vvsu.ru и www.vguэс.рф наполняют все более содержательные и интересные материалы и иллюстрации.

Если в 2007 г. не все заметки на сайте были проиллюстрированы, то уже в 2008 г. иллюстра-

ции и «флаг» — неперенные атрибуты каждой заметки. В последующие годы расширена жанровая палитра материалов. Теперь на сайте есть не только новостные заметки, но и репортажи, интервью, корреспонденции, зарисовки. В месяц на сайте публикуется от 60 до 90 заметок, и примерно четвертая часть их сделаны с помощью внештатных корреспондентов.

Если в 2010 г. сайт университета ежедневно посещало около 1,5 тысяч человек, то в 2012 г. — уже более 3 тысяч. Сам сайт университета работает как эффективное новостное агентство, популярен и доступен читателям из разных уголков страны и мира. Его материалы перепечатывают различные местные и федеральные информагентства.

Сотрудничество с основными популярными сайтами региона стало уже традицией университета. Каждый год на сайте самого популярного новостного портала Дальнего Востока «Примедиа» организуется онлайн-конференция ректора ВГУЭС Г. И. Лазарева, которая собирает несколько тысяч читателей и участников. На сайте YouTube размещено около сотни видеороликов о жизни ВГУЭС. Наибольшее число просмотров — у видеообращения ректора ВГУЭС к абитуриентам «Жить в Приморье. Учиться во ВГУЭС» [5].

ВГУЭС активно работает в социальных сетях, где распространяет информацию о себе и привлекает внимание к обсуждению вопросов, связанных не только с проблемами образования, но и по другим общественно значимым темам. Наш опыт показал, что работа в социальных сетях успешна только тогда, когда обсуждаются социальные аспекты деятельности университета. Прямые рекламные призывы вызывают только негативную реакцию участников сообщества, так как эти люди хорошо осведомлены о реальном положении в университете. Так, создание блога ректора Миклушевского на сайте ДВФУ привело к тому, что в комментариях посетителей блога раскрывается большое количество негативной информации об университете [5].

Возникает вопрос о целесообразности направить основные усилия на информационную работу в интернете и свести к минимуму работу с традиционными, особенно печатными СМИ. Наша практика показывает, что этого делать не стоит. Дело в том, что именно сообщения прессы подвигают членов интернет-сообществ на поиск информации об университете и обсуждении его деятельности. Работа в интернете и особенно в социальных сетях предполагает поиск

новых методов привлечения внимания общественности [2].

Для привлечения внимания прессы и жителей Владивостока и Приморского края к ВГУЭС и укрепления положительного имиджа и конкурентоспособности университета были разработаны и проведены PR-акции, в том числе с участием иностранных партнеров. Приведем несколько примеров разнообразных форм этих акций, чтобы показать, что университет зачастую использует актуальные общественно значимые поводы, отталкивается от событий, которые происходят в регионе. Таким образом воплощаются в жизнь положения информационной политики ВГУЭС, где отмечено, что университет – активный участник социально-политической жизни страны и региона.

Например, во Владивостоке прошла премьера оперы Моцарта «Волшебная флейта» в постановке немецких мастеров искусств из Штутгарта. Отдел информации и рекламы ВГУЭС участвовал в информационной кампании по этому поводу, помогая привлечь внимание местной прессы к этому событию. В итоге, когда в Штутгарте прошла презентация Владивостока в рамках данного проекта, ВГУЭС стал единственным вузом среди партнеров постановки спектакля. Позже известный дизайнер костюмов Анна Фиброк, которая создавала костюмы для постановки, провела мастер-класс со студентами-дизайнерами, которые благодаря работе отдела информации и рекламы получили уникальную возможность пообщаться с мастером.

После удара цунами по Японии и аварии на атомной станции ВГУЭС активно включился в акцию сбора средств для пострадавших жителей и проведение вечера памяти «Молимся за Японию». Это событие привлекло внимание прессы, и сюжет с участием ректора ВГУЭС был показан по федеральным телеканалам в прайм-тайм.

