

ФГБОУ ВПО «Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса (ВГУЭС)»

*На правах рукописи*

Межонова Людмила Владимировна

**Методический подход к управлению интегрированным  
университетским комплексом на основе  
организационно-экономических инноваций**

08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством:  
управление инновациями»

Диссертация  
на соискание учёной степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
д-р экон. наук, профессор,  
Н.Н. Масюк

Владивосток – 2014

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ УНИВЕРСИТЕТСКИМИ КОМПЛЕКСАМИ .....	14
1.1. Предпосылки, тенденции и инновационный характер интеграционных процессов в сфере образования .....	14
1.2. Проблемы и специфика использования теории слияния и поглощения в сфере образования.....	33
1.3. Инновации и инновационные подходы к управлению интегрированным университетским комплексом.....	47
Глава 2. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИННОВАЦИОННОМУ УПРАВЛЕНИЮ ИНТЕГРИРОВАННЫМ УНИВЕРСИТЕТСКИМ КОМПЛЕКСОМ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ.....	70
2.1. Организационная процедура мультивариантного моделирования организационной структуры управления системой непрерывного образования в условиях университетского комплекса .....	72
2.2. Организационно-экономическая инновация создания институциональной учебной бизнес-среды.....	90
2.3. Ситуационный центр как системообразующий элемент инновационной инфраструктуры интегрированного университетского комплекса.....	106
Глава 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В ИНТЕГРИРОВАННОМ УНИВЕРСИТЕТСКОМ КОМПЛЕКСЕ .....	117
3.1. Организационно-экономические инструменты повышения эффективности управления интегрированной системой непрерывного образования.....	119

3.2. Мотивация руководителей образовательных подразделений разных уровней образования к инновационному управлению интеграционными процессами .....	139
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	153
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	156
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	175

## ВВЕДЕНИЕ

Глобализация, интернационализация, либерализация рынков, усиленные кризисными явлениями, вызвали глубокие интеграционные изменения во всех сферах рыночно-ориентированной российской экономики.

В полной мере эта ситуация относится и к сфере образования, на которую возложена миссия формирования конкурентоспособного человеческого капитала для становления инновационной экономики страны.

Для обеспечения этой миссии российское образование как социально-экономическая система должно кардинально модернизироваться содержательно, технологически и институционально, обеспечивая условия для формирования новых кадров, обладающих следующими компетенциями инновационной деятельности: способностью и мотивацией к непрерывному образованию и самосовершенствованию; профессиональной мобильностью; критическим и креативным мышлением; предприимчивостью и способностью самостоятельно принимать взвешенные решения в условиях риска и неопределенности; готовностью к самостоятельной работе и работе в команде.

В модернизации российского образования, представляющей собой глобальный по своим масштабам инновационный процесс, интеграция играет ключевую роль в решении проблем повышения качества образовательных услуг и эффективности образовательных учреждений (организаций), обеспечивающих основную деятельность в сфере образования.

Качественные изменения образовательных услуг выражаются также в формировании многоуровневой системы непрерывного образования, обеспечивающей возможность выбора индивидуальной образовательной траектории в течение всей жизни, переходе на новые образовательные стандарты, ориентации на потребности регионального рынка труда.

В Национальной доктрине образования в Российской Федерации выделены основные цели системы российского образования до 2025 года, согласно которым необходимо обеспечить:

- непрерывность образования в течение всей жизни человека;
- многообразие типов и видов образовательных учреждений и вариативность образовательных программ, обеспечивающую индивидуализацию образования;
- преемственность уровней и ступеней образования;
- академическую мобильность обучающихся;
- подготовку высокообразованных людей и высококвалифицированных специалистов, способных к профессиональному росту и инновационной деятельности в условиях информатизации общества и развития новых наукоемких технологий.

В Концепции развития сети образовательных учреждений, подведомственных Рособразованию, сделан акцент на проблеме повышения эффективности функционирования образовательных учреждений в новых социально-экономических и демографических условиях России в соответствии с приоритетными направлениями развития образовательной системы РФ. Среди наиболее существенных накопившихся проблем и негативных тенденций отмечена недостаточная гибкость организационной структуры, государственных образовательных стандартов и программ профессионального образования, приводящая к неэффективному использованию ресурсов и не позволяющая «настраивать» систему образования в соответствии с общемировыми тенденциями и требованиями потребителей.

Реформирование сети образовательных учреждений направлено на:

- интеграцию образовательных программ в целях формирования умений, востребованных в различных сферах профессиональной деятельности, а также социальных умений, необходимых человеку для жизни и работы независимо от выбранной образовательной траектории;

– обеспечение гибкости организации обучения за счет возможности перехода с общеобразовательной траектории на профессиональную и наоборот, а также связи между различными профессиональными траекториями за счет модульного обучения и «смешанных» курсов; развитие инновационной системы непрерывного образования;

– разработку механизмов, обеспечивающих выпускникам учреждений начального и среднего профессионального образования возможность продолжения профессионального образования;

– децентрализацию управления системой образования;

– расширение доступа взрослого населения к программам профессионального образования;

– улучшение использования собственности и финансовых ресурсов образования, основанных на сочетании методов государственного управления и рыночных подходов.

Таким образом, одна из основных задач Рособразования по совершенствованию управления образовательными учреждениями сводится к внедрению моделей интегрированных образовательных учреждений, реализующих образовательные программы различных уровней образования<sup>1</sup>.

В ходе оптимизации сети образовательных учреждений в последнее десятилетие интенсифицировались сделки по слиянию, присоединению и поглощению образовательных учреждений (организаций), приведшие к укрупнению и сокращению количества последних. Появляется множество интегрированных университетских комплексов, созданных путем присоединения к вузу учреждений разных уровней, а также создаются крупные федеральные и региональные университеты путем слияния вузов. Именно таким интегрированным университетским комплексам и посвящено данное исследование.

В ходе интеграции происходит пересмотр сложившихся организационных структур управления, формируются новые сложные, мультиструктур-

---

<sup>1</sup> Наименования уровней профессионального образования даются в исторической ретроспективе до принятия Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.12 № 273-ФЗ

ные, многосубъектные структуры предприятий и организаций сферы образовательных услуг.

Особую актуальность приобретает проблема методического обеспечения управленческой деятельности вновь созданных интегрированных образовательных комплексов. Необходима разработка новых стратегически ориентированных систем управления и эффективных организационно-экономических инноваций, способных обеспечить повышение качества образовательных услуг и получение дополнительных экономических эффектов.

Изучение проблем становления интегрированных образовательных комплексов, созданных путем слияния, присоединения и поглощения учреждений образования разных уровней, требует обобщения результатов российской и зарубежной практики и анализа возможных тенденций в инновационном управлении вновь созданными интегрированными университетскими комплексами, что и определяет актуальность данного диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы развития теории инноваций отражены в работах В.А. Антропова, П. Друкера, А.Р. Маннапова, А.А. Мищенко, В.И. Некрасова, С.Н. Полянского, Л.А. Сосунова, Ю.Э. Халабуды, М. Хаммера, Дж. Харрингтона, Дж. Чампи, Й.А. Шумпетера и др.

Вопросы слияния и поглощения предприятий и организаций в условиях рынка отражены в работах многих современных российских и зарубежных ученых, среди которых Е.А. Ендовицкий, Ю.В. Иванов, Ю.В. Игнатишин, Н.Н. Масюк, Ю.Б. Рубин, А.Н. Стерлигова, В.В. Терехов, А.Е. Хачатурова, А.Я. Черенков и др.

Существенное влияние на разработку теоретических основ и механизмов инновационного управления организациями сферы образования оказали такие ученые, как В.А. Антропов, О.В. Митина, А.П. Панкрухин, К.С. Солодухин, Т.Б. Табарданова, Л.Л. Шиловская и др.

Развитию методологии анализа и экономического содержания процессов корпоративной интеграции в образовании посвящены работы известных

российских и зарубежных ученых А.Г. Гранберг, а С.В. Гвардина, Д.А. Ендовицкого, Ю.В. Игнатишиной, Н.Б. Рудык, Е.В. Семенковой, И.Н. Чекуна, М. Портера и др.

Весомый вклад в теорию и практику инновационного управления интеграционными процессами в сфере образования внесли следующие исследователи: А.М. Аронов, М.Я. Веселовский, М.М. Лачугина, В.А. Никитин, Н.Г. Тихонкина и др.

Однако теория формирования интегрированных структур в образовании еще молода. К настоящему времени в этой области еще не накоплено достаточного практического опыта, а имеющийся опыт требует систематизации и обобщения.

Анализ научной литературы показал, что наиболее исследованным в образовании является направление содержательной интеграции (создание интегрированных образовательных программ и курсов разных видов и типов, а также разной предметной направленности). Организационно-технологическое и институциональное направления относятся к наименее исследованным.

Высоко оценивая полученные в ходе научных изысканий эмпирические, методологические и практические результаты, следует отметить высокие темпы развития российского образования, в том числе высокие темпы динамики процессов слияния и поглощения образовательных учреждений (организаций) в условиях активных изменений и неопределенности внешней среды, которые требуют пересмотра и инновационного обновления организационно-экономических механизмов управления интегрированными образовательными комплексами для повышения эффективности их деятельности, адекватной современным требованиям к качеству и эффективности образовательных услуг.

Исходя из вышеизложенного определены тема диссертационного исследования, его цель и задачи.



**Цель исследования** – разработать методический подход к инновационному управлению интегрированным университетским комплексом на основе организационно-экономических инноваций, обеспечивающих повышение эффективности его деятельности.

Для достижения поставленной цели потребовалось поставить и решить **следующие задачи:**

– проанализировать интеграционные процессы в образовании, их нормативно-правовую базу, предпосылки и основные подходы к интеграции образовательных учреждений разных уровней, а также провести типологию интеграционных процессов в сфере образования;

– обновить и уточнить понятийный аппарат, связанный с управлением инновациями;

– предложить методический подход и разработать инструментарий инновационного управления интегрированным университетским комплексом на основе организационно-экономических инноваций;

– апробировать предложенный инструментарий.

**Объект исследования** – интегрированный университетский комплекс как результат слияния, присоединения и поглощения образовательных учреждений разных уровней.

**Предмет исследования** – организационно-управленческие отношения, формирующиеся в процессе инновационного развития интегрированного университетского комплекса.

**Информационной базой исследования послужили:** материалы Росстата, Министерства образования и науки РФ, Департамента образования Приморского края, статистические материалы, опубликованные в экономической литературе и периодической печати; данные, содержащиеся в исследованиях отечественных и зарубежных экономистов, а также результаты исследований, проведенных лично автором.

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности ВАК.** Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 –

«Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями» и соответствует областям исследования: п. 2.2 «Разработка методологии и методов оценки, анализа, моделирования и прогнозирования инновационной деятельности в экономических системах»; п. 2.3 «Формирование инновационной среды как важнейшее условие осуществления эффективных инноваций. Определение подходов, форм и способов создания благоприятных условий для осуществления инновационной деятельности. Пути улучшения инновационного климата»; п. 2.4 «Исследование интеграционных процессов в инновационной среде. Концепции обновлений и формы их практической реализации» Паспорта специальностей ВАК Минобрнауки РФ.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Работа основывается на современной отечественной и зарубежной экономической теории, теории управления. В процессе исследования были использованы общенаучные методы научного познания: анализ и синтез, индукция и дедукция, а также методы историко-логического, системного, ситуационного, экономического, статистического и сравнительного анализа.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в развитии теоретических и методических положений по инновационному управлению в виде методического подхода к управлению интегрированным университетским комплексом, образованным в результате присоединения к вузу довузовских структур разных уровней образования, на основе организационно-экономических инноваций.

В результате проведенного исследования сформулированы положения, обоснованы выводы и рекомендации, полученные лично автором, которые характеризуют его **научную новизну** и выносятся на защиту:

1. Выявлены ключевые тенденции процессов интеграции в сфере российского образования: превалирование процессов слияния при интеграции учреждений ВПО и присоединения при интеграции образовательных учреждений разных уровней, а также характер отложенной во времени результативности процессов интеграции.

## 2. Уточнен понятийный аппарат, а именно:

а) понятие «организационно-экономические инновации в управлении интегрированным университетским комплексом», под которым предложено понимать структурные и организационно-технологические изменения в системе управления для повышения эффективности функционирования и достижения стратегических целей развития интегрированного университетского комплекса за счет интеграционных эффектов;

б) введено в научный оборот понятие «инновационная учебная бизнес-среда», трактуемое как совокупность обособленных учебных бизнес-единиц, миссия которых состоит в воспроизведении реальных бизнес-процессов, все функции по управлению которыми выполняют обучающиеся.

3. Предложен методический подход и разработан методический инструментарий инновационного управления интегрированным университетским комплексом, основными элементами которого являются:

а) комплекс принципов интеграции, среди которых в качестве базового сформулирован принцип образовательно-технологической преемственности образовательных структур, включенных в университетский комплекс, обеспечивающий технологическую связанность организационной структуры и потенциальную синергию эффекта интеграции;

б) организационная процедура мультивариантного моделирования организационной структуры управления системой непрерывного образования в условиях интегрированного университетского комплекса, отличающаяся от известных реализацией принципа образовательно-технологической преемственности образовательных структур и учетом способов интеграции образовательных программ;

в) организационно-экономическая инновация создания учебной институциональной бизнес-среды, отличительной особенностью которой выступает использование метода операционно-технологического погружения, который обеспечивает возможность формирования у обучающихся профессиональных и предпринимательских компетенций;

г) циклическая модель практико-ориентированного обучения как технологическая основа создания учебных (модельных) бизнес-единиц на основе метода операционно-технологического погружения, которая в отличие от других позволяет системно решать экономические и управленческие задачи, а именно: объединение материально-технических ресурсов путем создания единой учебно-лабораторной базы и ее непрерывного использования, создание единого механизма управления реализацией интегрированных программ любых схем интеграции, повышение качества подготовки тьюторов и привлечение преподавателей-практиков в учебный процесс и др.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Диссертационное исследование способствует приращению научного знания в области теории и методологии управления интегрированными университетскими комплексами со сложной организационной структурой, образованными в результате слияния, присоединения и поглощения.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования разработанного инновационного инструментария повышения эффективности управления интегрированным университетским комплексом, обеспечивающего сохранность и преемственность контингента и устойчивый рост внебюджетных доходов образовательных структур интегрированного университетского комплекса за счет формирования общего интегрированного образовательно-технологического ядра и использования рыночных инструментов мотивации руководителей образовательных структур.

Основные положения, полученные в ходе исследования, могут использоваться при чтении учебных курсов «Основы предпринимательства», «Управление проектами», «Менеджмент» для повышения качества подготовки управленческих кадров в аспекте управления инновациями и процессами интеграции.

**Апробация результатов исследования** осуществлялась в интегрированных университетских комплексах Приморского края, в том числе в ФГБОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и

сервиса (ВГУЭС)» с 2008 года, что подтверждено соответствующими справками о внедрении.

Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на Международной научно-практической конференции «Инновационное развитие регионов России: потенциал высшей школы» (г. Владивосток, 2012); 15-й Международной научно-практической конференции «Интеллектуальный потенциал вузов – на развитие Дальневосточного региона России и стран АТР» (г. Владивосток, 2013); на Международной конференции Российской ассоциации исследователей высшего образования «Университетские традиции: ресурс или бремя?» (г. Москва, 2013); IV Международной научной конференции «Актуальные вопросы современного образования» (г. Ставрополь, 2013); XXI Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития образования в России» (г. Новосибирск, 2013).

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано двенадцать печатных работ общим объемом 7,05 п.л. с авторским вкладом в 6,15 п.л., из них одна монография и шесть работ, опубликованных в рецензируемых научных журналах из списка, определенного ВАК Минобрнауки РФ.

**Структура и объем работы** обусловлены целью и задачами диссертационного исследования, которое состоит из введения, трех глав, заключения, изложенных на 155 страницах машинописного текста, библиографического списка, содержащего 174 наименований, 38 рисунков, 14 таблиц, 6 приложений.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ УНИВЕРСИТЕТСКИМИ КОМПЛЕКСАМИ

## 1.1. Предпосылки, тенденции и инновационный характер интеграционных процессов в сфере образования

В условиях глобализации, интернационализации и либерализации международных рынков высшее образование России прошло трудный путь периода становления рыночной экономики в стране. В тяжелейших экономических условиях система образования выстояла и смогла адаптироваться к рыночной среде. В этот период, без всякой подготовки, высшим учебным заведениям пришлось самостоятельно создавать рыночные механизмы управления в своей структуре. Понимание необходимости изменений в системе образования страны и поиск новых путей ее развития привели к кардинальным трансформациям системы образования. Реформирование часто носило противоречивый характер, сопровождавшийся множеством ошибок. Чаще всего проводимые реформы не имели под собой экономического обеспечения. Более десяти лет вузы были вынуждены функционировать в условиях постоянного реформирования системы образования.

Условия выживания привели к большому количеству негативных проявлений во всей системе образования страны. Вынужденная чрезмерная коммерциализация образования привела к структурным перекосам и снижению качества образования. Сегодня Россия из страны, лидирующей по уровню образования в мире, по оценкам международных экспертов по многим показателям занимает положение на уровне развивающихся стран. В данной работе ставится цель не столько сосредоточиться на недостатках, накопившихся в системе образования за период реформ, сколько выявить и развить положительные тенденции в системе управления образовательными структурами.

Период реформирования характеризуется повышенным интересом к развитию теоретических положений принципов управления и функционирования системы образования в новых экономических условиях в стране и интеграции в мировую экономическую систему. Никогда ранее не было такого количества научных разработок, посвященных данной проблеме. В этом направлении заложен фундамент, который позволяет осознанно и быстро реагировать на изменяющиеся условия, принимать более взвешенные и обоснованные решения на пути реформ.

Сегодня Правительством России приняты новые программные документы развития образовательной системы. Это такие документы, как «Концепция модернизации российского образования на период до 2020 года» [40], Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [150] и другие. В отличие от ранее проводимых реформ образования намеченные сегодня преобразования на законодательном уровне получили финансовую поддержку, закрепленную в «Федеральной целевой программе развития образования на 2011–2015 гг.» [148]. Впервые с начала рыночных реформ развитие образования в стране выделено в качестве приоритетного направления развития страны.

Стратегическая цель в государственной политике в области образования, как отмечено в проекте «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.», заключается в повышении доступности качественного образования в соответствии с требованиями инновационного развития экономики и современными потребностями общества, а также задачами геополитической конкурентоспособности России в глобальном мире. Новым и значимым акцентом государственной политики, в том числе в сфере образования, является введение понятия «инновационное развитие экономики». Система образования должна быть модернизирована в соответствии с потребностями общества. Исходя из этой логики, в процессе модернизации системы образования необходимо переосмыслить образовательную теорию и практику, отечественную образова-

тельную традицию, образовательную парадигму, а также уточнить цели, задачи и механизмы их реализации [148].

Реализация этой цели предусматривает решение следующих четырех приоритетных задач:

- обеспечение качества образовательных услуг и эффективности управления образовательными учреждениями (организациями);
- совершенствование структуры образовательной системы России в соответствии с требованиями инновационного развития экономики;
- обеспечение доступности качественного образования, независимо от доходов и места жительства, формирование системы целенаправленной работы с одаренными детьми и талантливой молодежью;
- создание современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров.

Прежде чем перейти к обсуждению основной темы работы, связанной с повышением эффективности образования путем разработки инновационных механизмов управления интегрированными образовательными структурами, необходимо рассмотреть ряд основополагающих понятий и определений, связанных с оказанием образовательных услуг как основной деятельностью в сфере образования.

Во-первых, это определение самой образовательной услуги. В научной литературе можно найти разные подходы к определению этого понятия. Приведем несколько определений, предложенных различными авторами и отражающих эти подходы:

- «полезный вид труда, непосредственно удовлетворяющий потребность человека в образовании и как материально-вещественный продукт позволяющий удовлетворять образовательную потребность человека самостоятельно (учебники, обучающие программы, пособия и т.п.)» [14];
- «совокупность результатов образовательного процесса и сопутствующих ему вспомогательных процессов, представленная высшим образовательным учреждением на рынке образовательных услуг и непосредственно



направленная на удовлетворение установленных и предполагаемых образовательных потребностей конкретного потребителя» [26];

– «объем учебной и научной информации как суммы знаний общеобразовательного и специального характера и практические навыки, передаваемые личности по определенной программе» [32];

– «работа отдельного педагога или педагогического коллектива, направленная на целесообразное (предварительно запрограммированное) изменение социально-психологической (в частных проявлениях – профессиональной, квалификационной и т.д.) структуры личности обучаемого» [38];

– «экономическая категория, в которой концентрированно выражены сложные экономические отношения в области образования» [161];

– «система знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения многоликих потребностей человека, общества и государства» [169];

– «предоставление образовательным учреждением возможности получения образования, повышающего стоимость рабочей силы потребителя и улучшающего его конкурентоспособность на рынке труда» [83].

Рынок образовательных услуг неразрывно связан с рядом смежных рынков (рис. 1.1). Налаживание взаимодействия с участниками различных рынков позволяет расширить источники финансирования, необходимые для успешного развития университетов.

К основным экономическим категориям, характеризующим как образовательную деятельность отдельной образовательной организации, так и систему образования страны в целом, относят «качество образовательных услуг» и «конкурентоспособность образовательных учреждений». Существует множество определений этих понятий.

Только понятие качества образования имеет десятки определений [62].

«Качество образования – это совокупность свойств образования, обуславливающих его способность удовлетворять определенные потребности

гражданина, общества, государства в соответствии с назначением этого образования» [166].

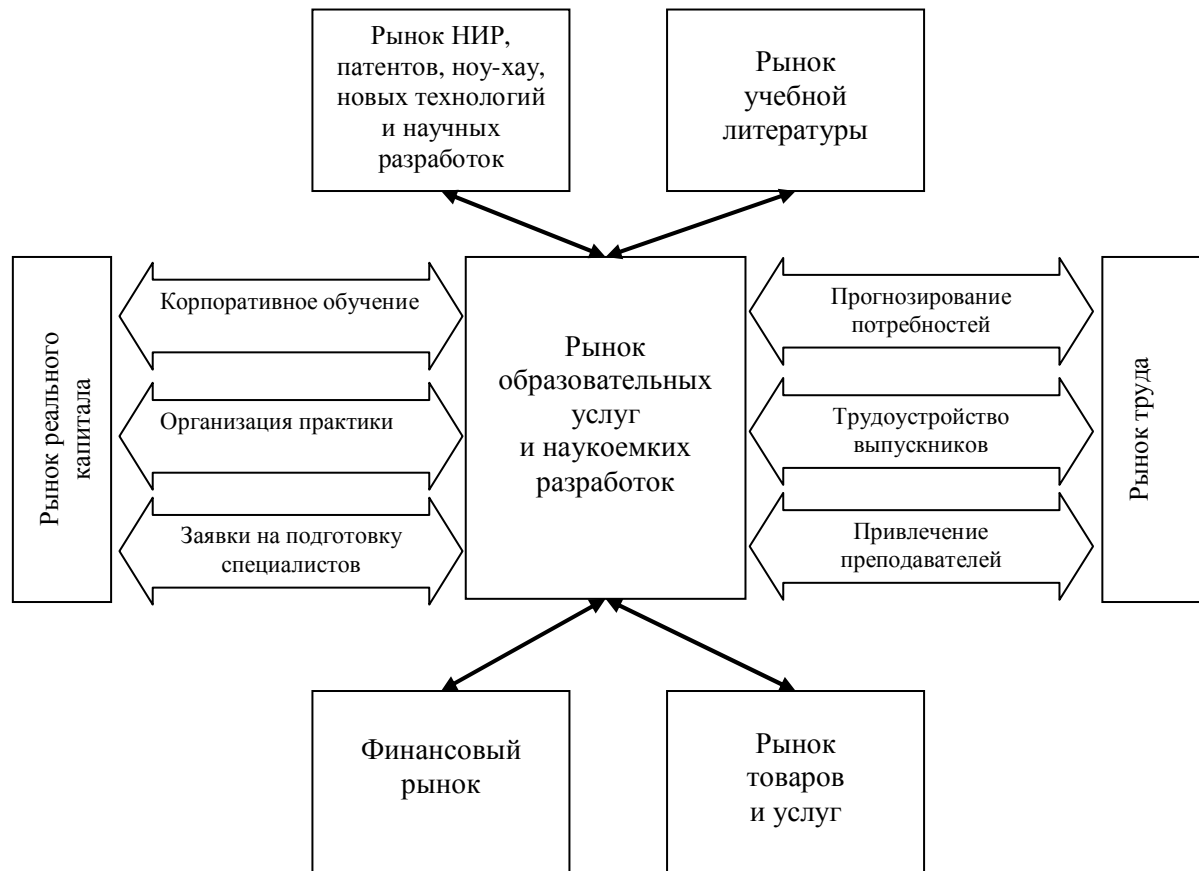


Рисунок 1.1 – Взаимосвязи рынка образовательных услуг и наукоемких технологий со смежными рынками [1]

«Качество образования – это способность образовательного продукта или услуги соответствовать предъявляемым нормам государственного стандарта и социального заказа» [5].

«Качество образования – это степень соответствия характеристик деятельности образовательного учреждения установленным требованиям» [153].

«Качество образования – это сбалансированное соответствие образования и подготовки специалиста как процесса и результата многообразным потребностям личности, общества и государства» [79].

Из определений следует, что качество образования – понятие относительное. По большому счету качество определяется степенью соответствия уровню развития мировой научной мысли. С другой стороны, качество обра-

зования оценивают потребители. А потребителями являются государство, производители товаров и услуг и, в конце концов, те, кто сам участвует в процессе обучения. При этом критерии у всех могут существенно отличаться. Роль государства состоит в том, чтобы сблизить оценки качества образования, даваемые различными потребителями.

Качество образования, обеспечиваемое университетом, определяется состоянием его элементов (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Составляющие системы качества образования образовательной структуры (вуза)<sup>1</sup>

Наиболее авторитетные ученые, такие, как В.А. Зернов [31], М.А. Лукашенко [54], Ю.Б. Рубин [118, 119], считают, что понятия качества и конкурентоспособности тесно взаимосвязаны. Теоретико-методологические основы управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения рассмотрены в работах С.А. Мохначева [76, 77]. Несмотря на то, что имеет место конкуренция вузов различных регионов, вузов в самих регионах и даже внутривузовская конкуренция, действительно конкурентоспособным образо-

<sup>1</sup> Доступно на URL: <http://www.penzgtu.ru/59/160/324/873/876/>

ванием является только то, которое сможет обеспечить конкурентоспособность товаров и услуг смежных рынков на международном уровне.

Развитие системы образования должно как минимум не отставать от сопредельных рынков, а в идеале – опережать его. Российское образование должно приобретать несомненные конкурентные преимущества в рамках мирового образовательного порядка, выполняя функцию локомотива инноваций по отношению к другим секторам рынка, что позитивно сказывалось бы на их эволюции и способствовало реализации законных интересов производителей в целях обеспечения конкурентоспособности своей рабочей силы на открытом рынке труда.

Многие исследователи считают, что важнейшим механизмом достижения цели и решения задач повышения качества и эффективности образовательных услуг, поставленных в Концепции модернизации российского образования, является создание интегрированных образовательных структур. Среди них Л.М. Гохберг, Г.А. Китова, Т.Е. Кузнецова [22], В.А. Никитин [84], И.С. Павлов [94], Г.А. Сульдина [137], К.М. Щепакин, Е.С. Щербакова [169].

Чтобы понять потенциальные возможности интегрированных структур в образовании, необходимо уточнить смысл самого термина «интеграция», или «процесс интеграции».

Самое общее определение интеграции дается в Философском энциклопедическом словаре: «...сторона процесса развития, связанная с объединением в целое ранее разнородных частей и элементов. Процессы интеграции могут иметь место как в рамках уже сложившейся системы – в этом случае они ведут к повышению уровня ее целостности и организованности, так и при возникновении новой системы из ранее несвязанных элементов. Отдельные части интегрированного целого могут обладать различной степенью автономии. В ходе процессов интеграции в системе увеличивается объем и интенсивность взаимосвязей и взаимодействий между элементами, в частности надстраиваются новые уровни управления» [152].

В работе [91] интеграция определяется как «процесс и результат взаимодействия обособленных структурных элементов какой-либо совокупности, приводящей к оптимизации связей между ними и к их объединению в одно целое, т.е. в единую систему, обладающую новым качеством и новыми потенциальными возможностями».

Детальное обсуждение термина «интеграция» с различных позиций рассмотрено в работе [133]. Многообразие взглядов на это понятие отображено на рис. 1.3.

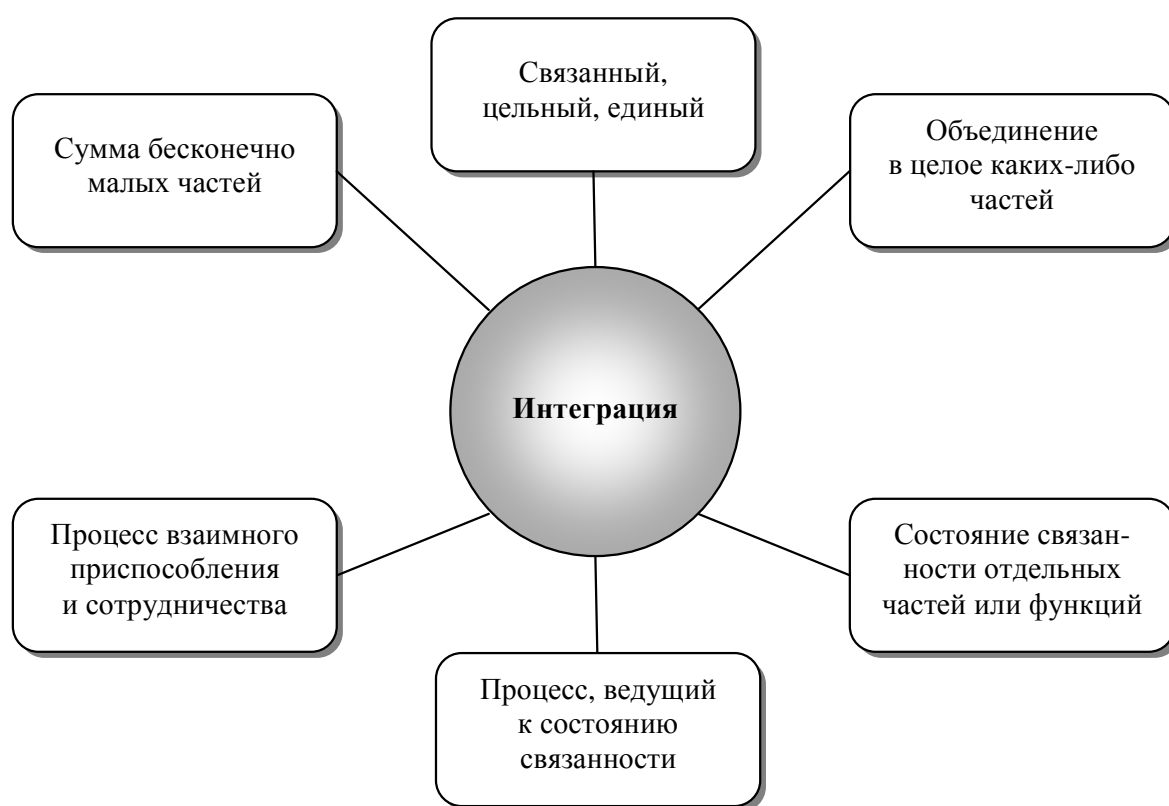


Рисунок 1.3 – Значения термина интеграция [133]

Интеграционные процессы в образовании имеют свои особенности.

В образовании различают три направления интеграции:

1. Содержательная интеграция (создание интегрированных образовательных программ и курсов разных видов и типов, а также разной предметной направленности).

2. Организационно-технологическое направление, которое включает интегрированные формы обучения, интегрированные формы образования, интегрированные технологии и т.д.

3. Организационно-управленческое (институциональное) направление, которое основано на построении внутриобразовательных связей и взаимоотношений, внешних связей образовательных систем, интеграции науки и образования, образования и бизнеса.

Если первое направление связано с разработкой интегрированных образовательных программ, то второе – с развитием инновационных технологий обучения, третье относится к разработке эффективных форм организации образовательных структур.

Инновационный характер этих направлений прослеживается в том, что в обоих случаях предполагается разработка нововведений, направленных на повышение качества, эффективности и экономичности образовательных учреждений. Каждое из направлений предполагает свои принципы и инструменты управления.

Организационно-управленческое направление, как правило, в качестве одной из задач ставит перед собой создание условий для инноваций организационно-технологического характера.

В рамках данного исследования автор считает целесообразным проанализировать процесс интеграции образовательных организаций (слияний и поглощений) на наличие признаков инновации или инновационной деятельности.

Выдвигаем гипотезу: «Интеграция образовательных организаций (слияния и поглощения) неразрывно связана с организационными нововведениями, что в конечном итоге позволяет поставить знак равенства между понятиями «интеграция» и «организационная инновация» при рассмотрении процессов слияний и поглощений в сфере образования».

Проведем теоретическое доказательство выдвинутой гипотезы путем сопоставления основных признаков понятия «инновация» [4] и сущностных

характеристик понятия «интеграция» при слияниях и поглощениях в сфере образования.

В первой колонке табл. 1.1 представлены основные признаки инноваций и инновационной деятельности, во второй колонке – сущностные характеристики интеграции (слияний и поглощений), а в третьей в результате сравнения сделаны выводы о наличии/отсутствии данного признака инновации в характере интеграции образовательных структур.

Таблица 1.1 – Сопоставление понятий «инновация» и «интеграция» в сфере образования (сост. автором на основе анализа научной литературы)

Основные признаки инновации и инновационной деятельности	Сущностные характеристики интеграции (слияний и поглощений) в системе образования	Наличие/отсутствие признака инновации
<ul style="list-style-type: none"> <li>– новизна процесса или результата (относительные преимущества по сравнению с традиционными решениями);</li> <li>– материализованный конечный результат, прикладной характер использования;</li> <li>– ограниченное время существования (от зарождения инновации до ее замены более совершенным или эффективным продуктом/процессом);</li> <li>– целенаправленная деятельность на повышение эффективности, экономичности, качества жизни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– процесс и результат упорядочения, согласования и объединения (поглощения, слияния, сближения) отдельных образовательных структур и функций образовательной системы в целостный организм с новым качеством и более высокими потенциальными возможностями;</li> <li>– процессы интеграции возникают при наличии предпосылок и имеют временные рамки;</li> <li>– целенаправленная деятельность на получение синергетического эффекта, обеспечивающего повышение эффективности и экономичности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие признака новизны в части структуры и функций (относительные преимущества по сравнению с первоначальным состоянием);</li> <li>– наличие признака материализованного конечного результата и прикладного характера использования;</li> <li>– наличие признака ограниченного времени периода формирования нового интегрированного объекта;</li> <li>– наличие признака целенаправленной деятельности на повышение эффективности, экономичности, качества жизни</li> </ul>

При интеграции образовательных организаций происходит пересмотр сложившихся организационных структур управления, формируются новые сложные, мультиструктурные, многосубъектные структуры объединенных

образовательных организаций, что качественно изменяет образовательные структуры и функции управления объединенной организации за счет организационной, управленческой и экономической синергии.

В результате анализа, проведенного в табличной форме, доказано наличие основных признаков инновации: новизны в части организационно-управленческого аспекта, прикладного характера материализованного конечного результата, ограниченного времени существования и целенаправленной деятельности на повышение эффективности и экономичности.

Проведенный анализ и сопоставление основных признаков и характеристик понятий «инновация» и «интеграция» позволяют сделать вывод, что интеграция (слияния и поглощения) в системе образования в обязательном порядке обеспечивает структурные и организационные нововведения, то есть неразрывно связана с организационными инновациями.

Следовательно, можно поставить знак равенства между экономическими категориями «интеграция (слияния и поглощения)» и инновация в части организационно-управленческого аспекта, т.е. «организационная инновация».

Основными предпосылками интеграции образовательных структур являются проблема повышения качества образования и растущая конкуренция на рынке образовательных услуг (рис. 1.4).

Совершенствование качества образования обусловлено государственной политикой, ориентированной на инновационное развития экономики страны и ее социальной направленности; необходимостью создания конкурентоспособной экономики. В связи с этим определена установка приоритетности развития образования в государственной политике как одного из важнейших факторов национальной безопасности и благосостояния страны.





Рисунок 1.4 – Предпосылки интеграционных процессов в сфере образования  
(сост. автором)

Открытость общества усиливает процессы конкуренции образовательных структур на внутреннем и международном рынках. Конкурентоспособность на международном рынке носит интегральный характер, представляя образовательную систему страны в целом.

Конкуренция на рынке образовательных услуг принципиально отличается от конкуренции, имеющей место на большинстве рынков товаров и услуг. Качество образовательных услуг не может быть надежно установлено потребителями. Для таких товаров и услуг применяется термин «доверительные». Для них не гарантируется высокое качество, особенно в тех случаях, когда целью конкуренции является сохранение или расширение сегментов рынка, контролируемого отдельными предприятиями. Подобная конкуренция лишает образовательные структуры ценовой «надбавки за качество», которая покрывала бы возросшие издержки на высококачественные услуги.

В настоящее время для большинства российских вузов конкурентная борьба за студентов является первоочередной задачей. Такая конкуренция не способствует повышению качества образования, а скорее дает отрицательный эффект.

Производственные структуры, формирующие рынок труда, оказывают крайне низкое влияние на качество образования. В стране должны заработать рыночные стимулы к повышению качества высшего образования, зарождающиеся на рынке труда.

В настоящее время имеются не только предпосылки интеграционных процессов в сфере образования, но и возможности решения такой сложной задачи, подкрепленные длительным опытом работы вузов в условиях рыночной экономики.

Конечная организационная форма является результатом целого ряда интеграционных процессов, которые могут складываться в различных сочетаниях. В результате анализа научной литературы и существующих интегрированных образовательных структур автором составлена классификация интеграционных процессов в сфере образования (рис. 1.5).

Многообразие типов интеграционных процессов обусловлено множественностью субъектов, иницирующих и вовлекаемых в процессы интеграции, их различными характеристиками, интересами и потребностями, а также различными масштабами их взаимодействия. Отсюда целесообразно и классифицировать интеграционные процессы по объекту интеграции и типам интегрируемых структур; основным функциям создаваемых интеграционных систем и видам интегрируемых ресурсов; типам, масштабам и интенсивности взаимодействия образовательных систем; признаку сохранения их самостоятельности в процессе интеграции. Основной деятельностью образовательных организаций является оказание образовательных услуг в форме реализации образовательных программ общего и профессионального образования, а также дополнительных образовательных программ. Поэтому целесообразно отдельно выделить способы программной интеграции.

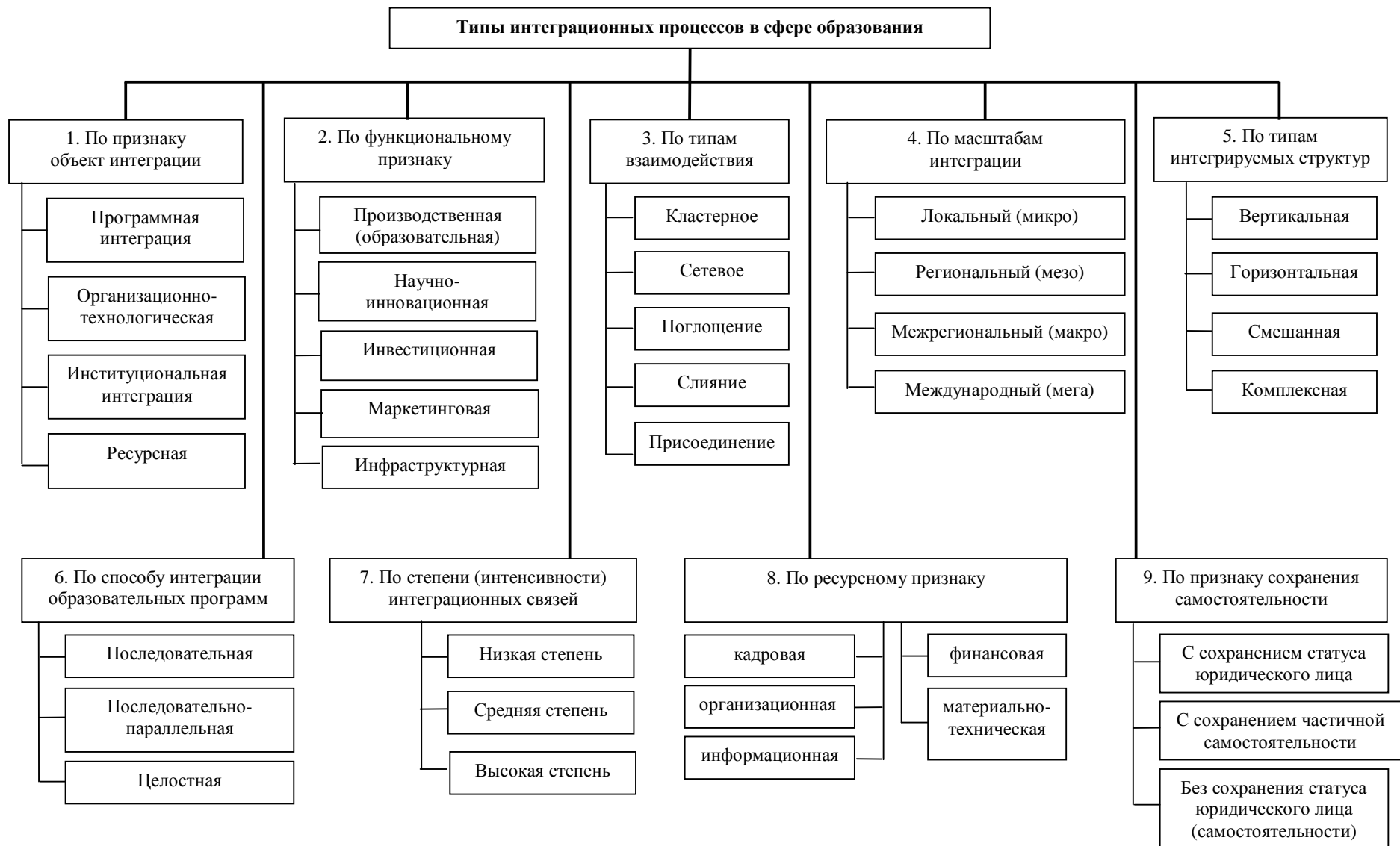


Рисунок 1.5 – Классификация интеграционных процессов в сфере образования

Анализируя объекты управления в сфере образования, выделим следующие группы объектов интеграции: институты; образовательные программы; образовательные технологии и ресурсы. Таким образом, по признаку «объект интеграции» (1) интеграция подразделяется на институциональную, организационно-технологическую, программную и ресурсную.

Институциональная интеграция – интеграционный процесс, в рамках которого происходит перестройка или взаимоувязывание структур уже существующих систем (институтов).

Организационно-технологическая интеграция – процесс формирования организационно-управленческих отношений в рамках интегрированных образовательных технологий.

Программная интеграция – процесс разработки и реализации интегрированных образовательных программ разных уровней и типов.

Ресурсная интеграция – процесс формирования единой ресурсной базы по каждому из типов ресурсов для обеспечения основной деятельности образовательных структур. По типу ресурсов – «ресурсному признаку» (8) интеграция подразделяется на кадровую, организационную, информационную, финансовую и материально-техническую.

По «функциональному признаку» (2) интеграционного объединения можно выделить шесть типов интеграционных процессов. Образовательная интеграция – интеграционные процессы создания систем, выполняющих функции оказания образовательных услуг. Научно-инновационная интеграция – процессы создания интегрированных систем, выполняющих функции организации научных исследований и разработки инноваций. Инвестиционная интеграция – интеграционные процессы создания систем для привлечения и распределения инвестиций. Маркетинговая интеграция – интеграционные процессы создания систем, выполняющих функции формирования бренда и имиджа образовательных структур, а также позиционирования и продвижения товаров и услуг. Инфраструктурная интеграция – интеграционные процессы создания структур, выполняющих функции поддержки и обеспече-

ния основных процессов в образовательных системах. Управленческая интеграция – интеграционные процессы создания организационных структур и систем поддержки управленческих решений.

По признаку «тип взаимодействия» (3) интегрируемых образовательных структур процессы интеграции разделяются следующим образом: слияние, присоединение, поглощение, кластерное взаимодействие и сетевое. Слияние компаний – это процесс создания нового субъекта хозяйственной деятельности в результате объединения нескольких юридических лиц. При слиянии происходит прекращение деятельности объединяемых юридических лиц и передача всех прав и обязанностей новому юридическому лицу. Присоединение – это процесс реорганизации предприятия способом присоединения его к другому существующему юридическому лицу. В результате такого события присоединяемая компания полностью прекращает свою юридическую деятельность. Поглощение – это сделка, совершаемая с целью установления контроля над хозяйственным обществом с сохранением его юридической самостоятельности, она осуществляется путем приобретения более 30% уставного капитала поглощаемой компании. Кластерная интеграция – одна из форм взаимодействия образовательных, научных и производственных организаций и социальных групп в рамках создания совместной цепочки ценности с сохранением юридической самостоятельности взаимодействующих субъектов. Под сетевой интеграцией понимается кооперация, объединение образовательных ресурсов разных образовательных учреждений для достижения общих образовательных целей без изменения организационно-правовых форм взаимодействующих субъектов.

По признаку «тип интегрируемых структур» (5) выделяют вертикальную, горизонтальную, комплексную и смешанную интеграцию. Под вертикальной интеграцией понимается объединение образовательных учреждений разных уровней образования одного направления подготовки. Горизонтальная интеграция – объединение группы однотипных учебных заведений. Смешанная интеграция – объединение учреждений разных типов и форм

собственности, а также разных направлений профессиональной подготовки. Комплексная интеграция предполагает объединение учреждений образования, науки и производства.

По признаку «степень интеграционных процессов» (7) выделяем: низкую, среднюю и высокую степени интенсивности интеграционных связей. Низкая степень интеграции предполагает взаимодействие, которое носит разовый (на договорной основе) характер. Средний уровень – кооперация на постоянной основе. А высокая степень достигается при полной интеграции.

По признаку «способ программной интеграции» (6) выделяем виды интеграционных процессов, обеспечивающих реализацию разных схем интеграции образовательных программ разных уровней образования: последовательная, последовательно-параллельная и целостная. Последовательная программная интеграция – интеграционный процесс разработки и последовательной реализации сокращенных образовательных программ последующего уровня образования за счет исключения образовательных модулей, входящих в программу предыдущего уровня образования. Последовательно-параллельная интеграция – интеграционный процесс разработки и одновременной реализации образовательных программ разных уровней образования, во время которого сохраняется самостоятельность каждой из образовательных программ, но исключается дублирование содержания материала. Целостная интеграция – это процесс разработки и реализации единой интегрированной образовательной программы, в которой невозможно структурно выделить программу более низкого уровня образования, так как содержание каждого образовательного модуля (дисциплины) включает дидактические единицы обеих интегрируемых образовательных программ.

В предложенной систематизации один и тот же интеграционный процесс может обладать несколькими характеристиками и занимать свое место в различных блоках. В то же время признаки интеграции в разных блоках могут быть взаимосвязаны и зависеть друг от друга. Например, процесс интеграции программ начального профессионального и среднего профессиональ-

ного образования в университетском комплексе будет отнесен по признаку объекта к программной интеграции, по уровню интеграционных процессов – к локальному уровню, по функциональному признаку – к образовательной интеграции.

В системе высшего профессионального образования в настоящее время сложились несколько форм институциональной интеграции: федеральные университеты, университетские комплексы, ассоциации, корпоративные университеты, научно-производственные комплексы, технопарки. Большинство форм институциональной интеграции имеют региональную основу, т.е. создавались вокруг и на базе ведущих региональных вузов и университетов.

В ходе анализа процессов слияния и поглощения в сфере образования, проведенного автором данного исследования (прил. А), выявлены основные тенденции горизонтальной и вертикальной интеграции российских образовательных структур. По классическим законам слияний и поглощений в производственной сфере при горизонтальной интеграции двух или нескольких предприятий или организаций происходит поглощение слабых более сильными или слияние равных. В отличие от сложившихся в международной практике тенденций, при интеграции вузов в России преимущественно наблюдается процесс слияния, независимо от того, какие вузы объединяются. Эта тенденция завершается созданием российских федеральных университетов в соответствии с действующим законодательством.

Другой, не менее характерной тенденцией в сфере российского образования в России является сокращение и укрупнение филиальной сети университетов (рис. 1.6).

Сокращение идет, в основном, за счет филиалов, прекративших свое существование как непрошедших аккредитацию или показавших в ходе мониторинга свою неэффективность, или за счет процессов слияния и поглощения (присоединения), а укрупнение за счет присоединения филиалов одних вузов к филиалам более сильных вузов или за счет передачи филиалов одних вузов другим.

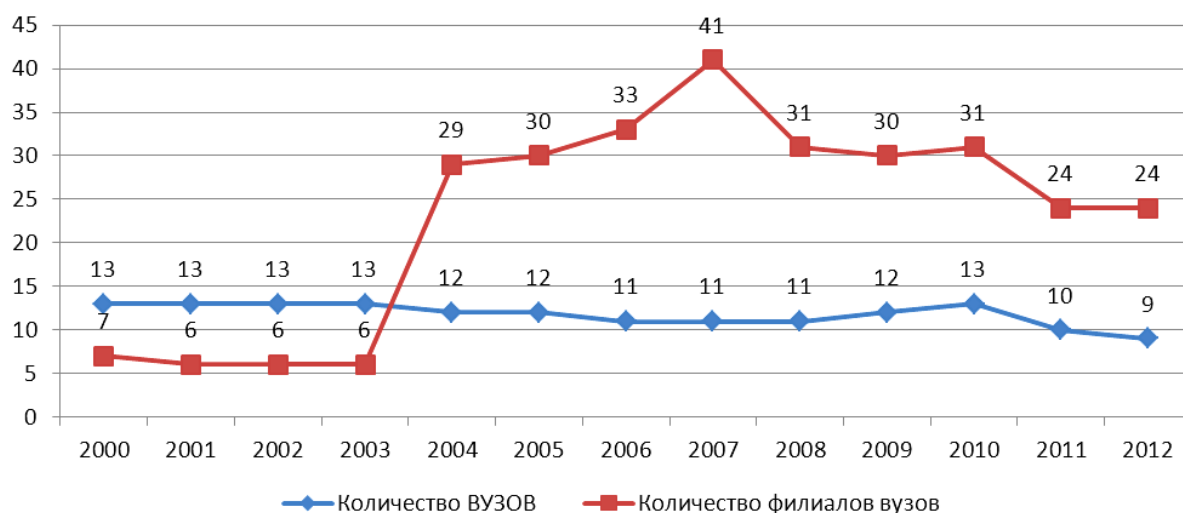


Рисунок 1.6 – Динамика системы высшего образования Приморского края<sup>1</sup>

При вертикальной интеграции образовательных структур разных уровней образования преобладают процессы присоединений к образовательной организации более высокого уровня образования, что обусловлено наличием в ней более квалифицированного управленческого и педагогического персонала, а также мотивами интеграции<sup>2</sup>.

Проблема интеграции различных корпоративных культур при принятии решений об интеграции предприятий или образовательных структур осознается, но не учитывается как увеличивающая риски и не прорабатывается должным образом. А после процедуры объединения эта проблема выходит на первый план, так как оказывает определяющее влияние на управление вновь созданными интегрированными образовательными структурами.

На рисунках 1.6 и 1.7 отражены процессы интеграции образовательных организаций СПО и ВПО в Приморском крае. Результаты исследования позволили сделать вывод, что перечисленные выше тенденции слияний и поглощений в сфере образования могут существенно влиять на отложенность ожидаемых результатов процессов интеграции.

<sup>1</sup> Сост. авт. на основе данных архива Приморскстата.

<sup>2</sup> В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.12 № 273-ФЗ НПО как уровень профессионального образования трансформировался в первую ступень СПО программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих).





Рисунок 1.7 – Динамика процессов интеграции в системе СПО Приморского края [сост. автором на основе данных архива Приморскстата]

Для того чтобы решать вопрос эффективного управления интегрированными образовательными комплексами, полученными в результате слияний и присоединений образовательных организаций разных уровней образования, исследуем сначала проблемы и специфику использования теории слияния и поглощения в сфере образования.

## 1.2. Проблемы и специфика использования теории слияния и поглощения в сфере образования

Задачи обеспечения инновационного развития экономики и формирования общества, основанного на знаниях, требуют изучения взаимодействия между различными институтами в сферах науки, образования и производства. Взаимодействие осуществляется в рамках процессов интеграции.

Теория экономической целесообразности формирования интегрированных структур получила свое развитие в пространстве промышленного производства. Развитие теории обусловлено поиском путей достижения конкурентных преимуществ за счет создания более эффективной организацион-

ной структуры. Основные положения теории справедливы и для образовательных структур.

В силу специфики образовательной сферы необходимо творческое переосмысление теории применительно условиям системы образования. Развитию методологии анализа и экономического содержания процессов корпоративной интеграции в образовании посвящены работы известных российских и зарубежных ученых: А.Г. Гранберга, О.С. Виханского, Г.Б. Клейнера, Б.З. Мильнер, В.Р. Атоян, Л.Э. Миндели, М. Мескона, М. Портера, Ф. Перу. Однако теория формирования интегрированных структур в образовании еще молода. К настоящему времени в этой области еще не накоплено достаточно практического опыта, а имеющийся опыт требует систематизации и обобщения.