Стоит упомянуть и то, что отдел информации и рекламы дважды становился инициатором акции «Студенты ВГУЭС против ядерных взрывов в Корее». Она проводилась на территории университета без участия официальных лиц. На митинге присутствовали все телевизионные каналы, представленные во Владивостоке. Итогом стали сообщения информационных агентств, где цитируемость представителей ВГУЭС стала одной из самых высоких в электронных СМИ России. Сообщение об этом открывало новостные страницы ведущих информационных агентств страны.

Одной из важных университетских традиций, инициированных отделом информации и рекламы, стали «Мандельштамовские чтения». Дело в том, что памятник русскому поэту О. Э. Мандельштаму, погибшему во Владивостоке, установлен в университетском парке, и в январе, когда отмечается день его рождения, университет проводит возложение цветов, чтение стихов у памятника и конференцию, посвященную его творчеству. В результате ВГУЭС был включен в Мандельштамовское общество, а в 2011 г. получил грант фонда «Русский Мир» на издание книги переводов стихов Мандельштама на китайский, японский, корейский, вьетнамский, английские языки. Все переводы выполнены иностранными студентами ВГУЭС. Презентация книги собрала представителей генеральных консульств этих стран и широко освещалась в прессе.

Кроме вышеупомянутых оригинальных проектов, университет проводит и массу других нацеленных на привлечение внимания прессы к университету акций: выставки, конкурсы, пресс-конференции и т. д.

Таким образом, ВГУЭС одним из первых вузов в стране создал информационную политику и руководствуется ей в своей деятельности. Результатом активной, планомерной и продуманной информационной политики ВГУЭС стало повышение качества абитуриентов. По итогам наборной компании 2011 г. средний балл ЕГЭ у абитуриентов, выбравших ВГУЭС, был выше, чем в предыдущем году, и выше, чем у других вузов Владивостока.

Анализируя результаты мероприятий, в которых принимают участие студенты, преподаватели и сотрудники ВГУЭС, можно с уверенностью говорить, что у жителей Приморского края формируется образ университета с активной социальной позицией [1], который является не только учебным, но и общественным, и культурным центром региона. ВГУЭС был первым вузом в стране, который стал готовить и обнародовать социальные отчеты. Количество публикаций с упоминанием ВГУЭС говорит о том, что события, которые проходят во ВГУЭС, имеют общественную значимость и укрепляют имидж ВГУЭС как самого современного вуза Дальневосточного региона.

1. Калачинский А. В. Социальная отчетность вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 32–38.

2. Оплата труда преподавателей. [Электронный ресурс]. URL: <http://blogs.dvgu.ru/?p=140#comment-900> (дата обращения: 14.06.2012 г.).

3. Пенский О. Г. Информационная политика: опыт пермских университетов // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 6.

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 18 апреля 2012 г. № 343 «Об утверждении Правил размещения в сети Интернет и обновления информации об образовательном учреждении» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2012/04/25/internet-dok.html> (дата обращения: 15.06.2012 г.).

5. Ректор ВГУЭС приглашает [Электронный ресурс]. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=NVcGujJryug> (дата обращения: 20.06.2012 г.).

6. Эксперимент российского масштаба. Окончательный ответ. [Электронный ресурс]. URL: kommersant.ru/money/social_project (дата обращения: 5.06.2012 г.).

7. Carnegie Mellon University policies [Electronic resource]. URL: <http://www.cmu.edu/policies/> (дата обращения: 20.06.2012 г.).

8. Gonzaga University procedures to distribute news and information to the news media [Electronic resource]. URL: <https://www.gonzaga.edu/campus+resources/Offices+and+Services+A-Z/Human+Resources/Personnel+Policies+and+Procedures+Manual/Appendix/Appendix-16.asp> (дата обращения: 20 июня 2012 г.).