Рассмотрим основные положения теории формирования интегрированных структур, которые справедливы как для сферы производства, так и для образовательной сферы. Интеграционные процессы ведут к укрупнению масштабов бизнеса, поэтому теорию преобразования бизнеса на принципах интеграции иначе называют «теорией слияния и поглощения» (от англ. *Mergers & Acquisitions* или *M&A*).

В настоящее время в российской экономической науке наиболее системно и комплексно представлена методология анализа экономического содержания процессов корпоративной интеграции в работах С.В. Гвардина и И.Н. Чекун [19], Д.А. Ендовицкого [29], Ю.В. Игнатишина [34], Н.Б. Рудык и Е.В. Семенковой [120], И.О. Сорокиной [130].

С теоретической точки зрения важно определить причины (мотивы), побуждающие предприятия и организации к интеграции в рамках новой структуры. Мотивы связаны с ожиданием повышения эффективности новой структуры по сравнению с имеющейся. Исследованию мотивов интеграции посвящены работы Ю.В. Иванова [33], П.П. Лапшина и А.Е. Хачатурова [47], А.А. Левина [50], В.В. Терехова [141], Н.Б. Хасаншиной [157]. Анализ современных концепций мотивации к интеграции позволяет сделать вывод о

том, что основной причиной процессов слияния и поглощения является рациональное стремление менеджмента компаний-участников получить и усилить синергетический эффект. Другими словами, в основе теории слияния и поглощения лежит теория синергии.

Классическая концепция возникновения синергетического эффекта состоит в том, что суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы. Например, «стоимость интегрированного участника  $AB > \text{стоимость } A + \text{стоимость } B$ ».

Внутренняя структура синергетического эффекта характеризуется видами интеграционной синергии. В настоящее время в научной литературе не сложилось единой классификации видов синергии, достигаемой в процессах слияния и поглощения.

Синергия может иметь как положительный эффект, так и отрицательный. Наиболее полный список видов положительной интеграционной синергии включает семь позиций: операционная синергия; финансовая синергия; инвестиционная синергия; функциональная синергия; маркетинговая синергия; управленческая синергия; инновационная синергия.

В условиях российской действительности можно добавить восьмой вид синергии – это экономическая защищенность бизнеса (синергия безопасности). Ему не уделяется внимания в научных публикациях. Однако в ряде случаев этот вид является ключевым мотивом интеграции.

Основные мотивы к интеграции и возможные виды синергетического эффекта представлены на рис. 1.8.

Каждый вид синергии характеризуется внутренним экономическим содержанием. Проанализируем виды синергии применительно к сфере образования.

*Операционная синергия* дает экономию за счет увеличения масштабов деятельности, которая возникает при горизонтальной или вертикальной интеграции в том случае, если участники объединения создают единые центры

управления, единую инфраструктуру, тем самым снижая постоянные расходы на единицу продукции.



Рисунок 1.8 – Основные мотивы формирования интегрированных структур<sup>1</sup>

*Финансовая синергия* заключается в росте стоимости интегрированной компании, который происходит на основе оптимистических ожиданий игроков рынка после объединения и, как следствие, роста цен на акции; за счет снижения налоговой базы на основе объединения амортизационных отчислений и убытков прошлых лет; высвобождения финансовых ресурсов за счет экономии на масштабах деятельности; за счет формирования нового портфеля активов с разными уровнями колебаний спроса на продукцию.

<sup>1</sup> Модифицировано автором из <http://rudocs/exdat.com/docs/index-97536.html>

*Инвестиционная синергия.* Эффект роста инвестиционных возможностей достигается за счет повышения привлекательности интегрированной компании для потенциальных инвесторов, что позволяет получить дополнительный инвестиционный капитал. Потребность размещения временно свободных денежных средств чаще всего реализуется в приобретении активов участников, их имущества, прав (инструментов) контроля, что, в свою очередь, позволяет оптимизировать корпоративный контроль и повысить эффективность управления новым инвестиционным портфелем интегрированной компании.

*Функциональная синергия* достигается в результате структурно-функциональной реорганизации предприятия после интеграции. Снижение асимметричности организационной структуры бизнеса достигается за счет пересмотра и оптимизации ее качественных и количественных характеристик. Интегрированная компания получает возможность избавиться от диспропорций в организационной структуре, от неприбыльных подразделений, а также перераспределить центры ответственности и прибыли. Кроме того, в результате интеграции могут быть сформированы новые организационные структуры и механизмы, обеспечивающие более эффективное использование общих ресурсов и возможностей. Эффект быстрого достижения стратегических целей также возможен за счет функциональной реструктуризации компании.

*Маркетинговая синергия.* Основным мотивом в этой группе выступает увеличение рыночной доли компании и повышение конкурентоспособности объединенной организации. Интеграция позволяет участникам, ранее конкурировавшим друг с другом, получить эффект снижения издержек на конкурентную борьбу. Возможен также эффект укрепления конкурентных позиций за счет взаимного дополнения сильных сторон участников. Происходит централизация и усиление маркетинговой инфраструктуры, что позволяет существенно снизить затраты на маркетинг. Интеграция позволяет оптимизировать процессы ценообразования и проводить более эффективную ценовую политику. Кроме того, слияния и поглощения часто приводят к оптимизации товарной политики, расширению и диверсификации продуктовой линии.

При этом становится возможным быстрый выход на новые рынки с основным товаром, а также быстрый вывод нового товара на традиционные рынки. За счет расширения рынков сбыта при интеграции обеспечивается рост клиентской базы. А в случае интеграции с участником, обладающим высокой репутацией, происходит обогащение имиджа интегрированной компании, что позволяет ей вывести бизнес на новый уровень.

*Управленческая синергия* дает повышение эффективности управления, как правило, на основе реструктуризации аппарата управления и ликвидации дублирующих функций после интеграции. Качество управления повышается в результате улучшения координации бизнес-процессов, а также за счет роста профессионально-квалификационного уровня сотрудников в результате интеграции. При приобретении команды опытных менеджеров, работающих в присоединяемой компании, достигается эффект переноса управленческих ноу-хау и компетенций.

*Инновационная синергия* дает эффект за счет использования новых технологий в результате объединения материальных и технологических ресурсов. Повышение потенциала НИОКР связано с возможным совмещением и/или приобретением научно-исследовательских центров, а также объединением кадров, способных генерировать инновации.

Конечно, в каждом конкретном случае интеграции структур формируется своя группа мотивов, целей, приоритетов и ожиданий участников.

Кроме мотивов к интеграции участники процесса должны обладать способностью к интеграции. При интеграции участникам следует оценить свои возможности по управлению более сложной структурой. Существуют механизмы, ограничивающие действие интеграционной синергии. Такие механизмы, в частности, описываются в «теории гордыни» и «теории агентских издержек» [162]. Ожидаемый синергетический эффект могут ограничивать также факторы нестабильности глобальных, национальных и региональных рынков, институциональные изменения, политические риски и прочие внешние для бизнеса факторы.

К основным достоинствам интегрированных образовательных систем относятся следующие:

- подобные системы обеспечивают для абитуриентов и студентов большую свободу выбора образовательного маршрута, направлений и уровней высшего образования, а также ступеней профессиональной подготовки;
- интегрированные образовательные системы обладают большой гибкостью в перестройке структур и содержания профессионального обучения с учетом быстро изменяющейся конъюнктуры рынка труда;
- в рамках таких систем наиболее рационально используются научно-педагогические кадры и учебно-материальная база вузов;
- интегрированные образовательные системы более экономичны по совокупным материальным затратам и суммарным объемам образовательных услуг.

В настоящее время отечественная наука, образование и бизнес находятся на стадии поиска жизнеспособных форм интеграции. В странах с развитой рыночной экономикой интеграционные процессы в образовании получили большее распространение, чем в России. В зарубежной практике известно несколько типов интеграции образовательных структур [81].

*Американский тип интеграции.* Его придерживаются в США и Великобритании, а также странах, которые исторически находились под их влиянием, – Канада и Австралия. Ключевую роль в этом типе интеграции играет непосредственно исследовательский университет, который выступает ядром интеграции. Университет полностью берет на себя функции по реализации и внедрению инноваций, налаживанию связей с промышленностью, привлечению государственных грантов, улучшению качества образования и т.д. Все решения принимаются университетом, и он свободен от обязательств перед государством. Основной особенностью концепции университетов такой формы интеграции является наличие тесных связей с промышленностью [56]. Например, Массачусетский технологический институт имеет связи приблизительно с 300 корпорациями (более половины из них – крупнейшие корпорации

США). Сегодня мировую известность приобрел созданный по модели США технопарк «Бангалор» в Индии (начал работу в 1984 г.).

*Японский тип интеграции.* Этот тип интеграционной модели зародился в Японии и был активно заимствован такими странами, как Китай, Гонконг, Южная Корея, Бразилия, Индия и т.д. Ключевую роль в этом типе интеграции играет государство. «Наука на поток» – так можно охарактеризовать эту модель. Государство берет на себя обязательства по регулированию научной и производственной деятельности, инновационным исследованиям. Оно выступает главным заказчиком технологий. В отличие от американского типа, который подразумевает естественный процесс зарождения и развития интеграции, японский тип представляет собой процесс искусственного аккумуляции всех составляющих интегративной модели. Эта форма интегрирования получила наименование «технополис». Под технополисом подразумевается площадь, где на финансовые средства правительства создаются научные лаборатории, исследовательские центры, развитая инфраструктура, необходимая для поддержания полноценного функционирования.

Так, например, в 35 милях к северо-востоку от Токио расположен «Научный город» Цукуба. В нем живет 215 389 человек, работающих в 50 государственных исследовательских институтах и 2 университетах. В Цукубе находятся 30 из 98 ведущих государственных исследовательских лабораторий Японии, что делает этот городок одним из крупнейших научных центров мира [81].

*Смешанный тип интеграции.* Этот тип интеграции распространен в европейских странах: Германии, Франции, Бельгии, Нидерландах, Финляндии и т.д. [74, 135]. Ключевую роль здесь играют, как правило, технопарковые структуры. Это могут быть технологические или научно-исследовательские парки, иногда вырастающие до агломераций, как в случае с технополисами, но происходит это при активном участии администрации научных парков, а не государства. Государство берет на себя роль заказчика, как и частный бизнес, а также создает льготные налоговые условия. Примером смешанной модели «научных парков», ориентированной и на японскую, и на американ-



скую, могут служить научные парки Франции, в частности крупнейший из них «София Антиполис».

Зарубежные интегрированные структуры в образовании находятся в постоянном движении, гибко реагируя на изменения внешней среды. Различные университеты по-разному реагируют на внешние вызовы (табл. 1.2)

Таблица 1.2 – Адаптация университетов к требованиям внешней среды [1]

№ п/п	Университет	Характер деятельности	Вызовы внешней среды	Ответы
1	2	3	4	5
1	Нью-Йоркский университет	Один из самых крупных многопрофильных частных университетов США	Сокращение государственного финансирования	Интегративная миссия с бизнес-имиджем Сильный президент и попечительский совет (централизация власти) Клановая культура академического сообщества Сетевая структура университета Децентрализованные факультеты и структурные подразделения и централизованное финансовое планирование
2	Университет Мичигана - Анн Арбор	Крупный государственный многопрофильный университет США	Мультикультурная интеграция	Заявление миссии интегрированного разнообразия как меры превосходства Обязательства лидерства и менеджмента
3	Университет Калифорнии – Беркли	Крупный государственный, многопрофильный университет США	Сокращение государственного финансирования	Сдерживание цены через реструктуризацию университета Интегрированное планирование Акционированное управление
4	Университет Бокони	Небольшой частный специализированный итальянский университет	Возможности: дифференциация высшего образования, рынок	Сильная, сфокусированная на внешнюю среду миссия Дифференцированная матричная структура Коллегиальный менеджмент Предпринимательская культура Финансовая автономия

Окончание табл. 1.2

1	2	3	4	5
5	Университет Галлена	Небольшой государственный специализированный швейцарский университет	Возможности: дифференциация высшего образования, рынок	Институциональная автономия Миссия, ориентированная на внешнюю среду Предпринимательская культура Диверсифицированные финансовые фонды Дифференцированные компетенции Коллегиальное руководство
6	Научный университет – Вена	Крупный государственный специализированный университет	Кризис: обязательная организационная реформа	Видение и цели для внешнего профиля и стратегии Частичная автономия статуса через закон

В таблице 1.2. представлены исследованные университеты, которые эффективно адаптировались к окружающей среде и занимают лидирующие позиции в рейтингах конкурентоспособности.

Современная российская система интеграции образования опирается на опыт, накопленный еще со времен СССР. В этот период наша страна выбрала свой путь интеграции образования и производства (система «завод-втуз») и интеграции образования и науки (система «физтех»). Анализ особенностей интеграции образования, науки и производства позволяет сделать вывод о том, что в России получили свое развитие различные организационные формы интеграции: наукограды, технопарки, кафедры на предприятиях, интегрированные образовательные и научно-образовательные комплексы типа национальных и исследовательских университетов, университетских комплексов, образовательных округов и т.д.

«Система физико-технического института» (система физтех) впервые совместно реализована Ленинградским политехническим институтом и академическим Физико-техническим институтом в 20-30-х годах. Ныне система «физтех» реализуется МФТИ, Новосибирским государственным университетом и Московским институтом радиотехники, электроники и автоматики [55].

Другой подход был реализован в системе «завод-втуз». Система «завод-втуз» – это интеграция высшего технического учебного заведения с крупными предприятиями. Важнейшим принципом организации учебного процесса здесь является соединение обучения и воспитания студентов с их производительным трудом на базовом предприятии в рамках инженерно-производственной практики.

Ведущим среди учебных заведений, практикующих основанную на такой интеграции форму обучения «завод-втуз», был и остается Московский государственный индустриальный университет, готовящий специалистов для АМО ЗИЛ. В 1960 г. было организовано несколько заводов-втузов, в их числе – завод-втуз при ЗИЛе (г. Москва), завод-втуз при Ленинградском металлическом заводе, завод-втуз при «Красмашзаводе» (г. Красноярск), завод-втуз при заводе «Ростсельмаш» (г. Ростов-на-Дону), завод-втуз при заводе САМ (г. Пенза) [55].

Первый технопарк в Российской Федерации – Томский научно-технологический парк был создан в 1990 году. В настоящее время в России насчитывается около 40 университетских технопарков, среди которых 8–10 технопарков можно отнести к числу успешно работающих. Это университетские технопарки, созданные на базе МГУ им. М.В. Ломоносова, Московского государственного технического университета электронной техники (г. Зеленоград), Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники, МЭИ (ТУ), МИФИ (ТУ), Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета, Саратовского государственного технического университета, Уральского государственного технического университета.

В настоящее время технопарки не дают ожидаемого эффекта. Можно указать ряд причин этого явления, среди которых выделяют две основные причины.

Значимость технопарков и предлагаемых ими уникальных сервисов не понимается в полной мере в бизнес-секторе и правительственных кругах,

вследствие того что само понятие «технопарк» часто не имеет точного определения и используется не по назначению.

Для многих инвесторов технопарки на сегодняшний день не оправдывают ожиданий в отношении окупаемости вложенных средств, а также в отношении эффективного трансфера разработанных в университетах технологий в фирмы технопарков и далее в крупномасштабное производство [30].

Новой формой интеграции в России стали федеральные университеты. Первым федеральным университетом стал Сибирский федеральный университет, организованный в 2006 году. Затем был организован Южный федеральный университет. В течение 2010–2011 гг. еще в четырех федеральных округах были созданы такие университеты: Северный (Арктический) федеральный университет, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Уральский федеральный университет, Дальневосточный федеральный университет и Северо-Восточный федеральный университет.

В результате слияния университетов ожидаются следующие синергетические эффекты:

- повышение качества образования вследствие единых для объединяемых вузов стандартов качества образования, единой научно-исследовательской базы, возможности проводить междисциплинарные исследования, ускорения межвузовских коммуникаций и т.д.;

- ускорение инновационного развития вузов. Стимулирование междисциплинарных исследований, более эффективное сотрудничество с бизнес-сообществом, более высокий уровень профессорско-преподавательского состава, ускорение коммуникаций, свободный доступ к научно-исследовательской базе объединенных вузов;

- экономия на транзакционных издержках, система взаимозачетов, возможная экономия за счет оптимизации образовательных программ, дублирующих служб, возможность более рационального использования финансовых средств;

– эффективное использование материально-технической базы, сокращение затрат, связанных с обучением одного студента; рост доходов образовательного холдинга за счет таких факторов, как доминирующее положение в отрасли, усиление связей с отечественной и зарубежной бизнес-средой, развитие программ взаимодействия с международными научными, образовательными и благотворительными организациями;

– отдельно можно выделить создание единого информационного портала, на котором будут располагаться электронные версии всего библиотечного фонда, созданного путем объединения библиотек вузов.

Создание и развитие форм взаимоотношений объединенного университета и коммерческих организаций служит предпосылкой наращивания человеческого капитала региона и развития наукоемких видов экономической деятельности.

Спешную реализацию проектов по созданию федеральных университетов возможно объяснить тем, что такая проблема давно назрела и связана с борьбой за конкурентоспособность на международном рынке, а также с переизбытком подготовки кадров по отдельным направлениям и дефицитом кадров по другим направлениям.

В России процессы объединения университетов в федеральные решался исключительно государством, а не самими вузами, как это происходит в странах Евросоюза. Например, недавно 15 вузов Германии объявили о желании объединиться для улучшения условий научной работы и учебы. Они рассчитывают, что такое объединение позволит им с большей отдачей представлять свои интересы на международном уровне. Вопрос, кто и на каких условиях будет объединяться, у нас решает в значительной степени государство [95].

Многие специалисты считают, что повышение качества образования сдерживается низким уровнем преемственности образовательных уровней. Сегодня профессиональные образовательные учреждения заинтересованы в способных, профессионально ориентированных выпускниках общеобразовательных школ; предприятия, в свою очередь, хотели бы иметь качественно

подготовленных специалистов. При этом очевидно, что успех подготовки напрямую зависит от профессиональной ориентации в школе, куда вузу и предприятию необходимо входить в качестве социальных партнеров.

Многие университеты включились в процесс налаживания социального партнерства различных ступеней образования. В период 1990–2000-х годов наблюдается активизация процессов слияния и поглощения между университетами и учреждениями других уровней профессионального образования. Региональные университеты становятся многофункциональными центрами по подготовке кадров разного уровня (включая уровни начального и среднего профессионального образования) для региона [12]. Вопросы обучения на разных уровнях образования в стенах университета обсуждаются в работах [25, 143].

Другая проблема – социальная функция образования. Это проблема любого рыночного общества. Особенно такого, какое имеем сейчас, – очень жестко организованный рынок, без каких-либо социальных демпферов, которые существуют, скажем, в европейских странах. У нас же нет ничего похожего на развернутые программы поддержки слабых, бедных. В таких рыночных обществах образование представляет собой едва ли не последний, оставшийся в распоряжении общества канал социального выравнивания и перемешивания [111].

Проблемой, которую вузы в настоящее время не могут разрешить самостоятельно, является также низкая мотивация к получению знаний у абитуриентов и студентов. Рынок образования очень специфичен, поскольку в нем многое зависит от самого потребителя. Образование требует даже более серьезных усилий от учащегося, чем от обучающего.

Решить названные проблемы, с которыми сталкивается современное российское образование, возможно только при объединении усилий государства, общества, реального сектора экономики, самих образовательных структур и обучающихся. Положительный опыт создания интегрированных образовательных структур и у нас в стране, и за рубежом убедительно показывает социальную и экономическую целесообразность создания подобных струк-

тур. Создание интегрированных образовательных структур поддерживается на государственном уровне в Концепции развития сети образовательных учреждений, подведомственных Рособразованию [41].

Для того чтобы в полной мере раскрыть возможности, которые может принести создание новых интегрированных структур, необходима разработка эффективных механизмов управления такими структурами.

Изучение проблем становления интегрированных образовательных комплексов, созданных путем слияния, присоединения и поглощения учреждений образования разных уровней, требует обобщения результатов российской и зарубежной практики и анализа возможных тенденций в инновационном управлении вновь созданными интегрированными университетскими комплексами. Необходимы новые стратегически ориентированные системы управления и эффективные организационно-экономические инновации управления, способные обеспечить повышение качества образовательных услуг и достижение экономических интеграционных эффектов.

Для создания методического подхода к инновационному управлению интегрированными университетскими комплексами на основе организационно-экономических инноваций определимся, какое место инновации занимают в управлении этими комплексами.

### **1.3. Инновации и инновационные подходы к управлению интегрированным университетским комплексом**

Необходимым условием достижения конкурентных преимуществ университета в условиях рыночной экономики является формирование самостоятельной инновационной политики. Инновационная политика формируется в процессе систематического, целенаправленного и организованного поиска изменений и в систематическом анализе потенциала этих изменений как источника социальных и экономических нововведений [82]. Чтобы организовать управление инновациями в вузе, необходимо понимать природу, движущие силы и структуру инновационных процессов.

Общепризнанным родоначальником теории инновационного управления является Й. Шумпетер, который выдвинул аксиому: «Компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций». Й. Шумпетер рассмотрел инновации, во-первых, как экономическое воздействие организационной формы на трансформацию и диверсификацию продукта, обращающее этот продукт из традиционного в новый. Во-вторых, определил сущность инноваций с точки зрения системной полезности как нового процесса и нового результата. В-третьих, рассмотрел инновацию с точки зрения комбинации новым способом существующих факторов производства. Й. Шумпетер выделил пять типов инноваций (рис. 1.9) [167].



Рисунок 1.9 – Классификация инноваций по Й. Шумпетеру [167]

Развитие методологического подхода к определению сущности инноваций получило в работах П. Друкера, который считал, что инновации – это, скорее, экономическое и социальное понятие, чем техническое, так как в случае технико-технологических нововведений изменяются ценность и потребительские качества, извлекаемые потребителем из ресурсов. Он определял нововведения как особый инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они стремятся осуществить новый вид бизнеса или услуг [27].



В процессе развития теории инноваций многие исследователи пытались уточнить смысл понятия инновации и дать свою классификацию инновациям, поэтому к настоящему времени можно найти множество вариантов толкования этого понятия и классификации. Этому вопросу посвящены работы А.М. Аронова и Е.Н. Беловой [6], А.А. Мищенко [71], В.И. Некрасова [82], С.Н. Полянскиого [101], Л.А. Сосуновой и Е.А. Серпер [132], Ю.Э. Халабуда [154], Й.А. Шумпетера [167].

В работе Ю.Э. Халабуда [154] сделана попытка разделить существующие подходы к пониманию инноваций на группы по ключевым характеристикам.

В работе выделено пять возможных подходов.

К *первой группе* отнесены подходы, в которых обобщающей ключевой характеристикой трактовки инновации выступают какие-либо количественные или качественные изменения. К этой группе отнесены работы Й. Шумпетера, Ф. Валенты, Л. Волдачек, Ю.В. Яковца.

Общей характеристикой подхода, отнесенного ко *второй группе*, является то, что инновация понимается как идея, продукт, результат, воспринимаемый индивидом как новый. К этой группе отнесены определения, данные в работах И.Н. Молчанова, А.И. Уткина, М. Гохберга, Л.В. Канторовича, А. Койре, А. Левинсона, С.Д. Бешелева, Ф. Гурвича и С.Ю. Глазьева.

В соответствии с *третьим подходом* главной характеристикой инновации рассматривается, в отличие от предыдущего, не конечный результат как таковой, а сам процесс генерирования, внедрения, использования идей и результатов. К этой группе определений отнесены определения П.Н. Завлиной, С.В. Валдайцева, В. Раппопорта, И.Л. Пиннинго.

В *четвертой группе* инновация рассматривается как своеобразная непрерывная деятельность, включающая в себя ряд взаимосвязанных этапов и направленная на создание, распространение и практическое использование какого-либо (технического, организационного, экономического, управленче-

ского и т.п.) новшества. Данному подходу соответствуют работы В.Н. Лапина, Б. Санто, В.Г. Медынского, Д.М. Гвишиани, В.С. Кабакова, Б. Твисса.

К пятой группе отнесены работы, в которых подчеркивается сложный, внутренне противоречивый характер инновации как динамичного, по существу всеобщего явления, охватывающего все сферы человеческой жизнедеятельности. К представителям этого подхода отнесены работы В.А. Макарова и Н.И. Лапина.

В работе [58] делается акцент на таких экономических свойствах инновации, как «необходимость удовлетворения потребностей»; «необходимость эффекта»; «необходимость прибыльности». Одним из условий инновации является практическое применение.

Фундамент инновационной экономики страны закладывается в ее системе образования. Система образования должна находиться в постоянном движении, отвечая вызовам международной конкуренции. Поэтому инновации являются неотъемлемым элементом развития образовательных структур. В условиях рыночной экономики инновации являются важнейшим экономическим инструментом, позволяющим вузам обеспечивать себя ресурсами, необходимыми для их развития. Проблема управления инновационными процессами в вузе в последние годы привлекает большое внимание исследователей. Обладая общими свойствами, присущими инновационным процессам в других отраслях, в образовательной сфере есть своя специфика. Анализ специфики инноваций в вузовской среде представлен в работах Ю.П. Куликовой и М.Я. Веселовского [45], М.М. Лачугиной [48, 49], М.С. Мотышиной и О.Г. Шарипа [75], Л.И. Назаровой [78], О.А. Солодухиной [129], Т.Б. Табардановой [138].

Ближе к классической схеме классификации инноваций относится схема классификации, представленная на рис. 1.10 [45]. Существует еще ряд вариантов классификации в вузе. Заслуживает внимания классификация инноваций, представленная, например, в работе [75]. Инновации здесь подразделяются по пяти признакам.



Рисунок 1.10 – Классификация инноваций в вузе<sup>1</sup>

Первый признак – тип принимаемых решений. По этому признаку различают:

– инновации стратегического характера – это качественные изменения системы образования вуза, ее моделей и механизмов их реализации для достижения долгосрочных целей;

<sup>1</sup> Куликова Ю.П., Веселовский М. Систематизация и классификация инноваций в высшей школе // Транспортное дело России. – 2011. – № 5. – С. 125.

– инновации тактического характера – прогрессивные изменения, обеспечивающие реализацию тактических решений вуза.

По объекту инновационной деятельности (второй признак классификации) инновации подразделяются на:

– инновации продукта (услуги) – создание и распространение новых образовательных программ и специализаций в системе непрерывного профессионального образования, актуальной продукции научного назначения, отвечающих потребностям инновационной экономики, основанной на знаниях;

– инновации процесса – прогрессивные изменения в основных и обеспечивающих процессах в вузе с целью повышения результативности образовательной и научной инновационной деятельности и создания условий для освоения, использования и распространения современных идей, методик, технологий, новых качественных продуктов (услуг).

По характеру инновации в вузе разделяются на:

– революционные – нововведения в образовании, кардинально отличающиеся от всего существующего ранее (например, E-learning, мобильное обучение);

– эволюционные – совершенствование существующих образовательных систем, моделей, методов и технологий с целью повышения качества и конкурентоспособности образовательных услуг, научной и инновационной продукции вуза (например, разработка и внедрение новых педагогических методов обучения).

По типу удовлетворяемых потребностей инновации могут быть:

– ориентированными на удовлетворение существующей потребности – усовершенствование научно-образовательной продукции и услуг учебного заведения с целью более полного и качественного удовлетворения уже сложившихся потребностей всех заинтересованных сторон;

– ориентированными на формирование новых потребностей, разработку и вывод на рынок новых продуктов и услуг с целью формирования потребностей на перспективу.

По содержанию инновационной деятельности можно выделить семь градаций:

- технологические – внедрение информационно-коммуникационных и обновление производственных и исследовательских технологий;
- педагогические – внедрение современных педагогических технологий в образовательный процесс;
- экономические – развитие форм финансирования образовательных учреждений, коммерциализация научной и инновационной деятельности вузов;
- социальные – новые инструменты социального развития, обеспечивающие создание в вузах современных условий учебы и отдыха, формирование культурной среды и т.п.;
- маркетинговые – реализация новых методов маркетинга в вузе;
- организационно-управленческие – внедрение новых организационных структур и систем управления качеством и результативностью образовательного, научного и инновационного процессов;
- юридические – принятие новых законодательных и нормативных правовых актов, способствующих реализации Государственной политики модернизации системы образования.

Для реализации целей инновационного развития вузы должны следовать принципам инновационной стратегии как основы своей деятельности. Основные принципы управления инновационным развитием вуза рассмотрены в работе А.М. Аронова и Е.Н. Беловой [6]. Это принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии, принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития, принцип соответствия стратегии и тактики управления, принцип приоритетности человеческого фактора, принцип определенности стратегии и организации стратегического контроля, принцип соответствия стратегии организации имеющимся ресурсам,

принцип соответствия стратегии организации имеющимся технологиям. Данные принципы созвучны требованиям и правилам управления. Их соблюдение создает предпосылки для эффективной работы и уменьшает возможность отрицательных результатов инновационной деятельности.

Наиболее значимые принципы для инновационного развития вуза можно разделить на три группы:

- принципы построения системы управления инновационным развитием вуза (принцип гармонии, прогрессивности, прогнозирования, автономности);
- принципы, определяющие направления развития будущего системы управления (концентрации, адаптивности, преемственности, непрерывности);
- принципы, определяющие сущность взаимодействия с субъектами инновационной деятельности вуза (принцип антропологического реализма, принцип партисипативности, принцип синергизма).

Настоящая работа посвящена разработке организационно-экономических инноваций управления интегрированными университетскими комплексами.

Под *организационно-экономическими инновациями* в управлении интегрированным университетским комплексом будем понимать структурные и организационно-технологические изменения в системе управления для повышения эффективности функционирования и достижения стратегических целей развития интегрированного университетского комплекса за счет интеграционных эффектов.

В совокупности организационно-экономические инновации образуют новый организационно-экономический механизм управления интегрированным университетским комплексом.

Поэтому для определения основных признаков отнесения инноваций к организационно-экономическим целесообразно рассмотреть некоторые теоретические положения по определению экономической сущности организационно-экономического механизма управления, который складывается из экономической и организационной составляющих.

В экономической науке до настоящего времени продолжают научные дискуссии по поводу определения понятия «экономический механизм». Различные точки зрения высказываются в работах А.И. Бородина [13], Б.З. Мильнер и А.В. Кочеткова [45], А.В. Новикова [85], Б.А. Райзберг [113], Г.С. Сеяловой [122], В. Столярова, Л. Васечко [134], Э.А. Уткина [146], А.Ю. Чаленко [160].

Рассмотрим несколько наиболее распространенных определений понятия «экономический механизм».

В экономическом словаре «экономический механизм» определяется как «совокупность методов и средств воздействия на экономические процессы, их регулирования» [113].

«Экономический механизм – это совокупность ресурсов экономического процесса и способов их соединения» [160].

«Экономический механизм – это совокупность методов и средств воздействия на экономические процессы, их регулирование» [134].

В «организационный механизм» управления, по мнению Э.А. Уткина, входит множество компонентов, но он обязательно должен представлять собой единую систему, в которой функционирование отдельных элементов взаимозависимо и взаимообусловлено. Кроме того, автор рассматривает организационный механизм как совокупность управленческих действий, приемов и процедур, направленных на реализацию функции организации, а также на теорию и практику управления, опирающихся на приоритет общеорганизационных принципов и решения организационных проблем. Он включает проектирование, создание и совершенствование организационных структур, четкое разграничение функций, распределение организационных задач, обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных исполнителей, установление взаимосвязей между ними, строгое соблюдение установленных правил организационного поведения, принятие управленческих решений [146].

Б.З. Мильнер, А.В. Кочетков, Д.Г. Левчук считают, что организационно-экономический механизм состоит из следующих элементов [68]:

- организация процессов принятия решений;
- система распределения и обеспечения ресурсами;
- основные способы воздействия на объект управления, которые в соответствии с принятым разделением включают различные методы управления, такие, как административно-организационные и экономические.

Таким образом, организационно-экономический механизм управления должен выполнять следующие главные задачи: обеспечение необходимой ответственности за достижение конкретных результатов; согласование целей; стимулирование и мотивация участников деятельности; распределение и обеспечение ресурсов.

А.В. Новиков, исследуя сущность организационно-экономического механизма российского предприятия на основе теории систем, делает вывод, что наиболее предпочтительным для современных исследователей является определение организационно-экономического механизма через понятия «система» или «совокупность» [85].

При создании нового предприятия в первую очередь прорабатываются его организационная структура и функции управления элементами этой структуры. Организационно-экономические механизмы конкретного предприятия чаще всего разрабатываются менеджерами уже действующего предприятия. Менеджмент направлен на постоянное совершенствование системы управления, изменяя организационно-экономические механизмы. Иначе говоря, организационно-экономические механизмы предприятия находятся в постоянном движении. Совершенствование организационно-экономических механизмов через организационно-экономические инновации происходит под воздействием постоянно меняющихся внешних и внутренних факторов.

Таким образом, основными признаками отнесения инноваций к организационно-экономическим инновациям управления интегрированным университетским комплексом будем считать структурные и организационно-



технологические нововведения: изменения в организационной структуре управления; изменения в структуре управления персоналом и порядка его работы; введение новых методик мотивации и стимулирования персонала; изменения в методах управления; введение новых регламентов функционирования структурных подразделений, новых или модифицированных нормативов и корпоративных стандартов; применение новых организационных и технических средств в управлении и др. Важным признаком отнесения инноваций к организационно-экономическим инновациям управления интегрированным университетским комплексом является их целенаправленность на обеспечение синергетического эффекта.

Формирование организационно-экономических механизмов управления интегрированными системами – это по своей сути крупный инновационный проект, затрагивающий большинство элементов структуры управления элементов интегрируемых компонент.

Поэтому, рассматривая различные подходы к совершенствованию организационно-экономических механизмов через организационно-экономические инновации управления интегрированными системами, целесообразно рассмотреть инновационные подходы (инновации), используемые в настоящее время при их разработке. Наиболее важными являются подходы, учитывающие процессы интеграции: проектный, процессный, стейкхолдерский, кластерный и фрактальный.

Одним из таких подходов является проектный подход к управлению.

В разных источниках понятие «проектное управление» определяется по-разному.

«Проектное управление – это решение, благодаря которому определяются и достигаются четкие цели при соблюдении баланса между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками. Такое решение должно окупить все инвестиции» [104].

«Проектное управление – это методика, позволяющая объединить в одно целое линейное управление компанией (постоянный процесс) с управлением целевыми проектами (временные управленческие конструкции)» [159].

«Проектное управление – это комплекс взаимосвязанных организационных, научных, правовых, технических, финансовых, экономических, экологических решений по разработке, производству и предоставлению продукции и услуг заказчику (потребителю)» [110].

«Проектное управление – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ» [140].

Проект является самостоятельным объектом управления, имеющим свою специфику, и поэтому применение к нему стандартных операционных методов неэффективно.

Принципиальное отличие проектного управления заключается в том, что вся совокупность работ в рамках инновационного цикла планируется и выполняется как единая комплексная программа работ силами специально созданного коллектива исполнителей с высокой степенью централизации управления.

В основе проектного управления лежат следующие принципы:

- селективное управление;
- целевая ориентация проектов на обеспечение конечных целей;
- полнота цикла управления проектами;
- поэтапность инновационных процессов и процессов управления проектами;
- иерархичность организации инновационных процессов и процессов управления ими;
- многовариантность при выработке управленческих решений;
- системность;
- комплексность;
- обеспеченность (сбалансированность).

Принципы проектного управления предусматривают проведение детального анализа внутренних и внешних условий его реализации, анализ риска и выработку проектного мышления у команды, которая реализует проект, планирование проектных работ, осуществляемых руководителем проекта и лицами, ответственными за выполнение его отдельных этапов.

Существует несколько видов проектного управления, различающихся по организационным формам: линейно-функциональное, матричное и смешанное. Матричная форма проектного управления отличается от линейной более обособленной структурой. Она основана на сочетании традиционной вертикальной связи «руководитель – подчиненный» и горизонтальной координации работ.

Еще одним подходом к управлению, который активно обсуждается в научной литературе последнее десятилетие, является «процессный подход». Особенности процессного подхода рассматриваются в работах А.Н. Баранской [9], А.Г. Кириллова [35], О.В. Кольцовой и В.И. Меншиковой [39], М. Хаммер и Д. Чампи [155], Дж. Харрингтон [156], С.Г. Ше [164], Г.В. Широковой [165]. Процессный подход обязан своим появлением как альтернатива функциональному подходу, который до сих пор считается основным подходом, применяющимся на российских предприятиях.

При функциональном подходе система управления предприятия рассматривается как некоторый механизм, который обладает набором функций. Эти функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники предприятия. Выполняя свои узкоспециальные задачи, сотрудники перестают видеть конечные результаты труда всего предприятия и осознавать свое место в общей цепочке. Такая система заставляет персонал хорошо исполнять функции, но не ориентирует на достижение результата.

Основное отличие процессного подхода в том, что он ориентирован, прежде всего, не на организационную структуру предприятия, не на функции подразделений, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для

внешних или внутренних потребителей. Суть отличия двух подходов состоит в том, что функциональный подход определяет «что делать», процессный – «как делать».

«Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих «входы» в «выходы» [92].

«Процессом называется повторяющаяся последовательность взаимосвязанных операций, направленная на получение определенного результата (с указанием начала и конца, точным определением входов, выходов, механизмов исполнения и управления)» [24].

«Процессный подход в управлении – подход, определяющий рассмотрение деятельности любой компании как сети бизнес-процессов, связанных с целями и миссией этой компании» [108].

«Процессный подход в управлении – это процесс формирования целей и способов их достижений, деятельность, ограниченная в пространстве и во времени, требующаяся для реализации комплекса управленческих ресурсов» [109].

Неотъемлемым атрибутом процессного подхода являются измеряемые цели. Только с помощью измеримых целей можно достичь эффекта понимания вклада каждого подразделения и работника в достижение целей всей организации. Другими неотъемлемыми атрибутами процессного управления выступают непрерывность и повторяемость процесса управления.

Как правило, процессы подразделяются на основные, вспомогательные и процессы управления. Может быть применена и более развернутая классификация процессов [92].

Основные процессы: добавляют качество; кросс-функциональны в рамках предприятия; взаимодействуют как с клиентами, так и с партнерами; через них проходит основной продукт, добавляют продукту ценность, результат получает потребитель.

Процессы управления – управление организацией как единой системой: целеполагание, планирование, контроль достижения целей; анализ и

выработка корректирующих воздействий; координация действий отдельных элементов.

Процессы развития определяют тенденции и направления развития основных процессов в зависимости от анализа и прогнозируемых направлений развития организации.

Вспомогательные процессы создают инфраструктуру организации, не касаются основного продукта, добавляют продукту стоимость, результат получает основной процесс.

Современное инновационное предприятие должно в обязательном порядке поддерживать «бизнес-процесс развития». Развитие осуществляется в рамках двух управленческих циклов: управление стратегической эффективностью – СРМ (Corporate Performance Management), управление эффективностью бизнес-процессов – ВРМ (Business Process Management).

Основные преимущества процессного подхода:

- существуют четкие и конкретные показатели для управления процессами;
- исключается распределение ответственности по фрагментам процесса, имеется конкретное лицо, ответственное за реализацию процесса;
- освобождение высшего руководства от оперативного управления всеми процессами организации;
- управление процессами создает условия для их оптимизации;
- определение границ процесса, его поставщиков и потребителей, обеспечивает лучшее взаимодействие и понимание требований, которые надо выполнить;
- при управлении целостным процессом, проходящим сквозь множество отделов, снижается риск субоптимизации.

Другой инновационный подход к построению стратегических моделей управления был разработан японской компанией «McKinsey». Особенности подхода изложены в работах М.К. Бараевой и А.А. Сиганькова [8], И. Рассела и П. Фрига [114, 115]. Подход к управлению основан на высокой социальной

ответственности компании и мягком менеджменте. Система McKinsey настраивает людей на достижение собственного максимума, реализацию всех своих способностей и раскрытие талантов. Большое значение придается корпоративной культуре. Под корпоративной культурой понимаются ценности, верования, убеждения сотрудников.

В основе подхода лежит предположение, что наемные работники в процессе труда стремятся, прежде всего, к удовлетворению своих важнейших духовных потребностей, в первую очередь потребности в самовыражении, развитии и реализации своего творческого потенциала.

Систему управления эффективностью бизнеса компания «McKinsey» рассматривает как состоящую из трех взаимоувязанных элементов:

- этики результативности – организационного контекста, культуры и менталитета сотрудников, в рамках которых компания стремится достичь тех или иных результатов;

- системы контроля и управления результатами бизнеса: систематических процессов, процедур и методологических подходов, которые используются для оценки результатов деятельности компании и обратного воздействия с целью их улучшения;

- систем управления эффективностью персонала – процессов и стимулов, используемых компанией для достижения максимального уровня отдачи от сотрудников.

И. Рассел и П. Фрига [114, 115] описывают подходы к управлению компании McKinsey на основе «модели стратегического решения проблем».

Широкое распространение получила разработанная McKinsey модель «Семь S». Модель была разработана для того, чтобы оценивать эффективность деятельности организации путем наглядного анализа семи основных элементов фирмы: «Стратегии», «Навыков», «Совместных ценностей» (корпоративной культуры), «Структуры», «Сотрудников», «Систем» и «Стиля». Как показано на рис. 1.11, ключевые элементы компании находятся во взаимной зависимости и, таким образом, совместно участвуют в создании эф-

фективной организации [116]. Изменение одного должно сопровождаться изменением остальных.

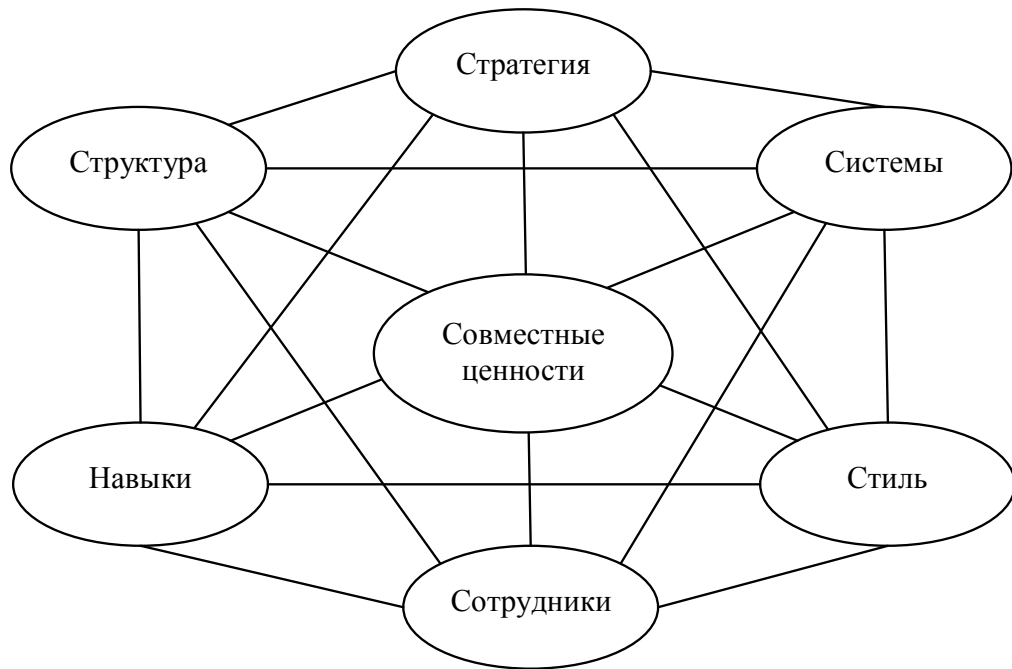


Рисунок 1.11 – Концептуальная модель «Семь S» McKinsey<sup>1</sup>

«Стратегия» является планом развития компании, разработанным на основе анализа внешних и внутренних факторов. «Структура» – это организационная иерархия компании: кто кому подчиняется и как группируются подразделения. «Системы» представляют собой ежедневные операции и процессы, выполняемые сотрудниками. «Стратегия», «Структура» и «Системы» относятся к «твердым» элементам (hard elements) – они легко определяемы, и менеджмент может непосредственно на них влиять.

Высокая степень социальной ответственности работодателя может давать и отрицательный эффект. Сотрудники, вовлеченные в подготовку и принятие решений, вникающие в цели бизнеса и считающие проблемы компании своими проблемами, не простят работодателю пренебрежение их нуждами. Чрезмерная социальная ответственность компании и мягкотелость менеджмента могут привести к пассивности персонала, социальному иждивенчеству.

<sup>1</sup> Рассел И., Фрига П. Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2007. – 132 с.

Рассмотрим следующий инновационный подход к формированию организационно-экономических механизмов управления. Этот подход основан на теории заинтересованных сторон.

Основоположником теории заинтересованных сторон считается Э. Фримен. Ему принадлежит широко распространенное сегодня определение понятия «stakeholder» – «любая группа или индивид, которые могут повлиять или на которые влияет достижение целей организации» [170]. Это широкая трактовка. Она включает практически всех, кто соприкасается с фирмой.

Некоторое уточнение понятия «стейкхолдер» дается в работе М. Хита – «это индивид или группа, которые могут оказывать влияние на достижение стратегических результатов фирмы или подвергаются влиянию при достижении фирмой стратегических результатов при том, что эти индивиды или группы имеют подкрепленные силой требования к деятельности компании» [171]. К группам влияния относятся те стейкхолдеры, которые в состоянии подкрепить свой интерес реальными рычагами влияния на фирму.

Основным предметом исследования теории оказывается взаимодействие различных групп и индивидов, преследующих свои интересы, которые связаны с деятельностью некой фирмы. В этом случае, с точки зрения любой стороны, фирма предстает как совокупность интересов и отношений других сторон.

Концепция теории заинтересованных сторон опирается на предположение, что менеджеры будут заботиться об интересах заинтересованных сторон только в случае, если это приведет к улучшению результатов деятельности фирмы.

Отсюда вытекают следующие базовые предположения:

- менеджеры, которые хотят достичь определенных целей, уделяют внимание конкретным заинтересованным сторонам;
- восприятие менеджеров определяет значимость заинтересованных сторон;



– классы заинтересованных сторон могут быть определены на основании обладания или приписываемого обладания одним, двумя или тремя атрибутами (рис. 1.12).

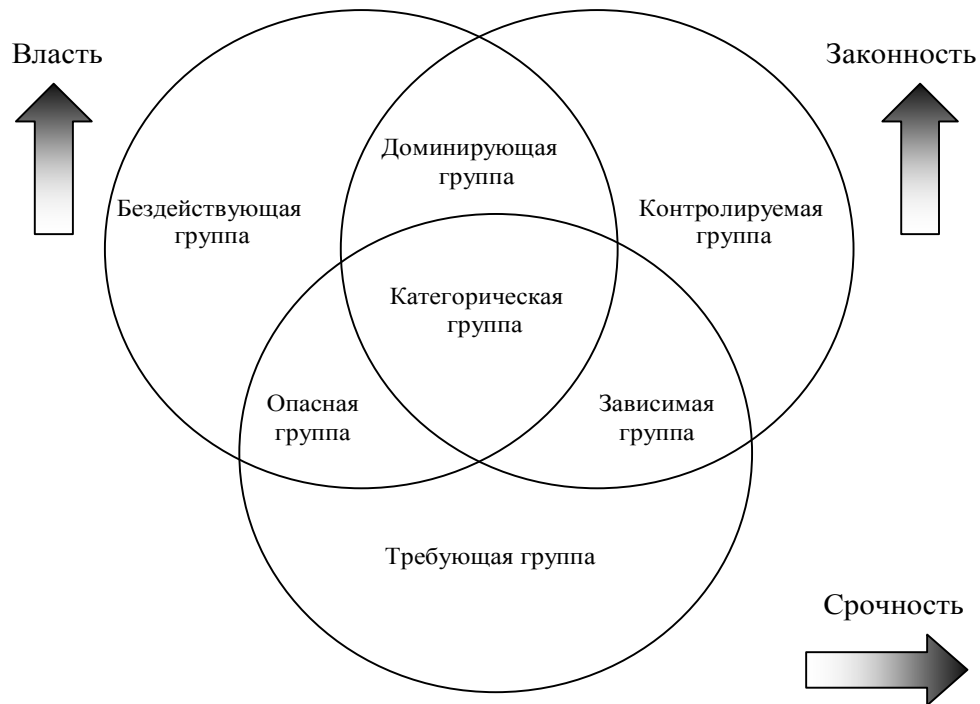


Рисунок 1.12 – Модель идентификации значимости заинтересованных сторон<sup>1</sup>

В результате получается семь классов. Три из них обладают одним атрибутом (латентные), три – двумя (ожидающие) и только один – тремя (категорические). Этот анализ позволяет менеджерам обоснованно относить субъекта внешнего окружения к группам влияния, а также определять позиции, с которых менеджеры причисляют те или иные заинтересованные стороны к значимым. Согласно этой модели Р. Митчела [172], субъекты, не обладающие властью, законностью или срочностью в отношениях с фирмой, не являются заинтересованными сторонами.

Основные отношения между организацией и ее стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждая заинтересованная сторона стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом способствовала достижению их стратегических целей [98].

<sup>1</sup> Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22. – № 4. – P. 853–886.

Среди отечественных исследований, посвященных построению систем управления на основе стейкхолдерского подхода, можно отметить работы С.А. Евсеевой [28], А.Г. Кириллова [35], М.А. Петрова [98], А.В. Прохоровой [103], О.А. Третьяк [141]. Использование стейкхолдерского подхода при разработке стратегии вузов имеет ярко выраженные особенности. В работах А.А. Гресько, М.С. Рахмановой [23], В.И. Лисова [52], Е.С. Кушель [46, 53], К.С. Солодухина [23, 128] рассматриваются возможности подхода в условиях вузовской системы подготовки кадров. Для вуза можно выделить шесть групп заинтересованных сторон. Схема ресурсного взаимодействия вуза с его основными стейкхолдерами представлена на рис. 1.13 [128].

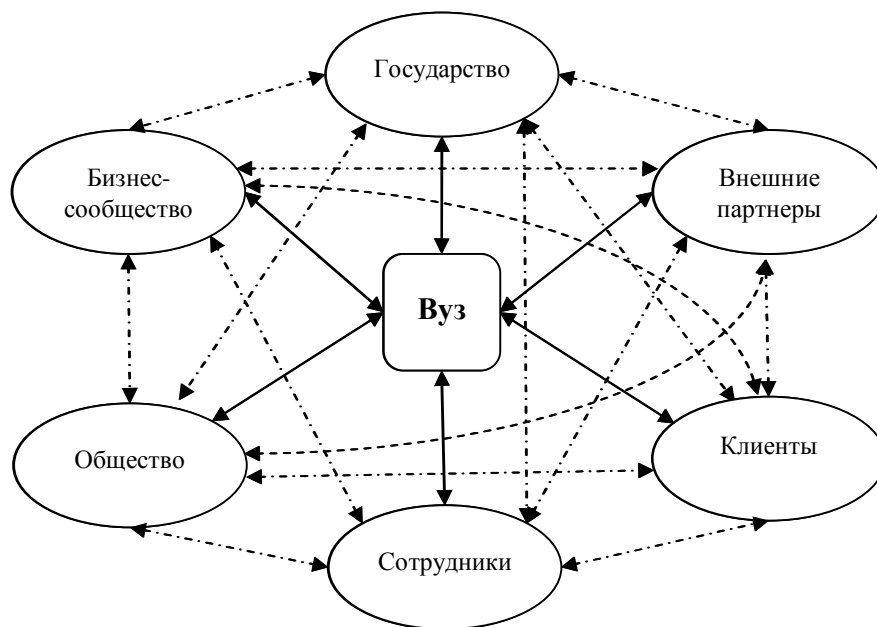


Рисунок 1.13 – Схема ресурсного взаимодействия вуза с его основными стейкхолдерами<sup>1</sup>

Помимо исследования характеристик отношений вуза с его стейкхолдерами важной задачей также остается исследование характеристик отношений между самими группами заинтересованных сторон, поскольку изменения в этих отношениях напрямую повлияют на отношения вуза с ними.

В работе К.С. Солодухина [128] конкурентная борьба между вузами рассматривается через призму борьбы за ресурсы и потребителя. Удовлетво-

<sup>1</sup> Солодухин К.С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 290 с.

ря требования заинтересованных сторон, вуз получает от них необходимые ресурсы. В свою очередь, удовлетворение запросов стейкхолдеров представляет собой передачу им ресурсов вуза. В результате взаимоотношений вуза с каждой заинтересованной стороной формируются отношенческие ренты вуза, сумму которых он стремится максимизировать.

По мнению Г.Б. Клейнера [37], в некотором смысле стейкхолдерский подход перекликается с кластерным подходом к управлению региональной экономикой. Только в кластерном подходе подразумевается управление по отраслевому принципу. При формировании кластерной политики отдельной отрасли экономики региона обязательным условием является вовлечение в структуру экономического кластера образовательных и научных структур. Отдельные университеты могут найти место сразу в нескольких экономических кластерах региона. Инновационный характер кластерной политики предполагает высокую значимость образовательных структур.

В последние годы получил распространение подход к управлению, основанный на индикативных принципах. Такой подход применяется как на государственном уровне, так и на региональном. Индикативный подход невозможен без определенной системы стимулов. В связи с этим и прочие экономические структуры вынуждены распространять его на свои подразделения.