9. Indiana University guide to university-wide policies ...Information & IT [Electronic resource]. URL: <http://policies.iu.edu/policies/categories/information-it/index.shtml...> (дата обращения: 15.06.2012 г.).

10. Information services policies [Electronic resource]. URL: <http://www.is.uwa.edu.au/it-help/policies> (дата обращения: 20.06.2012 г.).

11. Stanford University Working with the Media [Electronic resource]. URL: <http://news.stanford.edu/facstaff/media.html> [Дата обращения: 20.06.2012 г.).

12. Syracuse University Policies [Electronic resource]. URL: <http://supolicies.syr.edu> (дата обращения: 15.06.2012 г.).

13. University of Queensland The Handbook of University Policies and Procedures [Electronic resource]. URL: http://www/dap/development_program/vsu_project.asp [Дата обращения: 20 июня 2012 г.]



УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

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

Электронный архив журнала с 1997 по 2011 г. находится **в свободном доступе для всех читателей**.

Стоимость доступа к архиву за 2012 г. составляет **800 руб.** для одного подписчика; для группы до 5 человек — 3000 руб. соответственно; подписка для ректора и проректоров (5–10 пользователей) — 4200 руб.

Для вашего удобства электронные версии номеров за 2012 г. будут появляться в Сети спустя месяц после их выхода в печать.

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

Будем рады ответить на все интересующие вас вопросы.

За дополнительной информацией обращаться к координатору проекта
Борчевской Анастасии
+7 (343) 371-10-03, 371-56-04
umjournal@usu.ru

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

Полное наименование организации:

Банковские реквизиты:

Год архива: 2012

Количество и Ф.И.О. подписчиков:

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

Контактное лицо:

Контактный телефон:

Адрес электронной почты:

Университетское управление: практика и анализ
2012. № 4 (80)

Партнеры:

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Кемеровский государственный университет
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского
Новосибирский государственный технический университет
Томский государственный университет
Тюменский государственный университет
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
Уральский государственный экономический университет
ФГОУ АДПО «Учебный центр подготовки руководителей»
Южный федеральный университет

Главный редактор *А. К. Клюев*
Подписной индекс в каталоге Роспечати № 46431
Стоимость одного экземпляра — 600 руб.



Редактор и корректор
И. А. Хвалько

Дизайн выпуска
А. И. Тропин

Компьютерная верстка
Л. А. Хухарева

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

Адрес редакции:

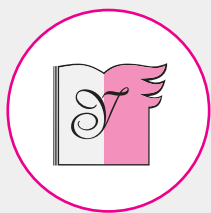
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51, к. 243.
Тел. /факс.: (343) 371-10-03, 371-56-04
E-mail: umjournal@usu.ru

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

© Дизайн выпуска — А. И. Тропин, 2012

Подписано в печать хх.08.2012
Формат 60 x 84 1/8. Уч.-изд. л. 14,0. Тираж 400 экз. Заказ 1722.

Отпечатано в типографии ИПЦ УрФУ
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4



УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ

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

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

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

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

Публикации в журнале бесплатны для всех категорий авторов.

Публикации

Основная тематика, поддерживаемая журналом:

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

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

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

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

Подписка

Подписка на журнал осуществляется по каталогу Роспечати «Газеты. Журналы» (первое полугодие 2013 г.). Подписной индекс издания № 46431.

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

Банковские реквизиты журнала:

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

Адрес редакции:

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.
620083, г. Екатеринбург, ул. Ленина, 51.
Тел. /факс: (343) 371-10-03, 371-56-04
E-mail: umjournal@usu.ru
www.umj.ru



UNIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICE AND ANALYSIS

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

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

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

Publications in journal are free for all kinds of authors.