Впервые общие принципы планирования на основе индикаторов были сформулированы А. Файолем. В качестве основных требований к разработке программы действия или планов предприятия были названы пять принципов: необходимость, непрерывность, гибкость, точность и единство [147].

Индикативное управление рассматривается как процесс формирования и последующего достижения экономической системой параметров (индикаторов), характеризующих ее состояние, соответствующих государственной политике.

Концепция индикативного управления предполагает плановое регулирование экономического развития и базируется на индикативном планирова-

нии. Индикаторы определяются также как параметры границ, в пределах которых система, включающая организационные механизмы, технологические связи, материальные и финансовые потоки, может устойчиво функционировать и развиваться. В отличие от показателя, дающего лишь количественную констатацию, индикатор носит векторный, направленный характер. Индикаторы имеют предельные пороговые (минимальные и максимальные) уровни режимов развития многоресурсных систем.

А.Б. Левинталь и В.Ф. Ефременко [51] считают, что понятие и практика индикативного, рекомендательного, рамочного планирования противостоят понятию и практике жесткого, административного, директивного планирования (когда спускаемые сверху планы безальтернативны и приравниваются к приказу) и предполагают децентрализованное принятие решений, наличие степеней свободы на нижестоящих уровнях и процедур согласования планов между верхними и нижними уровнями.

По мнению Б.В. Ветрова [15], В.П. Миничкиной и С.С. Артемьевой [69], основной функцией индикативного планирования является информационно-ориентирующая, которая одновременно выступает и как мотивационная функция.

Фрактального подхода к управлению экономическими системами придерживаются А.Н. Байдаков и А.В. Назаренко [7], А.Д. Воробьев [18], Н.Б. Новикова [86] и др. Этот подход не так распространен, как рассмотренные выше. В нем делается акцент на исследовании внешней среды.

Фрактальный подход позволяет учитывать процессы самоорганизации и развития социально-экономических систем как с точки зрения социальных и экономических взаимосвязей, так и их интегрированности во внешнюю среду.

Фрактальный подход базируется на самоподобии исследуемых систем и процессов. При этом исходят не из геометрического понятия самоподобия, а его структурного и семантического содержания. Теоретико-методологическую основу этому образуют сами определения системы, ее свойств, основывающихся на комплексе системных закономерностей – эмерджентность, целостность, изо-

морфизм, изофункционализм, иерархичность, функциональная иерархия, закон необходимого разнообразия, жизненный цикл системы, самоорганизация, циклический характер функционирования, эквивинальность, потенциальная эффективность, принцип компенсации энтропии, полнота частей системы [86].

Применение фрактального подхода к управленческим проблемам предполагает решение двух основных задач: определить фрактал рынка как его основную структуру (закономерность); создать свой собственный фрактал (парадигму мышления и действий), соответствующий рыночному.

Решение этих задач позволяет организации, предприятию заключить союз с рынком [69].

На практике фрактальный подход используется для обоснования процессов диверсификации.

Существует еще ряд подходов к формированию организационно-экономических механизмов управления. Эти подходы, как правило, еще не оформились в виде отдельной теории и не имеют устоявшейся терминологии. Примером такого подхода является сетевой подход. Различные трактовки этого подхода можно найти в работах Ю.Ф. Поповой [103, 121].

В результате анализа различных инновационных подходов управления организацией можно сделать вывод о том, что при разработке теории стремятся подчеркнуть своеобразие каждого подхода, однако на практике применение одного-единственного подхода встречается крайне редко. Обычно используют сразу несколько подходов в различном сочетании. Большинство подходов не противоречат друг другу. Применение нескольких подходов обусловлено еще и тем, что различные подходы могут использовать одинаковые, или близкие, инструментальные средства анализа и проектирования. Примером комбинации нескольких подходов является «модель превосходства компании» [99].

В настоящей работе предлагается использовать отдельные элементы исследованных подходов и теоретических моделей управления при разработке методического подхода на основе организационно-экономических инноваций управления интегрированными университетскими комплексами.

## Глава 2. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИННОВАЦИОННОМУ УПРАВЛЕНИЮ ИНТЕГРИРОВАННЫМ УНИВЕРСИТЕТСКИМ КОМПЛЕКСОМ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

Для совершенствования инструментария управления интегрированным университетским комплексом, обеспечивающего повышение эффективности его деятельности, предлагаем методический подход к инновационному управлению интегрированным университетским комплексом на основе организационно-экономических инноваций.

К основным принципам нового подхода относятся:

– принцип экономической целесообразности создания новой объединенной структуры, т.е. при формировании интегрированного объединения необходима предварительная работа по прогнозированию экономического эффекта такого объединения;

– принцип демократии вхождения субъекта в новую объединенную структуру означает, что коллективная деятельность объединяющихся субъектов должна обеспечиваться относительно равными правами и экономическими условиями;

– принцип обеспечения взаимной заинтересованности участников интегрированного объединения заключается в том, что его деятельность не может реализовать цели лишь одного субъекта, исключая интересы другого;

– принцип исключения экономически неоправданных посредников между партнерами состоит в обеспечении связанности и углублении взаимодействия субъектов;

– принцип вовлеченности всех участников в процесс стратегического планирования развития объединенной организации (структурного подразделения);

– принцип синергизма, предполагающий увеличение количества согласованных связей, способствующий появлению качественно новых функций интегрированной системы;

– принцип стимулирования по результатам, лежащий в основе экономической мотивации как рядовых сотрудников, так и менеджмента на достижение стратегических целей объединенной организации;

– принцип внутреннего бенчмаркинга, который предполагает активный обмен лучшими практиками и ноу-хау между структурными подразделениями в рамках университетского комплекса.

Базовым принципом нового методического подхода к инновационному управлению интегрированным университетским комплексом автор определяет принцип «образовательно-технологической преемственности образовательных структур», который заключается в сохранении или обеспечении единых основных принципов, подходов, методов и технологий организации образовательной и воспитательной деятельности при переходе в рамках университетского комплекса из одного подразделения в другое. Таким образом обеспечивается технологическая связанность процессов основной деятельности образовательных структур при создании вертикально и (или) горизонтально интегрированных организационных структур.

Принцип образовательно-технологической преемственности образовательных структур способствует обеспечению сквозной непрерывности образовательного и воспитательного процессов, преемственности и сохранности контингента обучающихся, а также созданию и комплексному использованию единой материально-технической базы.

Принцип образовательно-технологической преемственности образовательных структур является ключевым в системе принципов нового методического подхода, предложенного в данной работе для моделирования организационно-экономических инноваций управления интегрированным университетским комплексом, так как является базовым условием, обеспечивающим

синергетический эффект интеграции (повышение качества образовательных услуг и эффективности деятельности организации).

Основные принципы нового методического подхода к управлению интегрированным университетским комплексом положены в основу предложенных ниже взаимосвязанных организационно-экономических инноваций управления интегрированным университетским комплексом: мультивариантного моделирования организационной структуры управления системой непрерывного образования; технологии создания институциональной учебной бизнес-среды, а также экономических механизмов повышения эффективности управления интегрированной системой непрерывного образования и рыночных инструментов мотивации руководителей образовательных структур разных уровней образования.

## 2.1. Организационная процедура мультивариантного моделирования организационной структуры управления системой непрерывного образования в условиях университетского комплекса

С 2001 года в инициативном порядке, а с 2007 года в законодательном в России создается множество университетских комплексов, крупных федеральных и региональных вузов путем объединения учреждений или кластеризации образования, науки и производства.

Университетские комплексы создаются в большинстве своем путем присоединения учреждений начального и среднего профессионального образования к вузу. В отдельных случаях в составе университетского комплекса образуются новые подразделения различных образовательных уровней.

В результате слияния происходит не просто механическое добавление новой структуры в системе управления, но и перестройка всей системы управления образуемой структуры и основных процессов.

При создании новой организации в первую очередь прорабатываются его организационная структура и функции управления элементами этой структуры.



В связи с интеграцией возникает целый комплекс проблем, которые необходимо решать при разработке новой системы управления университетским комплексом, который, кроме образовательных подразделений ВПО, объединил в своей структуре образовательные подразделения НПО и ВПО.

Типичными являются три группы проблем:

- организации основной деятельности учреждения, вызванные неоднородностью и многопрофильностью реализуемых программ разных уровней образования;

- управления рассредоточенным территориально неоднородным хозяйственным комплексом;

- управления персоналом в условиях интеграции.

Возникающие проблемы уточним путем их декомпозиции (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Декомпозиция проблем управления университетским комплексом

Проблемы 1-го уровня	Проблемы 2-го уровня
1. Организация основной деятельности учреждения (организации), вызванные неоднородностью и многопрофильностью реализуемых программ разных уровней образования	1.1. Отсутствие единого механизма управления разработкой и реализацией интегрированных, сопряженных и сокращенных профессиональных программ
	1.2. Сложившиеся в вузе приоритеты развития уровней образования от высшего к низшему: ВПО, СПО, по остаточному принципу НПО и среднее (полное) общее образование
2. Управление неоднородным хозяйственным комплексом, рассредоточенным территориально	2.1. Необходимость самостоятельного осуществления деятельности в условиях территориальной удаленности зданий
	2.2. Значительный износ, моральное устаревание лабораторной базы по ряду специальностей
3. Управление персоналом в условиях интеграции	3.1. Обособленность интересов структур разных уровней образования, отсутствие единой корпоративной культуры, лояльности к университету
	3.2. Дефицит и низкое качество подготовки мастеров производственного обучения

При всей сложности остальных проблем в новой структуре управления необходимо в первую очередь сосредоточиться на проблеме разработки методических подходов и инструментария инновационного управления, связанных с

основной деятельностью вуза – образовательной деятельностью. При разработке стратегии развития вузы обязаны ориентироваться на основополагающие приоритеты и законодательные акты, выработанные правительством страны.

Основополагающей концепцией организации образовательной деятельности в стране стала концепция непрерывности образования. В условиях стремительного накопления знаний и стремительного обновления технологий требование соблюдения непрерывности образования становится необходимостью. В настоящее время и в ближайшей перспективе решающую роль в обеспечении экономического роста нашей страны будет играть своевременная и качественная подготовка специалистов для удовлетворения потребностей науки, экономики, общества в целом и отдельных его граждан. В рамках интегрированных структур появляются возможности наилучшим образом воплотить в жизнь идеи, заложенные в концепции непрерывного образования.

Обсуждению концепции непрерывного образования посвящено достаточно много научных работ.

Наиболее распространенным определением является следующее: «Непрерывное образование – это система взглядов на образовательную практику, которая провозглашает учебную деятельность человека как неотъемлемую и естественную составляющую часть его образа жизни во всяком возрасте. Она предусматривает необходимость достройки образовательной лестницы новыми ступенями, рассчитанными на все периоды взрослой жизни. В качестве основной цели непрерывного образования рассматривается пожизненное обогащение творческого потенциала личности» [126].

Непрерывное образование ориентируется на целостное развитие человека как личности на протяжении всей его жизни, на повышение возможностей его трудовой и социальной адаптации в быстро меняющемся мире; ставит целью развитие способностей обучающегося, его стремлений и возможностей, а также разностороннего саморазвития.

Содержание непрерывного образования ориентируется на опережение развития общества, профессиональной карьеры, личных навыков и качеств и

других сфер социальной практики; предполагает преемственность и многовариантность общего и профессионального образования. Помимо самих знаний, умений, навыков в содержание входит сам процесс, опыт их приобретения и практического применения, пути и способы их самостоятельного добывания, поиска и открытия, самообразования.

Многоуровневая система непрерывного образования России представлена на рис. 2.1 [11].

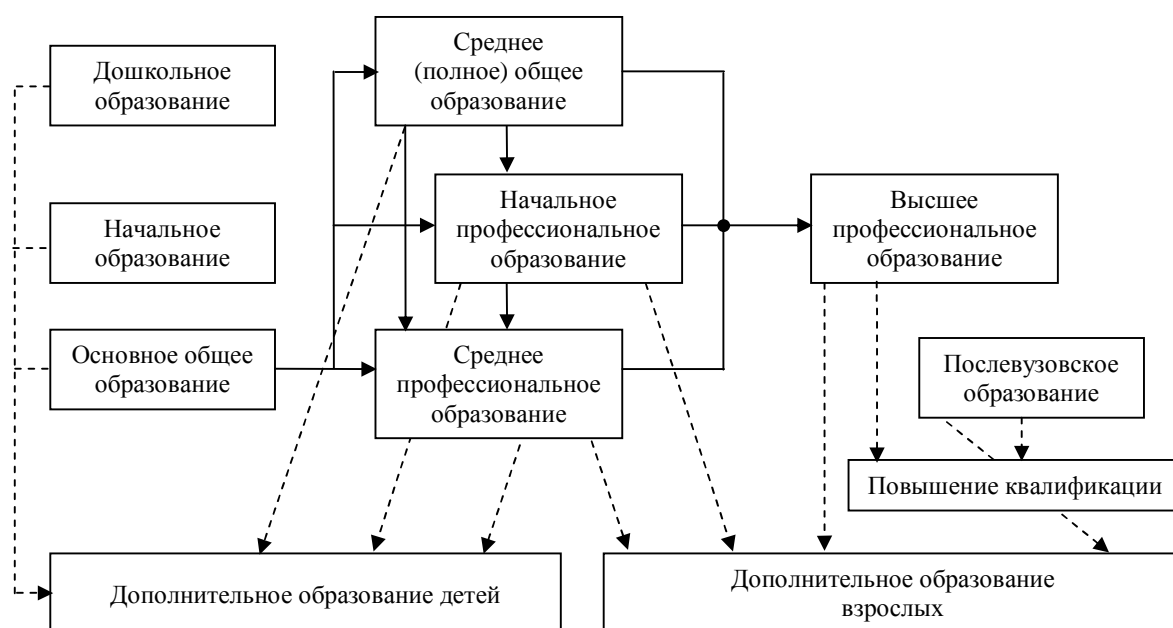


Рисунок 2.1 – Многоуровневая система непрерывного образования в России<sup>1</sup>

Непрерывность образования дает возможность образовательного маневра, т.е. при движении по уровням профессионального образования человек сам определяется в продолжительности обучения и освоении нескольких специальностей, создавая, таким образом, свою индивидуальную образовательную траекторию [70, 103].

Наибольшее распространение получило следующее определение образовательной траектории: «Индивидуальная образовательная траектория – это персональный путь реализации личностного потенциала каждого ученика в образовании. Под личностным потенциалом ученика здесь понимается сово-

<sup>1</sup> Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты / С.А. Беляков, В.С. Вахштайн, В.А. Галичин и др. – М. : МАКС Пресс, 2006. – 339 с.

купность его способностей: оргдеятельностных, познавательных, творческих, коммуникативных и иных. Процесс выявления, реализации и развития данных способностей учащихся происходит в ходе образовательного движения учащихся по индивидуальным траекториям» [158].

В процессе продвижения по индивидуальной образовательной траектории происходит становление личностного опыта, в том числе и опыта самоорганизации своего образования.

Личностный потенциал – это достигнутые в результате предыдущего развития возможности личности, обеспечивающие получение личностно-значимых и социально ценных достижений в различных сферах социального функционирования. Личностный потенциал – это совокупность способностей: познавательных, творческих, коммуникативных.

Следовательно, индивидуальную образовательную траекторию можно еще определить как персональный путь реализации личностного потенциала каждого индивида в системе образования страны.

Модель реализации индивидуальной образовательной траектории отдельной личности (индивида) можно представить в виде схемы (рис. 2.2).

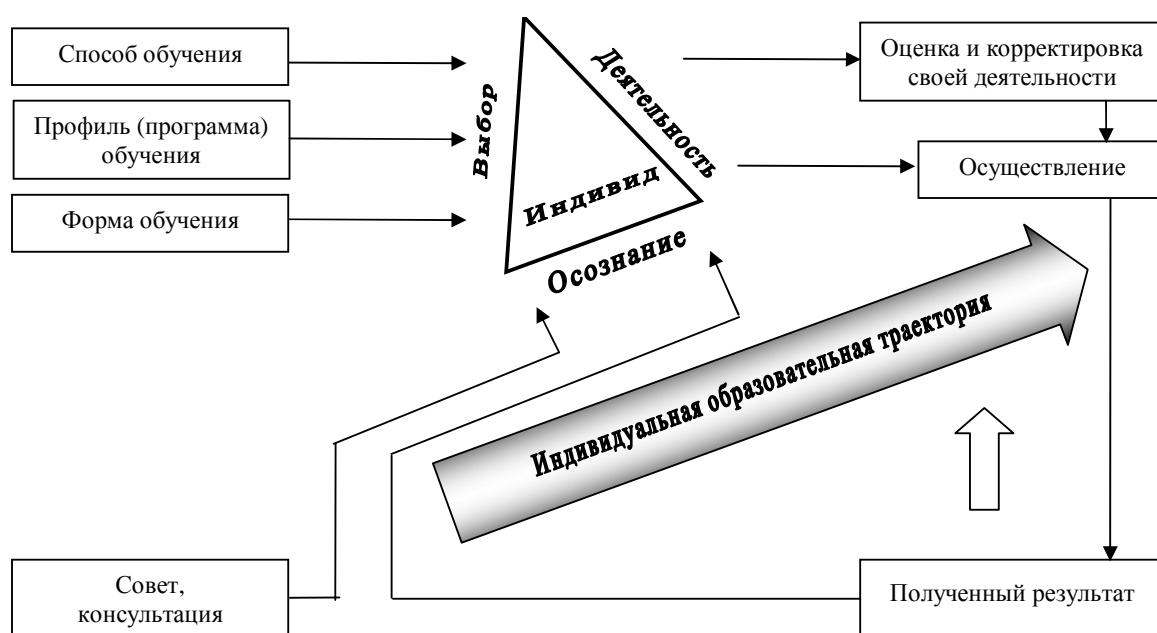


Рисунок 2.2 – Модель индивидуальной образовательной траектории <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором.

В рамках интегрированной структуры вуза, осуществляющего подготовку по различным уровням профессионального образования, появляется возможность разработать рациональные образовательные траектории, позволяющие сократить затраты времени на получение образования, получить более качественное и востребованное на рынке труда образование.

Для разработки рациональных образовательных траекторий необходимо смоделировать эффективную систему взаимодействия между структурными подразделениями, отвечающими за реализацию образовательных программ профессионального образования разных уровней, и разработать модели организационно-управленческих отношений.

Чтобы выбрать определенную модель взаимодействия подразделений разных уровней профессионального образования, необходимо определить продуктовый портфель (направления профессиональной подготовки); выстроить однопрофильные линейки (траектории реализации) программ разных уровней образования (НПО, СПО, ВПО); разработать варианты интеграции программ однопрофильной линейки.

Рациональные образовательные траектории выстраиваются на основе интегрированных образовательных программ [64]. В настоящее время используются три схемы интеграции образовательных программ:

- последовательная;
- последовательно-параллельная;
- целостная.

При последовательной схеме интеграции образовательных программ допускается сокращение содержания образования на дидактические единицы (учебные элементы), по которым обучающиеся на предшествующем уровне профессионального образования получили знания, эквивалентные следующему уровню профессионального образования. В этом случае по завершении предшествующей ступени происходит переаттестация дисциплин или их части (дидактических единиц), по объему и содержанию соответствующих дисциплинам следующей ступени.

Например, при подготовке специалистов по специальности 080402 «Товароведение (по группам однородных товаров)» по сокращенной образовательной программе СПО на базе родственной специальности НПО (продавец, контроллер-кассир) до 20% сокращается содержание дисциплин «Основы экономики» и «Основы права», на 50–70% – содержание дисциплин «Информатика» и «Экологические основы природопользования». Учитывая также, что обучающиеся имеют соответствующий квалификационный разряд по профессии, практика для получения первичных профессиональных навыков не включается в СПО на базе НПО.

В соответствии с действующим законодательством общий срок обучения по сокращенным программам устанавливается индивидуально для каждой конкретной специальности СПО. По техническим специальностям (19631 «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта», 210308 «Техническое обслуживание и ремонт радиоэлектронной техники», 270103 «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений») он сокращается до 1 года, для специальностей группы 080000 «Экономика и управление», специальностей сервисной группы – на 4–5 месяцев по сравнению со сроком, установленным государственными образовательными стандартами СПО базового уровня для этих специальностей.

При последовательно-параллельной и целостной схеме интеграции содержание интегрированной (совмещенной) программы формируется не путем вычленения уже изученного материала на более высокой ступени, а путем объединения содержания родственных предметов в смежных ступенях и выстраивания единых курсов. Наименование интегрированных дисциплин соответствует наименованию дисциплин ГОС из более высокой образовательной ступени. В этом случае происходит сокращение общего срока обучения не за счет перезачетов (переаттестации), а за счет исключения дублирования материала при освоении двух программ одновременно или единой оптимально структурированной интегрированной программы. В данных слу-

чаях возможно освоение двух программ в срок освоения программы более высокой ступени.

Например, студенты ВПО (бакалавр) по профилю 190600.62 «Автомобильный сервис» могут одновременно обучаться на программе НПО 190631.01 «Автомеханик» и через 4 года обучения получить профессию и диплом бакалавра. А обучающиеся СПО 262019 «Конструирование, моделирование и технология швейных изделий», одновременно обучаясь на НПО 262019.03 «Портной», получить диплом специалиста среднего звена и рабочую профессию, значительно усилив навыки практической подготовки.

Оптимизацию и усиление интегрированных программ можно осуществить за счет разницы в структуре образования различных уровней. В среднем программы ВПО содержат 70% теоретической подготовки и 30% – практической, СПО – 50% на 50%, а НПО – 70% практической, 30% – теоретической.

Рассмотренные схемы интеграции разрабатывались и применялись различными вузами на основании законодательных актов, утвержденных на правительственном уровне [89, 117]. Степень интеграции образовательных программ у разных вузов может существенно отличаться [78, 100].

В условиях жесткой конкуренции за абитуриентов, характерной для сегодняшнего состояния образовательной системы страны, вузы очень заинтересованы в более-менее стабильном их поставщике. Таким поставщиком являются внутренние подразделения довузовской подготовки. С будущими абитуриентами целенаправленно проводится профориентационная работа, за время обучения в структурных подразделениях вузов будущие студенты проникаются корпоративной культурой вуза и очень часто изъявляют желание продолжить свое образование в его стенах.

Типичным примером является ВГУЭС, где число выпускников довузовских подразделений, стремящихся продолжить образование, постоянно растет и составляет заметную часть в потоке абитуриентов вуза (рис. 2.3).

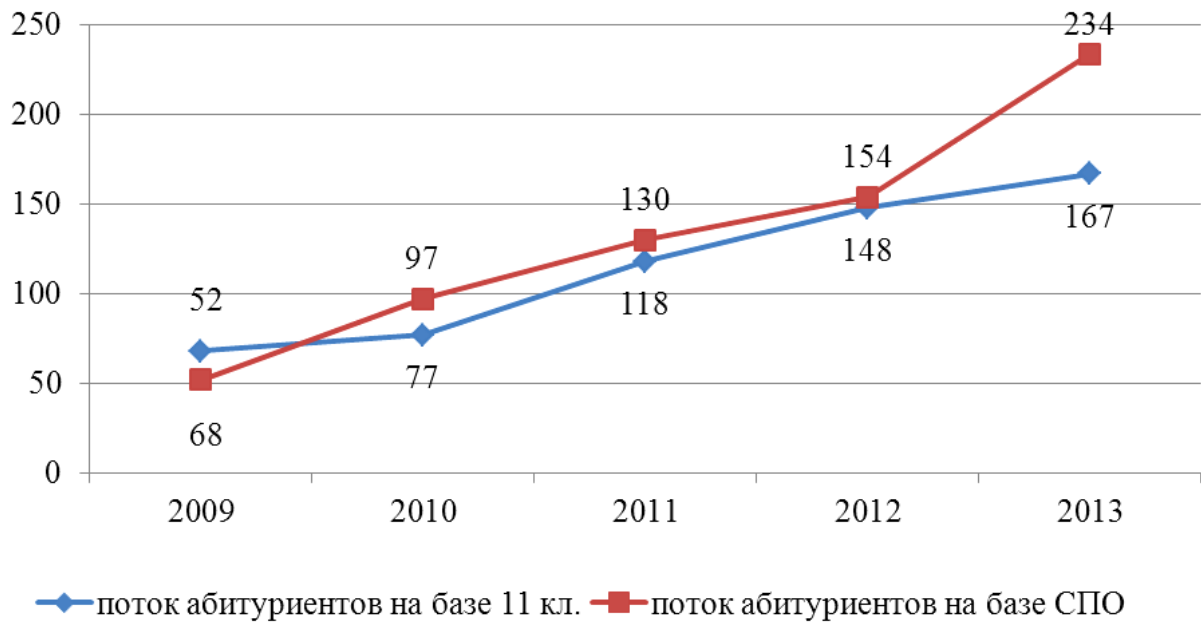


Рисунок 2.3 – Динамика численности абитуриентов из довузовских структур в потоке поступающих во ВГУЭС<sup>1</sup>

Из рисунка 2.3 следует, что количество выпускников довузовских подразделений, стремящихся продолжить образование во ВГУЭС, выросло за последние пять лет в 3,3 раза.

Вузы стараются трансформировать структуры присоединенных образовательных учреждений под структуру специальностей ВПО. Например, в числе обучающихся во ВГУЭС в 2012 году часть составляют выпускники СПО по соответствующему профилю подготовки (рис. 2.4). Больше всего выпускников СПО, поступающих на программу ВПО, дает укрупненная группа «Транспортные средства», затем идут специальности сферы услуг и гуманитарных наук.

Интегрированный университетский комплекс, полученный в результате присоединения к университету довузовских образовательных структур, может в соответствии с законодательством включать образовательные структуры всех уровней общего (дошкольное, начальное общее, основное общее, среднее общее) образования и всех уровней профессионального образования.

<sup>1</sup> Составлено автором на основе стат.данных.



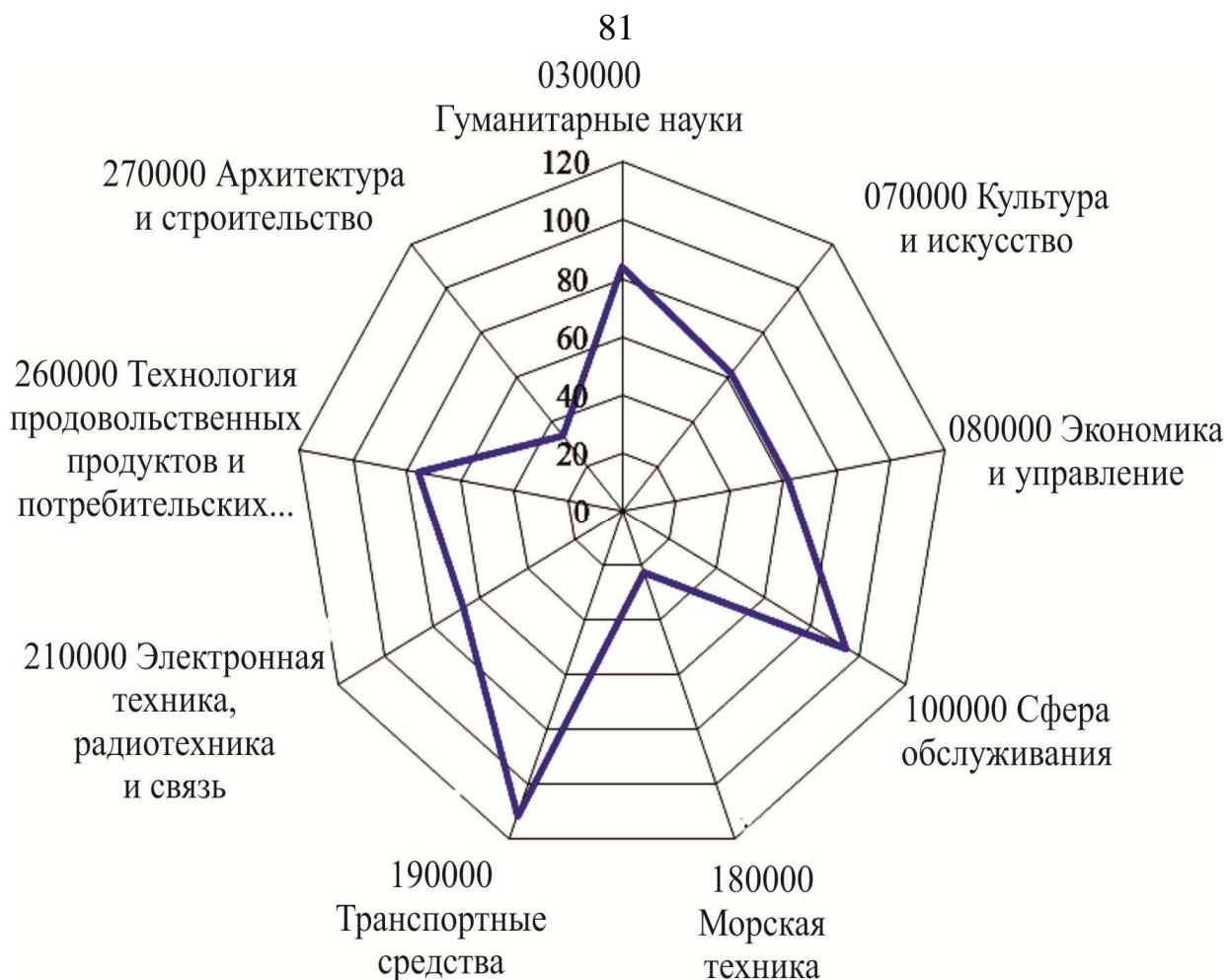


Рисунок 2.4 – Выпускники подразделений СПО в потоке обучающихся во ВГУЭС в 2012 г. по укрупнённым группам специальностей<sup>1</sup>

Структурные подразделения университетского комплекса, в свою очередь, могут реализовывать разные варианты сочетаний как основных, так и дополнительных образовательных программ.

Ключевой проблемой становится проблема построения эффективных механизмов управления процессами разработки и реализации интегрированных образовательных программ.

Для построения модели управления такой интегрированной системой многоуровневого непрерывного образования предлагается использовать несколько схем организационно-управленческих отношений между структурными подразделениями университета, поэтому такую модель можно определить как мультивариантную (рис. 2.5).

<sup>1</sup> Составлено автором на основе стат.данных.

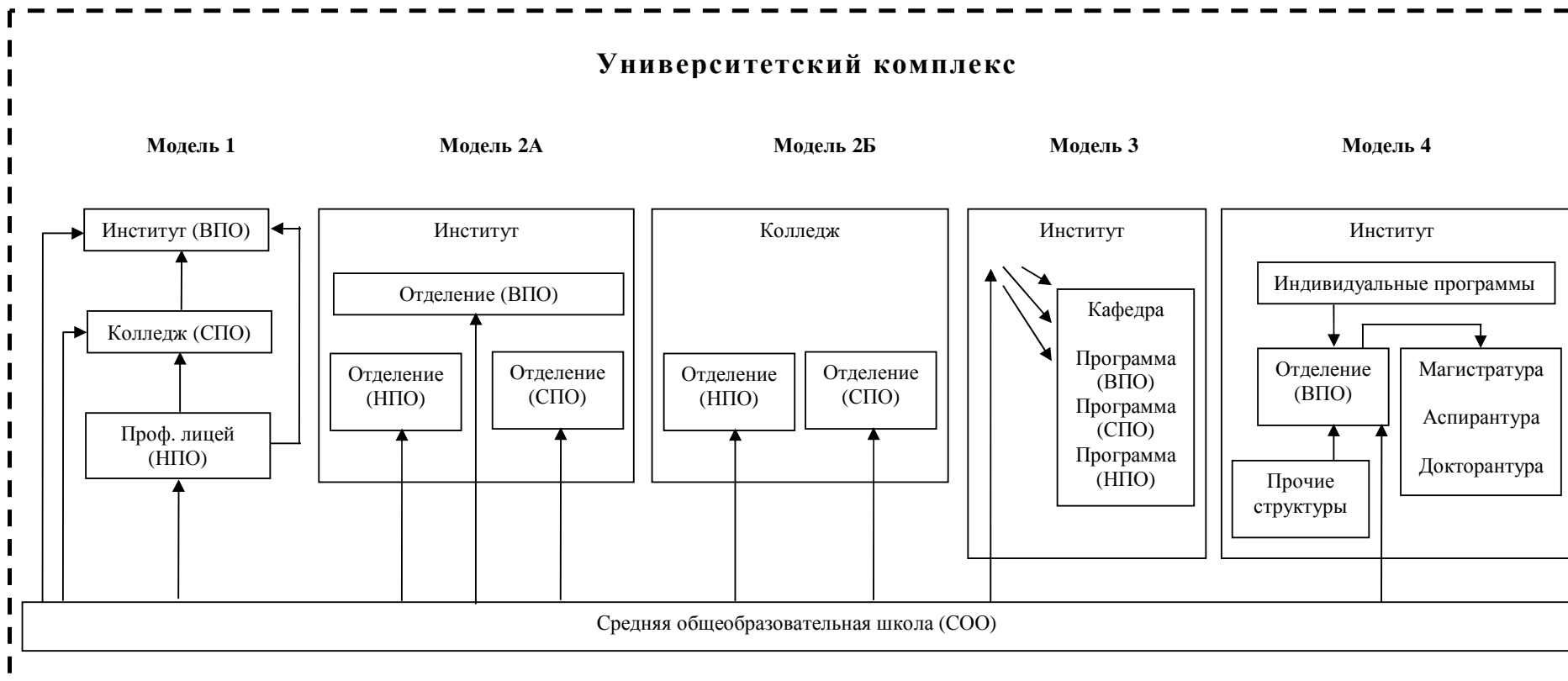


Рисунок 2.5 – Мультивариантная организационная модель управления интегрированной системой непрерывного образования в университетском комплексе (сост. автором)

В первой модели реализация программ НПО, СПО, ВПО происходит в структурных подразделениях соответствующих уровней профессионального образования (лицеи, колледжи, институты). Все функции тактического и оперативного управления основной деятельностью реализуют эти структурные подразделения как субъекты управления. После завершения обучения по программе одного уровня выпускники переходят в другое структурное подразделение по данному направлению подготовки на сокращенную программу обучения более высокого уровня. Модель удобна для традиционной последовательной схемы интеграции программ. Преимущества и недостатки первой модели отражены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Преимущества и недостатки первой модели (сост. автором)

Преимущества	Недостатки
Высокое качество (сохранение чистоты) выполнения требований ФГОС	Сложность реализации образовательных программ, полученных в соответствии с последовательно-параллельной и целостной схемами интеграции
Повышение качества педагогических и инженерно-технических кадров НПО, СПО за счет кадровых ресурсов всего вуза	Наличие внутренней конкуренции между структурными подразделениями за кадры и режим использования лабораторно-производственной базы
Формирование и методическая подготовка педагогического коллектива подразделения под конкретный уровень образовательных программ	
Возможность взаимодействия с профильными институтами по согласованию блоков перезачитываемых дисциплин	

Для студента первая модель в рамках университетского комплекса формально не несёт дополнительных преимуществ по сравнению с последовательным обучением в самостоятельных учреждениях разных уровней образования и, по сути дела, даёт ему такую же возможность продолжить профессиональное образование на более высоком уровне в сокращённый срок.

Хотя образовательные подразделения вузов часто обладают известной степенью обособленности, они имеют единое руководство, которое стимули-

рует руководителей подразделений к обеспечению преемственности при переходе от одной образовательной ступени к другой. В рамках вуза удается сформировать целые группы, которые могут переходить на следующую ступень по сокращенной программе. А это уже принципиальное отличие с организационно-экономической точки зрения от простой переаттестации образовательных единиц для отдельно взятого абитуриента.

Если создание первой модели было вызвано стремлением привлечения и сохранения контингента, то новое качество обеспечивает конкурентные преимущества во внешней среде и соответственно тоже должно повлиять на набор.

Согласно второй модели в институтах (факультетах) создаются специальные подразделения НПО, СПО, ВПО. Именно институты становятся координирующей структурой, выполняющей функции стратегического планирования, распределения ресурсов, контроля и мотивации. Функции реализации образовательного процесса (планирования и организации), в том числе интегрированных образовательных программ, возложены на подразделения НПО, СПО, ВПО внутри института. Данная модель позволяет уйти от конкурентной борьбы структурных подразделений разных уровней образования за ресурсы, обеспечивающие одно направление подготовки, и создает условия для разных схем интеграции образовательных программ (табл. 2.3). Увеличение управленческого персонала в институтах можно компенсировать за счет перераспределения управленческой нагрузки в других подразделениях.

Таблица 2.3 – Преимущества и недостатки второй модели (сост. автором)

Преимущества	Недостатки
Ликвидация внутренней конкуренции за ресурсы по направлениям подготовки институтов	Увеличение численности структурных подразделений вуза и, как следствие, увеличение управленческого персонала
Создание условий для реализации образовательных программ, полученных не только по параллельной схеме интеграции, но и в соответствии с последовательно-параллельной и целостной схемами интеграции	

Вторая модель допускает промежуточную модификацию, когда глубоко интегрируются только две ступени образования в рамках колледжа в составе университетского комплекса.

Третья модель предполагает передачу функции реализации образовательных программ всех уровней профессионального образования на вновь созданные межструктурные выпускающие кафедры вуза. Преимущества и недостатки этой модели представлены в табличном виде (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Преимущества и недостатки третьей модели (сост. автором)

Преимущества	Недостатки
Эффективное использование учебной и лабораторной базы	Значительное отличие методик преподавания и требований ФГОС НПО, СПО и ВПО
Обеспечение преемственности программ и контингента учащихся	Отличие систем определения нагрузки преподавателей и систем оплаты труда по разным уровням образования
Позитивное качественное изменение практико-ориентированной подготовки ППС	Неоднородность педагогического состава за счет введения мастеров производственного обучения в структуру ППС
	Снижение лицензионных показателей кафедры (остепененность)

Вследствие высокой степени интеграции третья модель обеспечивает позитивные качественные изменения практико-ориентированной подготовки выпускников и ППС. Интеграция образовательных программ разных уровней профессионального образования в рамках одной структуры позволяет существенно усилить практический блок подготовки обучающихся ВПО и обеспечить максимальную непрерывность использования лабораторной базы.

Для минимизации управленческих рисков в данной модели целесообразно проводить набор на программы любых уровней профессионального образования направлений подготовки кафедр на базе среднего образования и структурировать организационно-управленческие отношения внутри кафедры. Надо отметить также, что снижение остепененности кафедры не является непреодолимым препятствием, так как в соответствии с новым законодательством аккредитуется не вуз, а каждая образовательная программа в отдельно-

сти. Поэтому в рамках межструктурных кафедр возможно обеспечить высокую острепенность кадров на программах ВПО. А неоднородность педагогического состава при правильной организации взаимодействия может стать сильной стороной повышения практико-ориентированной подготовки ППС.

Опыт применения третьей модели легче найти не в России, а за рубежом. Так, например, Pacific International Hotel Management School (PIHMS), с которой тесно сотрудничает ВГУЭС, реализует программу бакалавриата по сервисному направлению (Applied Hospitality and Tourism Management), максимально используя преимущества этой модели и выпуская конкурентоспособных специалистов, востребованных мировой индустрией гостеприимства. В настоящее время эту же модель начали реализовывать в Международной школе гостиничного менеджмента ВГУЭС, созданной в рамках сотрудничества ВГУЭС и PIHMS [66].

Предложенные модели организационно-управленческих отношений, обеспечивающих реализацию интегрированных образовательных программ профессионального обучения, можно использовать как в чистом виде, так и комплексно. Это зависит от особенностей присоединенных учреждений и уровня сложившейся корпоративной культуры управления интеграционными процессами. Одни подходы (модель) рационально использовать для одной группы специальностей, для других групп приемлемыми являются подходы, выстроенные по другой модели. Иными словами, нельзя сказать, что одна модель является наилучшей для всех групп специальностей.

Для единого методического сопровождения разработки, экспертизы и реализации интегрированных учебных планов и программ в университетском комплексе необходимо создать специальное подразделение и сквозные цикловые комиссии НПО, СПО, замыкающиеся на кафедры вуза.

Для полной картины интеграции в университетском комплексе невозможно обойти вниманием интеграцию науки и высшего профессионального образования. Проблему вовлеченности наиболее одаренных молодых людей в научные исследования должна помочь решить четвертая модель интеграции.

Основой модели является возможность обучения студентов ВПО по индивидуальным планам. Необходимо создать организационно-экономические механизмы, которые позволили бы запустить этот процесс.

Основой таких механизмов должно стать повышение автономности в принятии решений в подразделениях, сокращение сферы централизованного контроля и рост ответственности подразделений и отдельных ученых. Необходимо создать условия для деятельности более профессионально подготовленных и результативных руководителей научных направлений, уменьшения административной дистанции между уровнями управления. При обширной и многообразной внешней среде целесообразна децентрализация, повышение статуса профессорско-преподавательского персонала, ориентированного на инновации, творчество и количественные методы. Ключевым инструментом эффективного осуществления процесса децентрализации является делегирование полномочий и ответственности.

Рассмотрим краткое изложение основных идей, заложенных в четвертой модели. Суть модели состоит в том, чтобы соединить две стороны: способных студентов и ученых, готовых активно заниматься наукой. Управленческий механизм состоит в том, как это можно сделать. Нужно заинтересовать обе стороны в объединении своих усилий и наладить объективную систему оценки и контроля этого процесса.

Необходимо понимать, что создание эффективных научных коллективов с участием студентов не может быть массовым и сегодня речь должна идти о запуске этого процесса и максимальном прогнозировании возможных ошибок.

Предпосылки к интеграции обучения и научных исследований были всегда, остаются и сегодня.

Во-первых, действующий ученый всегда заинтересован в исполнителях, которые могли бы воплощать в жизнь его идеи. Чем выше квалификация исполнителей, тем больших результатов можно достигнуть. Поэтому многие ученые, привлекая студентов к научной работе, могли бы обучать их в рамках своих исследований профессиональным навыкам, начиная с простого

уровня до более сложного, который выходит за рамки требований обычных образовательных программ. Наука всегда на шаг опережает образование и учебные программы, рассчитанные на средний уровень студентов.

Во-вторых, занимаясь научными исследованиями, конкретный ученый вкладывает в свою работу все свои профессиональные знания, которые и состоят из тех компонент, которым учат студентов, только имеют несколько другие пропорции. Иными словами, участвуя в исследовательской работе, студент может приобрести более широкий спектр компетенций. С другой стороны, ученый владеет и предметами своей профессии и общеобразовательными, которые служат основой для профильных дисциплин, и может вычленил их в своей работе.

Студенты, способные заниматься научными исследованиями, должны четко понимать, что даст им участие в такой работе. Им никто не предлагает облегчения труда по приобретению знаний, а наоборот, трудиться надо будет больше и с большей отдачей, только трудиться по-другому. По-другому – это значит получать значительную часть знаний не на занятиях, а в процессе научных исследований. Конечно, не все смогут справиться с поставленными задачами, но и отбор в такие программы должен производиться на конкурсной основе.

Мы приходим к выводу, что потенциальные возможности к запуску интеграционного процесса обучения и научной деятельности есть. Необходимо осуществить переход от инициативного (в порядке хобби) к формализованному (упорядоченному и узаконенному) процессу соединения способных студентов и действующих ученых.

Сначала о заинтересованности ученых. Работа по индивидуальным программам должна быть объективно оценена в часах и учтена в нагрузке, чтобы появились люди, которые могли бы принять участие в составлении таких программ и в дальнейшем сопровождении их. Это дополнительная нагрузка. Но надо взвесить, что приобретет университет и какие издержки нужно будет покрывать.



В обязанности ученого входит составление многоступенчатой индивидуальной программы научных исследований для студента с четким выделением внешних показателей оценки результативности работы студента и указанием дисциплин, которые студент может освоить в пределах предложенной программы. Важно то, что при работе в рамках программы ученый должен иметь право аттестовать студента по ряду дисциплин, которые осваиваются им в рамках индивидуальной программы. Например, если в процессе работы по индивидуальной программе студент должен писать компьютерные программы, то почему руководитель проекта не может зачесть дисциплину информатики, в которой изучаются азы компьютерной грамотности. Необходимо больше доверять своим преподавателям и ученым, тем более, что допущенные ошибки все равно проявятся.

Студент, участвующий в программе, должен четко представлять, какие предметы он сможет освоить в работе над конкретным проектом в рамках индивидуальной программы. Еще конкретнее, какие занятия он может не посещать, а быть аттестованным руководителем программы. Но право участия в такой программе нужно заслужить, а затем подтверждать установленные показатели своими результатами. Программа многоступенчатая и дает студенту выбор. Можно войти в программу на ранних стадиях обучения и подтверждать свои результаты на каждом этапе, иначе студент исключается из индивидуальной программы и продолжает учиться по стандартной программе. Можно войти в программу на более поздних этапах, но для этого студенту необходимо выполнить нормативы следующего этапа. В этом случае должен действовать принцип следующего шага. Такой подход содействует вовлечению студентов в научную деятельность, которые не уверены, что смогут выполнить жесткие требования программы. Принцип следующего шага также необходим, потому что научный руководитель заинтересован подключать на более поздних этапах только тех студентов, которые достигнут повышенных результатов, иначе вкладываемый в подготовку такого студента труд не будет оправдан.

Четвертая модель обеспечивает управление реализацией индивидуальных научно-образовательных траекторий талантливых студентов через индивидуальный учебный план, индивидуальный график учебного процесса в рамках конкретной интегрированной научно-образовательной программы. В этой модели функции тьютора по сопровождению реализации образовательных программ для отдельных учеников ложатся на научного руководителя, а координирующая и контролирующая функции остаются за руководителем программы.

В результате, разные модели организационно-управленческих отношений оптимизируют распределение функций управления реализацией образовательных программ разных схем интеграции в разных управленческих структурах университетского комплекса. Синергетический эффект проявляется в исключении дублирующих функций, экономии ресурсов, повышении квалификации ППС, сокращении времени обучения и повышении качества подготовки выпускников интегрированного университетского комплекса.

## 2.2. Организационно-экономическая инновация создания институциональной учебной бизнес-среды

Сегодня изменяются требования к выпускникам вузов, растет запрос бизнеса на массовость креативных компетенций и готовность к переобучению. С одной стороны, обществу нужны предприниматели. С другой – все большее количество молодых людей связывает свое будущее с предпринимательской деятельностью. Поэтому перед вузами встает задача научить успешному исполнению роли предпринимателя и лидера, то есть такому эффективному поведению, которое позволяет подвигнуть себя самого и окружающих людей на самые лучшие достижения. Готовых рецептов такого обучения нет, однако есть масса примеров лучших мировых практик обучения предпринимательству. Научить предпринимательству по учебникам невозможно. Необходимо поместить обучающегося в такие условия, которые будут требовать от него принятия решений и поведения, аналогичного поведению предпринимателя, а ситуации для принятия решений будут макси-

мально приближены к бизнесу. Встает задача формирования и воспроизведения учебной бизнес-среды, в которой будут действовать обучающиеся.

Основная задача данной работы – рассмотреть цели создания, значение, эффекты и технологии формирования инновационной учебной бизнес-среды.

Инновационная учебная бизнес-среда (ИУБС) – это такое пространство для осуществления игровой предпринимательской деятельности, которое расширяет возможности целеполагания, мотивирования, организации деятельности и сплочения студентов в процессе обучения и повышает качество образовательной услуги.

Под понятием «инновационная учебная бизнес-среда» мы подразумеваем совокупность обособленных учебных бизнес-единиц; миссия их состоит в воспроизведении реальных бизнес-процессов, все функции по управлению которыми выполняют обучающиеся.

Инновационная учебная бизнес-среда – это социум, отличающийся от обычной среды более высокими по содержанию и интенсивности характеристиками совместной деятельности и общения, эмоционально и интеллектуально насыщенной атмосферой сотрудничества и созидания.

В такой среде наиболее полно актуализируются межличностные и межгрупповые механизмы продуктивности и успешного развития личности.

Создание инновационной учебной бизнес-среды в вузе – это сложный многоступенчатый процесс осуществления организационных, материально-технических, социальных и психологических изменений. По мнению автора, главным направлением создания ИУБС является внедрение регулярного менеджмента и интегрированных технологий управления человеческими ресурсами.

Инновационную учебную бизнес-среду можно представить как инновационную образовательную площадку, состоящую из совокупности обособленных учебных бизнес-единиц и обеспечивающей инфраструктуры. Миссия их состоит в воспроизведении реальных бизнес-процессов, все функции по управлению которыми, включая разработку идей и моделирование бизнеса,

выполняют обучающиеся. Однако сами по себе бизнес-единицы не могут функционировать до тех пор, пока не создано правовое поле их деятельности, не написаны регламенты функционирования, а также не создана «внешняя» по отношению к этим бизнес-единицам инфраструктура.

Бизнес-единицы создаются на основании инновационного метода операционно-технологического погружения, который обеспечивает возможность формирования у обучающихся профессиональных и предпринимательских компетенций. Метод заключается в том, что обучающиеся помещаются в условия, максимально приближенные к реальным. Так, например, в учебном ресторане студенты не только занимаются приготовлением пищи, но и сами себя обслуживают, являясь одновременно как работниками, так и клиентами ресторана – потребителями услуг. В учебной гостинице студенты не только администрируют процессы заезда-выезда гостей, но и производят все расчетные операции с помощью квази-денег, а также, проживая в гостинице, являются потребителями предоставляемых услуг. Для этих целей разработана циклическая модель практико-ориентированного обучения на основе операционно-технологического погружения как технологическая основа создания учебных (модельных) бизнес-единиц.

Рассмотрим подробнее технологию создания инновационной развивающей учебной бизнес-среды. Для этого разложим технологию на организационную процедуру и алгоритм создания.

Организационная процедура создания ИУБС представляет собой совокупность условий, регламентов, комплекс системных мероприятий по организации инновационного бизнес-пространства, имитирующего условия функционирования учебных бизнес-фирм в условиях, приближенных к реальным.

Организационная процедура создания ИУБС предполагает выполнение следующего алгоритма:

1. Принятие решения о создании учебной бизнес-среды и встраивании ее в учебный процесс (приказ ректора по университету; корректировка рейтинговой системы с учетом работы студентов в учебных бизнес-фирмах и др.).

2. Разработка методических положений и рекомендаций по функционированию вспомогательной инфраструктуры, имитирующей «внешнюю среду», а именно:

а) положения об учебных фирмах, регламентирующего порядок регистрации, функционирования и ликвидации учебных фирм (аналог Гражданского кодекса и закона об акционерных обществах);

б) положения об уплате налогов (аналог Налогового кодекса);

в) положения о правонарушениях ведения внутреннего бизнеса и др.;

г) положения о взаимодействии учебных бизнес-фирм с внутренними подразделениями университета и др.

3. Создание обеспечивающей инфраструктуры, а именно:

а) налогового органа, исполняющего как функцию взимания налогов, так и функцию регистрации бизнес-фирм;

б) органа статистики, выполняющего учетную функцию;

в) органа финансового контроля, осуществляющего контроль за деятельностью бизнес-фирм.

4. Разработка основ денежной системы и порядка хождения «внутренних» денег, в т.ч. виртуальных, как средства обращения и средства платежа.

5. Создание учебного банка и платежных терминалов для организации платежей между фирмами, а также уплаты налогов и взносов.

6. Обучение тьюторов для сопровождения предпринимательской деятельности студентов на всех стадиях предпринимательского цикла.

7. Регистрация студенческих бизнес-фирм и т.д.

Функционирование инновационной учебной бизнес-среды направлено на пропаганду идеи предпринимательства среди обучающихся, обеспечение своевременной и качественной информационной поддержкой студентов, консультационное сопровождение студентов, желающих открыть собственное дело, от бизнес-планирования до реальной работы.

Примером реализации вышеизложенной концепции и процедуры может служить проект создания инновационной учебной бизнес-среды «ВГУЭС-СИТИ», включенный в Программу стратегического развития Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) и реализуемый с 2012 года.

В университете введен курс «Основы предпринимательства» для студентов всех специальностей ВПО, для большинства экономических специальностей читается также курс «Малый и средний бизнес», где занятия ведут опытные преподаватели-консультанты, прошедшие профессиональную переподготовку по модулю «Динамическая модель обучения предпринимательству» (Россия–США). Они же впоследствии являются тьюторами (наставниками), сопровождающими деятельность учебных бизнес-фирм.

В процессе обучения и работы в учебных бизнес-фирмах студенты осваивают не только технологические азы той или иной профессиональной деятельности, но и общие вопросы действующего законодательства в сфере предпринимательства, а также налогообложение и бухгалтерский учет, некоторые юридические и маркетинговые вопросы. Здесь же они получают азы технологии генерирования и отбора бизнес-идей, написания бизнес-планов, моделирования бизнесов, принимают участие в различных тренингах и т.д. Все знания, навыки и компетенции, полученные на этом этапе, формируют у молодежи активную жизненную позицию, способствуют пропаганде самой идеи предпринимательства, а также оказывают выпускникам помощь в адаптации к условиям рынка.

Профиль создаваемых учебных бизнес-фирм, особенно в сфере ВПО, чаще всего (хотя и не всегда) соответствует профилю основной образовательной программы, по которой обучается студент. К примеру, студент, обучающийся по программе «маркетинг», может создать фирму, оказывающую маркетинговые услуги; по программе «юриспруденция» – юридическую консалтинговую фирму, которая будет оказывать услуги по разработке учреди-

тельных документов и регистрации фирм; по программе «бухгалтерский учет» – фирму, оказывающую бухгалтерские услуги по принципу аутсорсинга и т.д.