Publications

Main issues supported by the journal:

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

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

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

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

Subscription

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

Journal Bank data:

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

Editorial Board address:

Ural Federal University named the first President
of Russia B. N. Yeltcin.
620083, Ekaterinburg, Lenina street, 51.
Tel. /fax.: +7 (343) 371-10-03, 371-56-04
E-mail: umjournal@usu.ru
www.umj.ru

**ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ
«УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ»**

2013 г.

В платежном поручении необходимо указать:

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

Журнал "Университетское управление"

Адрес: 620083, Свердловская обл., Екатеринбург, пр. Ленина, д. 51, кв. 243, тел.: (343) 371-56-04, 371-10-03

Образец заполнения платежного поручения

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

СЧЕТ № 30 от _____ « _____ » г.

Платательщик:
Грузополучатель:

№	Наименование товара	Единица измерения	Количество	Цена	Сумма
1	Журнал «Университетское управление: практика и анализ» на 1-е полугодие 2013 г.	компл.	1	1800,00	1800,00
				Итого:	1800,00
				Итого НДС:	—
				Всего к оплате:	1800,00

Всего наименований 1, на сумму 1800 руб.
Одна тысяча восемьсот рублей, 00 копеек

Руководитель предприятия _____ (Клюев А.К.)

Главный бухгалтер _____ (Клюев А.К.)



Подписка через каталог распечати «Газеты. Журналы» на 1-е полугодие 2013 г.

Ф. СП – 1	<p style="text-align: center;">АБОНЕМЕНТ на <u>газету</u> журнал 46431 <small>(индекс издания)</small></p> <p>Комплект «<u>Университетское управление: практика и анализ</u>» <small>(наименование издания)</small></p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; float: right; margin-top: 5px;"><small>Количество комплектов</small></div> <p style="text-align: center;">на 2013 год по месяцам:</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td></tr> <tr><td></td><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>Куда <input style="width: 100%;" type="text"/> <small>(почтовый индекс) (адрес)</small></p> <p>Кому <input style="width: 100%;" type="text"/> <small>(фамилия, инициалы)</small></p>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		X		X		X																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																												
	X		X		X																																		
<p>Доставочная карточка</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 30px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><small>ПВ</small></td> <td style="text-align: center;"><small>место</small></td> <td style="text-align: center;"><small>литер</small></td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">на <u>газету</u> журнал 46431 <small>(индекс издания)</small></p> <p>Комплект «<u>Университетское управление: практика и анализ</u>» <small>(наименование издания)</small></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="2" style="width: 15%;"><small>Стоимость</small></td> <td style="width: 20%;"><small>подписки</small></td> <td style="width: 15%;"><small>руб.</small></td> <td style="width: 15%;"><small>коп.</small></td> <td rowspan="2" style="width: 15%;"><small>Количество комплектов</small></td> </tr> <tr> <td><small>переадресовки</small></td> <td><small>руб.</small></td> <td><small>коп.</small></td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">на 2013 год по месяцам:</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td></tr> <tr><td></td><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>Куда <input style="width: 100%;" type="text"/> <small>(почтовый индекс) (адрес)</small></p> <p>Кому <input style="width: 100%;" type="text"/> <small>(фамилия, инициалы)</small></p>					<small>ПВ</small>	<small>место</small>	<small>литер</small>	<small>Стоимость</small>	<small>подписки</small>	<small>руб.</small>	<small>коп.</small>	<small>Количество комплектов</small>	<small>переадресовки</small>	<small>руб.</small>	<small>коп.</small>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		X		X		X						
<small>ПВ</small>	<small>место</small>	<small>литер</small>																																					
<small>Стоимость</small>	<small>подписки</small>	<small>руб.</small>	<small>коп.</small>	<small>Количество комплектов</small>																																			
	<small>переадресовки</small>	<small>руб.</small>	<small>коп.</small>																																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																												
	X		X		X																																		

Каталожная цена журнала в почтовой подписке:

№ п/п	Индекс	Название издания	Мин. срок подп.	Кол-во экз в п/год	Каталожная цена на мин. срок подписки
10896	46431	УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ	2	3	6 000,00