Однако наибольший интерес представляют так называемые производственные фирмы, или фирмы «прикладного» характера, которые производят продукцию либо оказывают сервисные услуги. К ним могут относиться: учебный ресторан, учебная гостиница, фотоателье, ателье по пошиву одежды, туристическое агентство, клининговая компания и др. Здесь подключается сфера СПО, поскольку именно здесь существует целый спектр возможностей организации учебных бизнес-фирм прикладного характера в соответствии со специальностями подготовки. Особо следует отметить студентов направления «менеджмент», которые могут быть использованы как «наемные управленцы» в любой компании.

Предлагается авторская технология создания учебных (модельных) бизнес-единиц на базе циклической модели практико-ориентированного обучения на основе операционно-технологического погружения. Данная модель обеспечивает создание единой учебно-лабораторной базы по направлениям подготовки и ее непрерывное использование; создание единого механизма управления разработкой и реализацией интегрированных, сопряженных и сокращенных профессиональных программ; повышение качества подготовки тьюторов и привлечение преподавателей-практиков в учебный процесс; а главное, обеспечивает новый уровень подготовки кадров в соответствии с потребностями реального сектора экономики (регионального рынка труда) в модельных (учебных) институциональных бизнес-единицах.

Данная модель пригодна для реализации основных образовательных программ ВПО и не противоречит действующему законодательству.

Новая компетентностная парадигма образования выступает активным ядром нормы качества и его стандартов (ФГОС) (рис. 2.6).

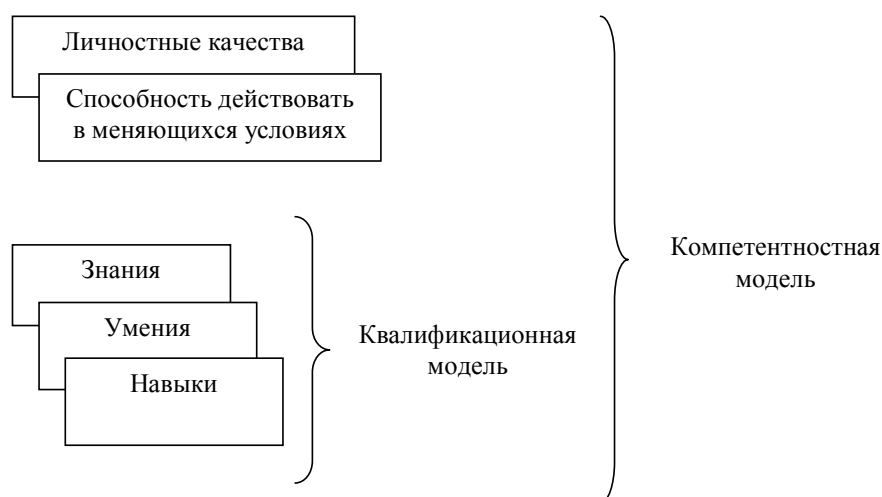


Рисунок 2.6 – Компетентностная модель специалиста<sup>1</sup>

Компетентностный подход при подготовке специалистов усиливает практическую ценность образования, подчеркивает роль умения применять имеющиеся знания в практической (производственной) деятельности. Содержание компетентностной модели выпускника (КМВ) вуза должно быть в определенной мере зеркальным отражением компетентностной модели специалиста (КМС) с поправкой на особенности и специфику высшего образования и требования работодателя (рис. 2.7) [16].

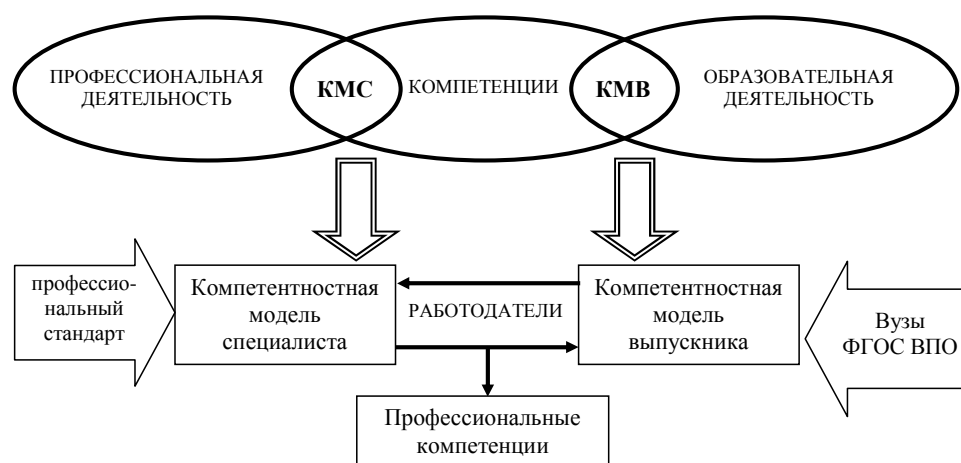


Рисунок 2.7 – Схема формирования компетентностной модели выпускника вуза<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Абалакова О.В. Концептуальные и методические аспекты моделирования деятельности библиотечного специалиста на основе компетентностного подхода: автореферат. Режим доступа: <http://rud.exdat.com/docs/index-646615.html>

<sup>2</sup> Гончаров А.С. Реформирование ВПО на основе новых подходов, пропорций и методов взаимодействия механизмов организации, самоорганизации и управления // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4. – С. 161



На сегодняшний день нет однозначного ответа на вопросы о методах оценки компетенций как результата обучения студентов в соответствии с новой парадигмой, нет единства взглядов относительно разработки педагогических измерительных материалов для оценки компетенций и проблемы оценивания компетенций в рамках требований ФГОС ВПО, не существует единой технологии оценивания учебных достижений на основе компетентного подхода [96].

Сам по себе компетентный подход не может модернизировать систему профессионального образования, повысить качество и конкурентоспособность отечественной высшей школы, но способен создать условия для новых структурных процессов [137].

В настоящей работе предлагается к рассмотрению практико-ориентированная модель подготовки специалистов, в основе которой лежит принцип операционно-технологического погружения [66].

Практико-ориентированное обучение – освоение студентами образовательной программы не в аудитории, а в реальном деле, формирование у студентов профессиональных компетенций (как общепрофессиональных, так и специальных) за счет выполнения ими реальных практических задач в учебное время.

Практико-ориентированная направленность образования повышает конкурентоспособность выпускников образовательных учреждений. В условиях неопределенности рыночной ситуации и усиливающейся конкуренции специалистов на рынке труда востребованным становится профессионально мобильный, инициативный специалист, способный к принятию оптимальных решений, обладающий компетенциями инновационной деятельности.

Уровень конкурентоспособности зависит от степени соответствия личностных качеств и профессиональных знаний, умений и навыков конкретного специалиста объективным требованиям профессиональной деятельности и социально-экономическим условиям.

В настоящее время все большее количество абитуриентов при выборе образовательной структуры начинают интересоваться конкурентоспособно-

стью образования, которое он может получить при окончании обучения. В связи с этим практико-ориентированное образование становится все более востребованным.

Наша страна находится на этапе поиска жизнеспособных практико-ориентированных образовательных технологий. За рубежом такие технологии стали применяться гораздо раньше [61, 106, 143]. Предлагаемая в работе практико-ориентированная модель обучения разрабатывалась на основе обобщения зарубежного опыта и адаптации его в условиях нашей страны.

При разработке модели ставились две ключевые задачи:

- разработать механизмы максимального приближения условий учебного процесса к условиям реального производства (бизнеса);
- найти способы активного включения работодателей в учебный процесс и аттестацию выпускников.

Решение этих задач автор видит в реализации подхода, основанного на использовании метода операционно-технологического погружения.

Метод операционно-технологического погружения автор определяет как инновационную образовательную технологию воспроизведения реальных технологических процессов (по направлению подготовки) в модельных (учебных) институциональных бизнес-единицах.

Этот метод предполагает наличие в вузе (при вузе / при участии вуза на предприятиях и в организациях) особых форм (бизнес-единиц) профессиональной занятости студентов с целью выполнения ими реальных задач практической деятельности по осваиваемому профилю обучения при участии профессионалов этой деятельности.

Являясь участниками бизнес-процессов в качестве исполнителей или менеджеров, студенты одновременно с этим являются потребителями произведенных услуг и имеют возможность оценить их качество (результаты своего труда). Именно этот момент является наиболее значимым и инновационным и сильно отличает вышеуказанную технологию.

Данный вид обучения является разновидностью включенного обучения и позволяет закреплять полученные теоретические знания на практике, превращая их в компетенции.

В основу предлагаемой модели практико-ориентированного обучения на основе метода операционно-технологического погружения положен ряд принципов разработки программ и организации учебного процесса, суть которых отражена в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Принципы практико-ориентированного обучения на основе метода операционно-технологического погружения (сост. автором)

№ п/п	Наименование принципа	Содержание
1	2	3
1	Принцип интеграции программ	Объединение программ как по горизонтали (освоение смежных профессий), так и по вертикали (освоение профессиональных программ разных уровней одного направления подготовки)
2	Блочно-модульный принцип	Формирование различных вариантов программ, включающих отдельные модули в свою структуру (блочно-модульное представление учебной информации)
3	Принцип цикличности	Равномерное чередование этапов теоретического и практического обучения
4	Принцип единства теории и практики	Соединение обучения с трудом
5	Принцип приближения учебных условий к реальным	Максимальное приближение лабораторно-практической базы к условиям реального производства
6	Принцип оптимальности использования лабораторной базы	Непрерывное использование лабораторной базы через организацию деятельности модельных (учебных) институциональных бизнес-единиц
7	Принцип конкурентности	Конкурсное распределение (отбор) обучающихся на производственную практику по заявкам работодателя (на оплачиваемые должности)

Окончание табл. 2.5

1	2	3
8	Принцип открытости	Общественная оценка качества подготовки специалистов на этапах промежуточной и итоговой аттестации
9	Принцип предпринимательской активности	Формирование компетенций ведения предпринимательской деятельности в рамках учебных бизнес-фирм
10	Принцип индустриальной адаптации	Закрепление теоретических навыков во время работы в реальной индустрии в период производственной практики

При разработке модели необходимым и обязательным условием стало выполнение профессиональных стандартов и требований Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) соответствующих уровней образования: начального, среднего и высшего профессионального образования. В основу разработки интегрированных образовательных программ лег компетентностный подход, заложенный требованиями ФГОС, который при конструировании содержания образования предполагает переход от «знаний» к «способам деятельности».

При проектировании модели практико-ориентированного обучения нового качества интеграция профессиональных образовательных программ разных уровней (в соответствии с ФГОС) позволяет существенно усилить практический блок.

Практическое обучение предлагается осуществлять концентрированно – в виде профессиональных модулей по видам профессиональной деятельности. Практические блоки чередуются с теоретическими занятиями по циклам (этапам) равной продолжительности. В практический блок обучения входит не только учебная практика (производственное обучение) и производственная практика (практика по профилю рабочей профессии или специальности СПО), но и лабораторно-практические занятия, предусмотренные в образовательных программах учебных дисциплин и междисциплинарных курсах. Длительность цикла может варьироваться в зависимости от специфики образовательной программы (рис. 2.8).

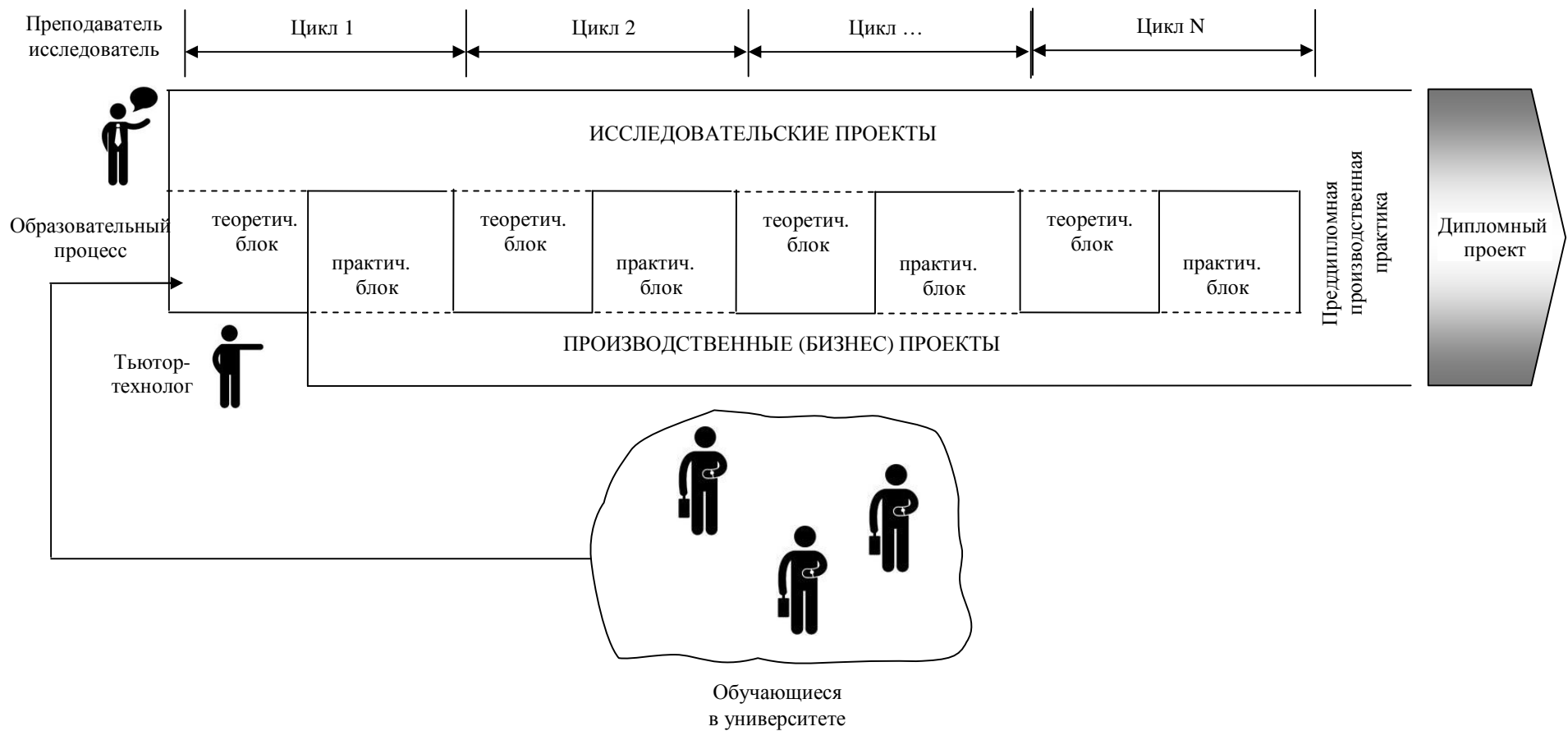


Рисунок 2.8 – Циклическая модель организации практико-ориентированного обучения на основе операционно-технологического погружения<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором

Цикличность теоретического и практического обучения при освоении модульных программ создает условия для оптимального (непрерывного) использования учебно-лабораторной базы и формирования новой образовательной среды, максимально приближенной к условиям реального бизнеса через деятельность модельных (учебных) институциональных бизнес-единиц (учебных гостиниц, ресторанов, банков и т.д.) в образовательном учреждении или на предприятии по согласованию (договорам) с социальными партнерами.

Являясь участниками бизнес-процессов, поэтапно осваивая профессию (или несколько профессий) и наращивая квалификацию, студенты активно изучают изнутри будущий объект управления и приобретают не только профессиональные компетенции, но и компетенции ведения бизнеса.

Образовательные стандарты образовательных программ формируются на основе профессиональных стандартов, что позволяет оценивать качество обучения в соответствии с требованиями работодателей, активно обновлять содержание образовательных стандартов в соответствии с изменяющимися требованиями профессиональных стандартов.

По определению профессиональный стандарт является продуктом коллективной деятельности работодателей, объединенных по видам экономической деятельности, отражающим минимально необходимые совокупные квалификационные требования к профессиям, а также нормативным документом, отражающим минимально необходимые требования к профессии по квалификационным уровням и должностным обязанностям с учетом обеспечения качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ.

Профессиональные стандарты формулируют требования работодателя к профессиональному поведению работника (табл. 2.6).

Таким образом, учитывая назначение профессиональных стандартов, учебное заведение получает возможность:

– вычленив из видов профессиональной деятельности должности (профессии), не обозначенные в Общероссийском классификаторе профессий в соответствии с квалификационным уровнем, осуществлять «дробление» профес-

сий Общероссийского классификатора по квалификационным уровням (внутри отрасли), что важно при цикличной (поэтапной) организации обучения;

– гибко реагировать на изменения в технологиях и содержании деятельности в сфере труда потенциальных работодателей выпускников;

– опосредованно регулировать процесс трудоустройства выпускников.

Таблица 2.6 – Требования работодателя к профессиональному поведению работника (сост. автором на основе проф.стандартов).

№ п/п	Вид требования	Содержание требования
1	Как к специалисту	Владение необходимыми знаниями, умениями, компетенциями
2	Как к работнику	Мотивация на выполнение своих обязанностей, совершенствование знаний, умений, осознание степени ответственности
3	Как к члену организации	Разделение ценности организации, способствующее ее успешному развитию, готовность взять на себя обязательства и ответственность
4	Как к члену коллектива	Умение эффективно работать в команде
5	Как человеку	Обладание личностными и моральными качествами (преданность предприятию, организации)
6	Как к исполнителю	Готовность осуществлять работу с максимальной отдачей и должным качеством

При оценке квалификации обучающихся (уровня освоения профессиональных модулей) ведущая роль отводится работодателю. Условием допуска к государственной (итоговой) аттестации – подготовке и защите выпускной квалификационной работы – будет наличие документов, подтверждающих готовность по каждому из видов профессиональной деятельности. Это предполагает процедуру независимой оценки (с участием работодателей) степени компетентности выпускников учреждений в соответствии с требованиями профессиональных сообществ.

В новой модели изменяется роль преподавателя. На уровне ВПО целесообразно разделение преподавателей на исследователей (руководителей

научных проектов) и практиков, которые были бы способны руководить бизнес-проектами. На программах СПО преподаватели также должны тянуться к исследовательскому уровню. Мастера производственного обучения переходят от роли транслятора знаний и умений к роли консультанта (тьютора), сопровождающего процесс освоения обучающимся профессиональных модулей, т.е. формирования готовности к реализации основных видов профессиональной деятельности (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Изменение роли преподавателей (сост. автором)

	Традиционное обучение	→	Инновационное обучение
ВПО	Преподаватель	→	Преподаватель-исследователь
СПО, НПО	Преподаватель Мастер производственного обучения	→	Практик (тьютор-технолог)

Проиллюстрируем циклическую модель практико-ориентированного обучения на основе метода операционно-технологического погружения на примере подготовки специалистов по направлениям сервисных услуг во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС). Во ВГУЭС в течение ряда лет реализуются модели непрерывного интегрированного профессионального образования, включающие различные ступени образования от начального профессионального через среднее и далее до высшего профессионального образования в сфере экономики, предпринимательства, сервисной деятельности и IT-технологий.

Циклическая модель была адаптирована в условиях структурного подразделения ВГУЭС – «Колледж сервиса и дизайна». При этом был использован имеющийся опыт применения в обучении интегрированных программ в области индустрии питания и гостеприимства.



При подготовке тьюторов используется опыт Международной школы гостиничного менеджмента ВГУЭС, созданной в рамках сотрудничества ВГУЭС и Pacific International Hotel Management School (PIHMS), реализующей международную программу бакалавриата по сервисному направлению (Applied Hospitality and Tourism Management).

Под проект были созданы учебная гостиница и учебный ресторан, обеспечивающие воспроизведение технологических процессов в реальном режиме. При циклической схеме организации учебного процесса по интегрированной программе НПО/СПО график учебного процесса одного семестра разбит на 4-недельные чередующиеся циклы теоретического и практического обучения. Первый цикл первого и третьего курсов (при общем сроке обучения 2 года 10 мес.) – теоретический, на втором курсе – практический. Такая цикличность позволяет непрерывно и полноценно использовать лабораторно-практическую базу структурного подразделения. При необходимом 4-недельном теоретическом минимуме практическое обучение начинается с простейших рабочих профессий входного уровня профессиональных стандартов.

Объем практического обучения складывается из времени, отведенного ФГОС на практику (кроме преддипломной) и лабораторно-практические занятия, предусмотренные учебными дисциплинами и междисциплинарными курсами.

По мере освоения профессиональных модулей расширяется перечень освоенных видов профессиональной деятельности. При этом цикличность организации учебного процесса способствует поэтапному формированию компетенций, позволяет предоставить возможность всем обучающимся пройти все виды профессиональной деятельности от рабочей квалификации до специалиста среднего звена, соответствующей модели выпускника, какой ее представляет работодатель.

По мере освоения учебных дисциплин и междисциплинарных курсов сложность уровней рабочей квалификации (по профессиональным стандар-

там) увеличивается от 1-го квалификационного уровня до 3-го, требующего наличия среднего профессионального образования.

Проект активно привлекает работодателей в процесс разработки и согласования образовательных программ, совмещает процесс промежуточной и итоговой аттестации по программе СПО с поэтапной демонстрацией профессиональных компетенций в ходе присвоения рабочих квалификаций.

Предложенная схема не противоречит требованиям ФГОС по специальности ни по объему практической подготовки, ни по перечню учебных элементов и позволяет реализовывать образовательные стандарты уровня НПО и СПО по интегрированной (совмещенной) модели обучения с получением документа (диплома) государственного образца о соответствующем уровне образования.

Циклическая модель практико-ориентированного обучения относится к разряду модели глубокой интеграции и может быть реализована по третьей схеме мультивариантной модели управления интегрированным университетским комплексом.

Предложенный автором методический подход открывает возможности для дальнейшего моделирования организационных и экономических инноваций управления интегрированным университетским комплексом.

Но для реализации инноваций на практике необходима соответствующая инфраструктура. В следующем параграфе предлагается, как использовать ситуационный центр в качестве системообразующего элемента инновационной инфраструктуры интегрированного университетского комплекса.

### 2.3. Ситуационный центр как системообразующий элемент инновационной инфраструктуры интегрированного университетского комплекса

Под инновационной инфраструктурой понимаем организации, способствующие осуществлению инновационной деятельности [4].

Для инновационной деятельности необходимы ресурсы: помещения (физическое пространство); лабораторно-производственная база; научные заделы; финансы для НИР; информационные ресурсы; сбытовые сети.

От наличия и состояния этих ресурсов зависит уровень результатов инновационной деятельности. Поэтому основной задачей инфраструктуры является содействие в решении этих проблем. В зависимости от ориентации на конкретный вид ресурса выделяются:

- технологическая инфраструктура, обеспечивающая условия доступа к производственным ресурсам (технопарки, бизнес-инкубаторы, центры коллективного пользования производственным оборудованием и др.);

- консалтинговая инфраструктура (центры трансфера технологий, консалтинг для малых инновационных предприятий и др.);

- информационная инфраструктура, представляющая собственно сеть информационно-аналитических центров, занимающихся исследованием рынков, разработкой бизнес-планов, продвижением инновационных продуктов;

- финансовая инфраструктура, обеспечивающая доступ к финансовым ресурсам (фонды поддержки малого бизнеса, инвестиционные, венчурные фонды и так далее);

- сбытовая инфраструктура, обеспечивающая инновации развитой сбытовой системой при выходе на межрегиональные и мировые рынки.

Для развития управления инновационной деятельностью в рамках формирования интегрированных университетских комплексов также необходима соответствующая инфраструктура, обеспечивающая условия разработки и внедрения инноваций управления интеграционными процессами в университетском комплексе для достижения положительных синергетических эффектов.

Решение проблемы мы видим через создание новой для вуза организационной структуры – Ситуационного центра. С помощью такого центра мы хотим поставить креативное мышление «на поток», вовлекая в разработку инновационных проектов как можно больше преподавателей и сотрудников университета.

Ситуационный центр должен помочь произвести аккумуляцию интеллектуальных возможностей коллектива всего университетского комплекса. Сегодня конкурентным преимуществом является уже не отдельная идея, а сама способность постоянно генерировать и внедрять такие идеи в жизнь. Ключом к конкурентоспособности становится непрерывное творческое развитие.

Прежде чем рассматривать идею создания Ситуационного центра в условиях университетского комплекса целесообразно рассмотреть принципы, заложенные в понятие Ситуационного центра, которые находят все большее применение в процессе разработки, организации и реализации управленческих решений, основанных на специальных технологиях креативного мышления [16, 3, 73].

Ситуационные центры (СЦ) предназначены и используются для принятия управленческих решений в условиях многоуровневых объектов сложной структуры, задачи управления в которых слабо структурированы и слабо формализованы, исходные данные об объектах управления неоднозначны, неполны и противоречивы, а цена ошибок в решении весьма высока. Поэтому ситуационные центры впервые появились в системах поддержки управленческих решений на уровне государства или в чрезвычайных ситуациях. Затем идеология ситуационных центров получила распространение в разнообразных крупных системах управления. В силу того, что существует множество разновидностей СЦ, единого взгляда на их разработку к настоящему времени не выработано.

По мнению А.А. Морозова и С.М. Симонова, «ситуационные центры обеспечивают интеграцию возможностей современных средств сбора, аналитической обработки и визуального представления информации, а также поддержку групповой работы экспертов, «позволяют быстро «погрузить» участников процесса принятия решений в рассматриваемую проблему, «научить их говорить» на одном языке, помочь разобраться в проблеме, правильно сформулировать запросы к внешним источникам информации и совместно подготовить рациональное решение» [73].

Большинство решений, принимаемых по стратегическим вопросам, являются результатом коллективного обсуждения некоторого количества вариантов возможных решений.

Таким образом, основными функциями СЦ являются:

- решение слабоструктурированных трудноформализуемых проблем;
- формирование коллективного образа ситуации;
- разработка управленческих решений в оперативном режиме «здесь и сейчас» в условиях высокой неопределенности.

В ситуационных центрах необходимо соблюдение ряда условий, которые позволяют дополнять частичную формализацию интуицией, опытом, коллективным интеллектом экспертов и принимать наиболее эффективные и обоснованные решения:

- уникальность анализируемой ситуации и решаемой задачи;
- наличие центра как точки сборки (места в пространстве), которое является определяющим для действий организации;
- распределение ресурсов на критические и прочие задачи;
- мониторинг и визуализация всех протекающих процессов в объекте исследования;
- наличие развитой информационной базы.

Обычно ситуационные центры снабжены передовыми техническими средствами коммуникации и визуализации.

Выделим следующие преимущества, которые можно добиться, используя СЦ при принятии решений:

- СЦ направлены на увеличение объема информации по рассматриваемой проблеме;
- СЦ позволяют использовать такие неформализуемые знания, как интуиция и опыт;
- СЦ позволяют получить конкретную информацию, недостающую на данный момент, с точки зрения человека, принимающего решение;

- СЦ порождают альтернативные варианты решений, которые можно сравнить;
- СЦ позволяют работать в критических ситуациях, становясь своеобразным антикризисным инструментарием;
- СЦ объединяют усилия целого коллектива, создавая соответствующий синергетический эффект.

В условиях университетского комплекса проектируемый ситуационный центр, сохраняя основные качества ситуационных центров, обладает своей спецификой. Особенности и подходы к проектированию таких центров более подробно обсуждаются в работах автора [65, 67], соавторами которых являются О.М. Куликова и Н.Н. Масюк.

Специфическими принципами интеграции образовательных учреждений, которые должны учитываться при создании ситуационного центра университетского комплекса, являются:

- принцип диверсификации профилей обучения интегрируемых учебных заведений под перспективный спрос;
- принцип реструктуризации учебного процесса и процесса управления.

Ситуационный центр в условиях университетского комплекса способен эффективно выполнять функции проектного офиса, используя методику проектного управления.

Проектное управление – это набор методов и приемов, которые позволяют добиваться завершения сложных и рискованных задач в установленный срок, в рамках бюджета и получать результат с требуемым качеством. Какие методы управления должны быть применены, как нужно планировать проект и по каким параметрам его контролировать – устанавливает проектный офис. По сути, проектный офис – это внутрикорпоративный аутсорсинг управления проектами. Возможность создания проектного офиса в виде СЦ зависит от уровня зрелости достигнутого компанией в реализации функции проектного управления (рис. 2.9) [97].

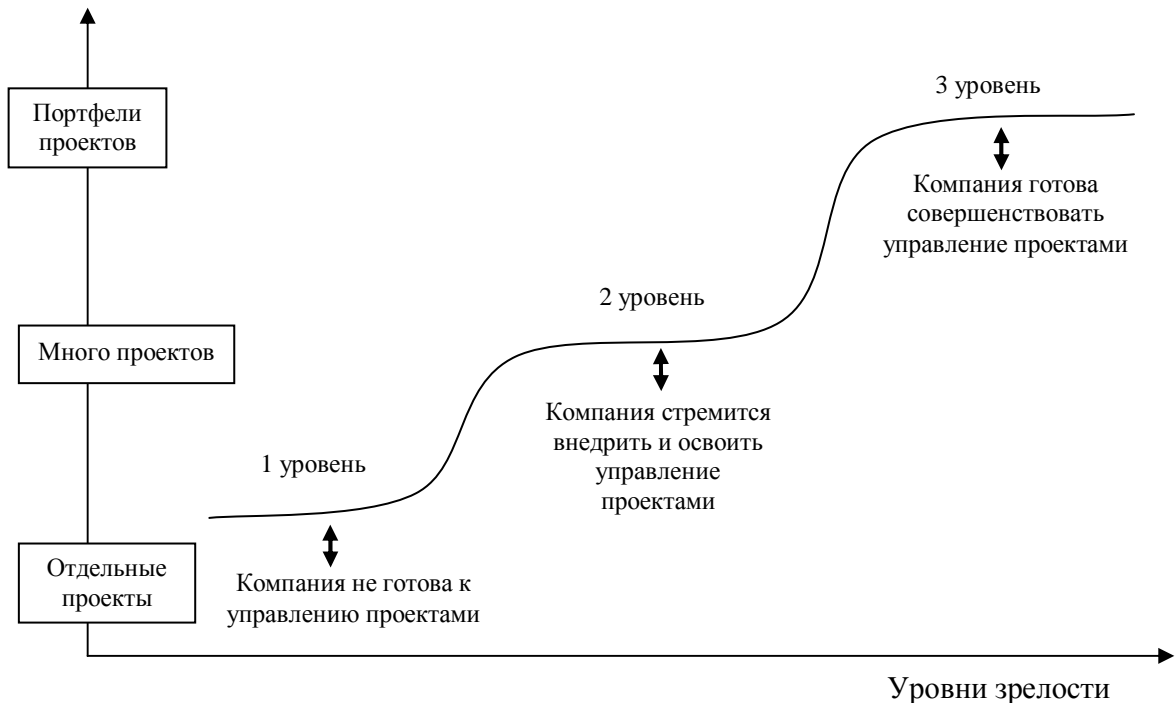


Рисунок 2.9 – Уровни зрелости проектного управления<sup>1</sup>

Уровни зрелости отличаются использованием методов управления проектами:

1-й уровень зрелости – случайное использование методов управления проектами;

2-й уровень зрелости – понимание необходимости регламентов управления проектами на каждом уровне управления;

3-й уровень зрелости – понимание необходимости управления портфелями проектов.

Проектный офис – это система управления бизнес-проектами, помогающая в организации командной работы, также служит средством повышения эффективности управления, когда одновременно выполняется несколько проектов, в которых задействовано большое число участников. Используя проектный офис, можно всегда знать текущий статус проекта, понимать загрузку ресурсов (рационально распределять), прогнозировать сроки, повысить прозрачность процессов, обеспечить конкурентность участия в проектах.

<sup>1</sup> Первушин В.А. Повышение эффективности функционирования компании на основе стандартного набора документов проектного управления // Инициативы XXI века. – 2010. – № 4–5. – С. 32–37.

В основе функционирования СЦ лежит деятельность стационарных и терминальных (временных) проектных команд, а также сервисной команды, основной функцией которой является сопровождение работы проектных команд. К стационарным относятся проектные команды, работающие над открытыми или развивающимися проектами. К терминальным относятся команды, работающие над проектами, имеющими терминальные цели с четкими сроками их достижения. Сотрудники сервисной команды работают в СЦ на постоянной основе.

При проектировании организационной структуры ситуационного центра для управления интеграционными процессами в университетском комплексе рекомендуем руководствоваться следующими правилами:

- в состав проектных команд должны входить специалисты, не только разбирающиеся в своей предметной области, но и владеющие навыками работы в команде;

- все входящие в состав проектных команд специалисты должны иметь навыки работы со слабо структурируемыми многодисциплинарными проблемами в условиях высокой неопределенности;

- члены сервисной команды должны иметь навыки работы с прикладными программными продуктами, позволяющими строить имитационные модели и визуализировать поступающую информацию.

В состав штатных сотрудников СЦ (сервисную команду) входят:

- руководитель СЦ;
- заместитель руководителя СЦ;
- менеджер ресурсного центра;
- методолог-организатор;
- планшетист.

Матрица распределения ответственностей штатных сотрудников СЦ приведена в табл. 2.8.



Таблица 2.8 – Матрица распределения ответственности (сост. автором)

Функция	Руководитель СЦ	Заместитель ру- ководителя СЦ	Менеджер ре- сурсного центра	Методолог-ор- ганизатор	Планшетист
Общее руководство СЦ	Р	У			
Организация стратегического планирования деятельности подсистемы довузовского образования	Р	И	У		
Стратегическое и оперативное управление деятельностью СЦ	Р	И			
Создание и организация работы проектных групп		Р	И	И	
Обучение персонала проектных и сервисных групп				Р	И
Общее управление проектами, реализуемыми в рамках интеграционных процессов	Р	И	И	И	И
Организация и управление процессом разработки образовательных программ и технологий, интегрированных учебных планов			Р	У	У
Организация и управление процессом профессиональной коммуникации методистов, преподавателей в рамках интеграционного процесса	Р	У	И	И	
Информационное сопровождение процесса принятия управленческих решений		Р	У		И
Информационное сопровождение образовательных проектов			У	У	Р
Подготовка отчетной документации	И	И	И	И	И
Создание и ведение БД и архива		Р	И	У	И

Используемые обозначения:

Р – руководство;

С – согласование;

О – ответственность;

И – исполнение;

У – участие.

На базе создаваемого СЦ будут работать следующие стационарные проектные группы:

- проектная группа по решению проблем управления, возглавляемая заместителем руководителя СЦ. Основной целью данной группы является разработка рекомендаций по решению управленческих проблем, возникающих в ходе совместной деятельности различных подразделений подсистемы;

- проектная группа ресурсного центра под руководством менеджера ресурсного центра. В данную проектную группу трансформируется отдел по развитию довузовских программ. Основные функции данной группы – помощь преподавателям в разработке интегрированных учебных программ и формирование базы данных интегрированных программ университета;

- проектная группа подготовки проектных команд, руководимая методологом-организатором. Деятельность этой группы направлена на формирование и обучение проектных команд с использованием технологии СЦ.

Менеджеры терминальных проектных групп в число штатных сотрудников СЦ не входят, а привлекаются на время работы над проектом. Стационарные и терминальные проектные группы формируются из персонала разных функциональных подразделений университетского комплекса.

В рамках проектируемого СЦ могут создаваться и терминальные (существующие на временной основе) проектные группы. В штат СЦ входит планшетист. В его функции не входит руководство проектными группами, его основная задача – информационное сопровождение деятельности проектных групп и сервисное обслуживание оборудования.

Основные функции создаваемого СЦ:

- стратегическое планирование развития интеграционных процессов в университетском комплексе;

- формирование проектных команд;

- управление процессом разработки интегрированных образовательных программ;
- управление процессом внутренней коммуникации методистов, преподавателей в рамках интеграционного процесса;
- общее управление проектами, реализующимися в рамках интеграционных процессов;
- информационное сопровождение образовательных проектов;
- информационное сопровождение процесса принятия управленческих решений;
- обучение проектных команд.

Само создание СЦ является типичной задачей системной интеграции. СЦ при университетском комплексе – это инновационная саморазвивающаяся структура. В первую очередь саморазвитие состоит в постоянном пополнении информационной базы. Важность этого процесса определяется особой ролью информационной базы в структуре СЦ.

В СЦ по мере его развития формируется институт экспертных комиссий. Формирование комиссий должно происходить не по принципу занимаемой должности, а по принципу достигнутых результатов в определенном направлении.

Схема управления ситуационного центра университетского комплекса ВГУЭС представлена на рис. 2.10.

СЦ при университетском комплексе – это площадка управления разработкой и внедрением инновационных проектов в рамках интегрированного университетского комплекса. Проектирование ситуационного центра для Владивостокского государственного университета экономики и сервиса проводилось автором работы в рамках проекта Федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 годы (мероприятие 1.4 – III очередь), контракт № 14.740.11.0994 от 06.05.2011.

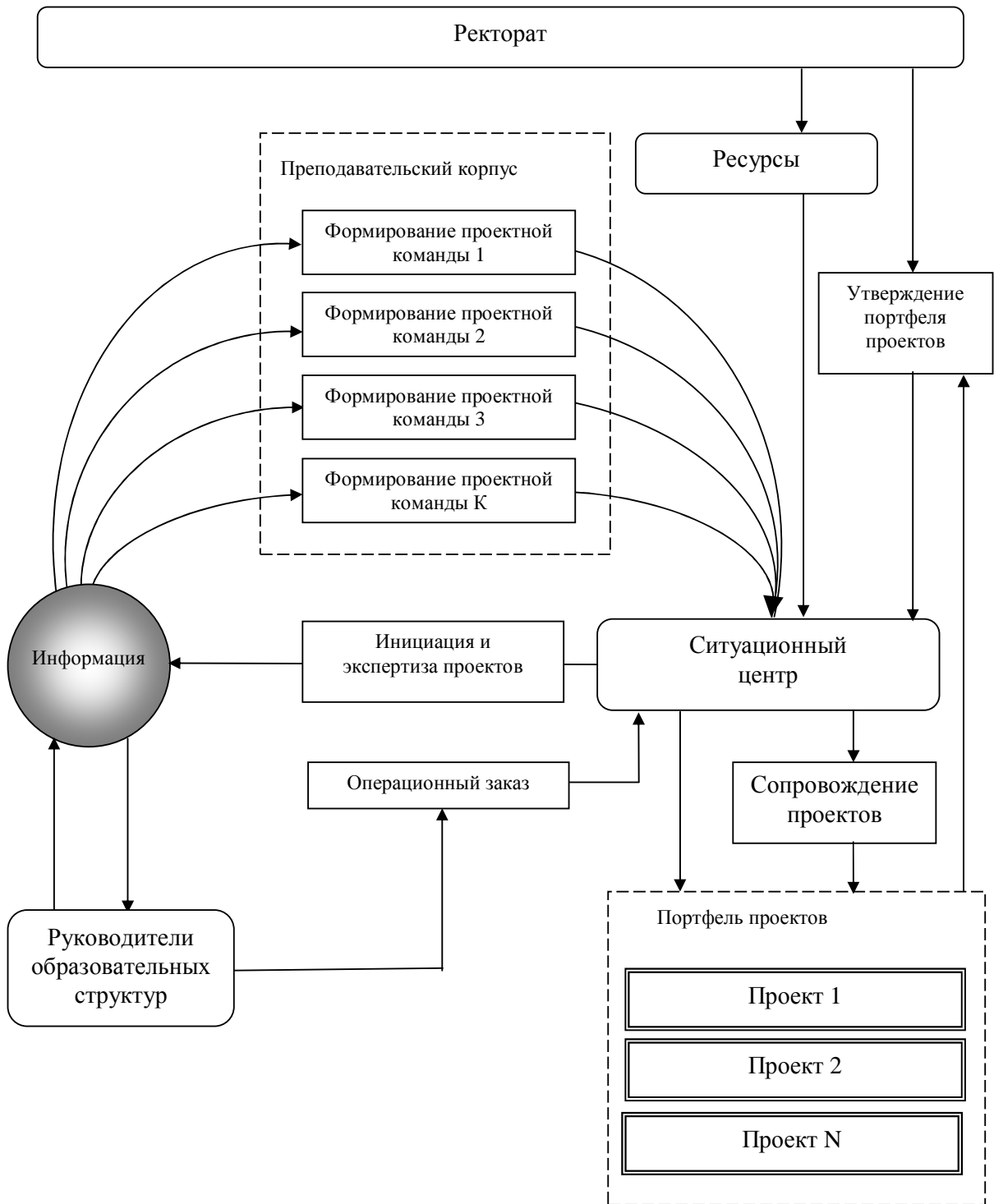


Рисунок 2.10 – Схема управления ситуационного центра университетского комплекса ВГУЭС (сост. автором)

### Глава 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В ИНТЕГРИРОВАННОМ УНИВЕРСИТЕТСКОМ КОМПЛЕКСЕ

Предлагаемый методический подход и разработанные организационно-экономические инновации являются основой единого организационно-экономического механизма как системы управления интегрированным университетским комплексом, которая комплексно решает типичные проблемы управления университетским комплексом, созданным путем слияний, присоединений и поглощений образовательных организаций разных уровней образования.

Функционально-целевая структура полученного организационно-экономического механизма представлена на рис. 3.1 и включает цели и ожидаемые результаты, а также организационно-технологическую, организационно-управленческую и мотивационную подсистемы инновационного инструментария.

В результате реализации организационно-экономического механизма управления интеграционными процессами в интегрированном университетском комплексе на основе разработанных в диссертационном исследовании организационно-экономических инноваций потенциально обеспечиваются положительные эффекты интеграции в виде технологической и организационной экономии, а также наращивания человеческого капитала через вовлеченность персонала в стратегическое планирование развития подразделений и университета в целом; усиление кадрового потенциала и формирование компетенций инновационной деятельности ППС и студентов, что в конечном итоге приводит к повышению качества образовательных услуг и эффективности деятельности образовательной организации.

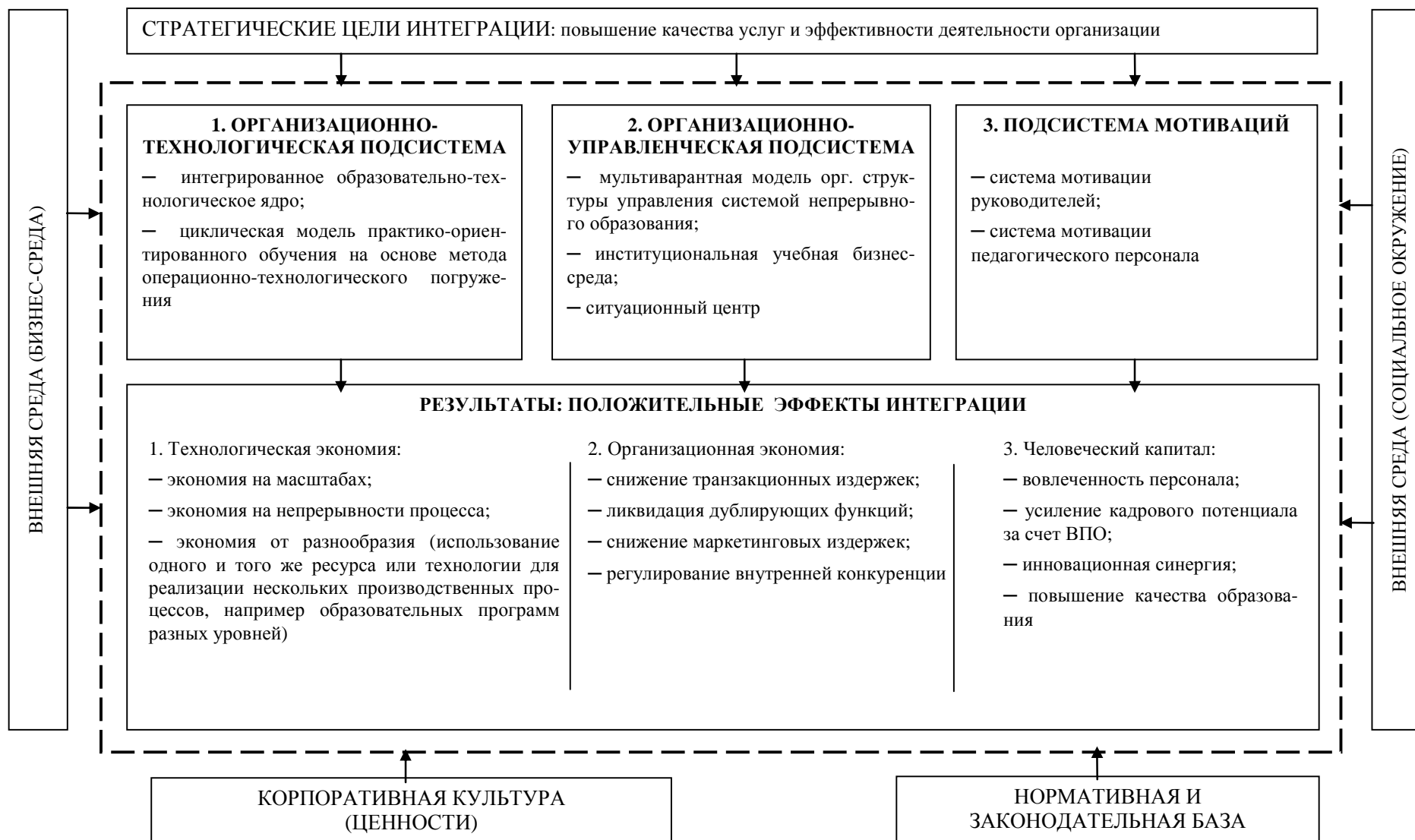


Рисунок 3.1 – Функционально-целевая схема организационно-экономического механизма управления интегрированным университетским комплексом (сост. автором)

### 3.1. Организационно-экономические инструменты повышения эффективности управления интегрированной системой непрерывного образования

Термин «инструмент» определяет орудия труда или способы воздействия, результатом использования которых являлись увеличение производительности труда, сокращение затрат на получение результата (времени, сил, сырья), то есть улучшение экономических показателей, которые в современной экономике активно используются как оценочные при изучении конкурентоспособности.

Применение инструментов способствует достижению поставленной цели, воздействуя на объекты или облегчая их изучение, а в результате от использования инструментов предполагается получить дополнительный эффект. Рыночный инструмент позволяет выстраивать наиболее благоприятные условия для предприятия на любом этапе его жизненного цикла, настраивает стороны к сотрудничеству в долгосрочной перспективе.

Несмотря на то, что термин «экономический (рыночный) инструмент» давно используется в экономике для раскрытия содержания рыночных отношений между всеми участниками рынка, единого определения так и не сложилось. Например, в работе [59] производится сравнительный анализ 14 различных формулировок «экономических (рыночных) инструментов». В результате анализа авторы предлагают под рыночными инструментами «понимать методы воздействия на рынок, направленные на увеличение рыночной доли предприятия и максимизацию его прибыли, использование которых повышает конкурентоспособность предприятия».

Хотя применение рыночных инструментов предполагает в конечном итоге извлечение прибыли, они не сводятся только лишь к деньгам или любому другому инварианту преискуранта цен.

Данный методический подход и его базовый принцип образовательно-технологической преемственности дает возможность создания в интегриро-

ванном образовательном комплексе особых организационных и экономических (рыночных) инструментов, обеспечивающих повышение эффективности деятельности образовательной организации.

В данной работе предложено выстроить систему управления образовательными структурами разных уровней образования, начиная с дошкольного и заканчивая ВПО, на основе принципа образовательно-технологической преемственности образовательных структур и внутреннего бенчмаркинга.

Механизм обеспечения образовательно-технологической преемственности образовательных структур в интегрированной системе заключается в формировании общего интегрального образовательного ядра (рис. 3.1) через создание многоуровневых образовательных программ не только основных, но и эксклюзивных дополнительных. Это позволяет не только переходить без потерь для клиента и организации с одного уровня образования на другой, но и совершать горизонтальные перемещения из подразделения в подразделение одного уровня образования. Наличие такого ядра не исключает уникальной составляющей образовательной среды каждого из подразделений, а также создает условия для постоянного взаимного обогащения инновационными и эксклюзивными находками на основе развитого внутреннего бенчмаркинга.

За счет интегрального ядра достигаются следующие результаты: формируется приверженность клиентов университета и новое качество образования. Это, в конечном итоге, повышает конкурентоспособность вуза и обеспечивает устойчивость его экономических показателей: прирост контингента и положительная динамика доходов от платных образовательных услуг.

Понятно, что содержательная составляющая интегрального образовательного ядра у каждого интегрированного университетского комплекса будет своя. Важно, чтобы работали инструменты формирования межструктурных связей и экономические инструменты.



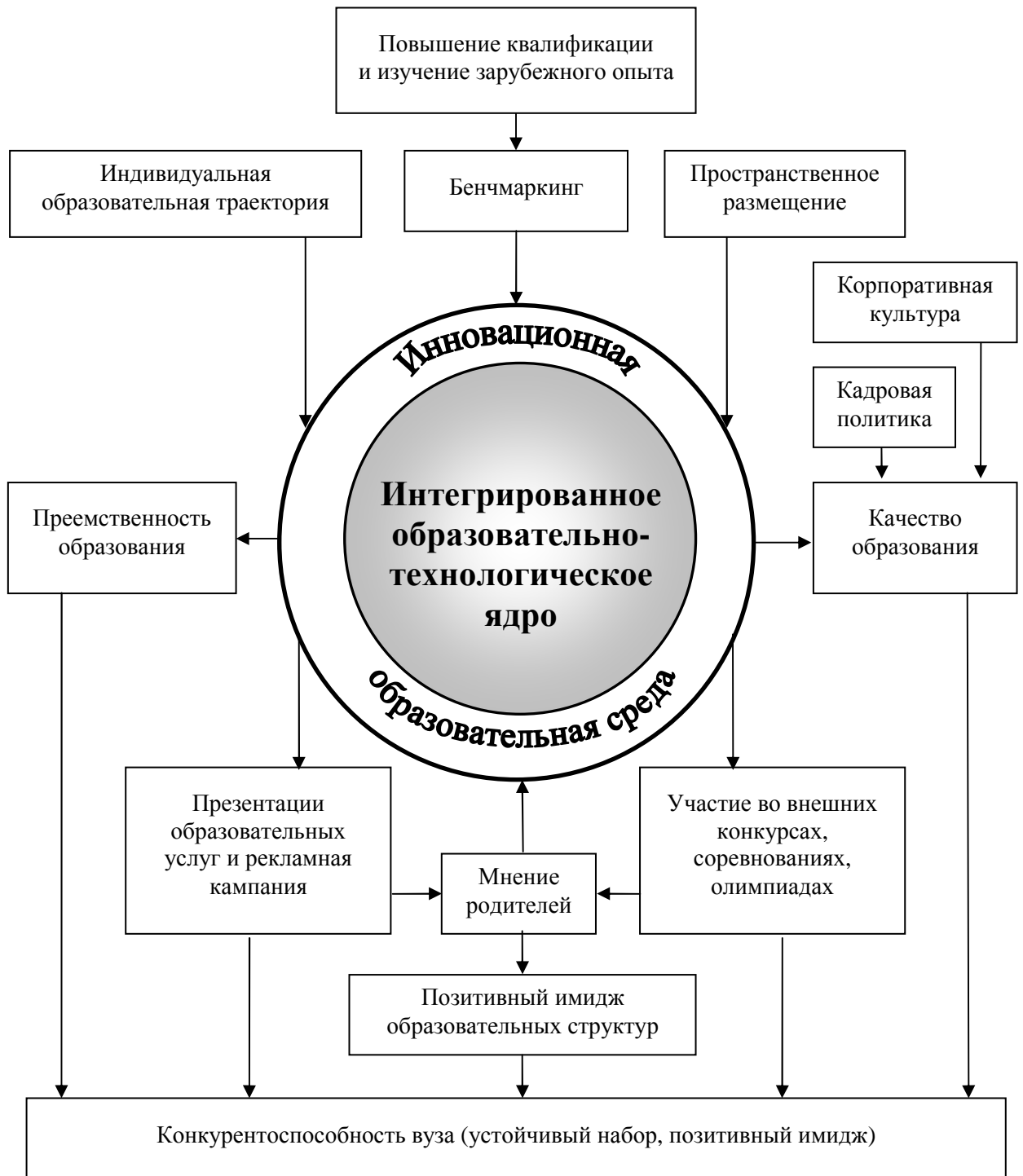


Рисунок 3.1 – Схема воздействия образовательно-технологического ядра на конкурентоспособность вуза (сост. автором)

Предлагается раскрыть технологию создания интегрального образовательного ядра в интегрированном университетском комплексе и формирования на его базе совокупности экономических (рыночных) инструментов повышения конкурентоспособности интегрированной образовательной органи-

зации на примере системы довузовского образования Владивостокского государственного университета экономики и сервиса.

Автор настоящей работы является инициатором и исполнителем решений по применению рыночных инструментов в части довузовского образования во ВГУЭС. Развитие деятельности структурных подразделений системы довузовского образования происходит в основном на условиях самокупаемости, в жестких конкурентных условиях. Об эффективности применения рыночных инструментов можно судить по конечному результату этой деятельности, который состоит в том, что в настоящее время практически половина внебюджетных доходов университета приходится на систему довузовского образования, а доходы от дополнительных образовательных довузовских программ значительно превосходят доходы от всех дополнительных образовательных услуг высшего профессионального образования.

Поэтому в данном параграфе предлагается рассмотреть применение рыночных механизмов в части довузовского образования, максимально используя его многоуровневый и интегративный характер.

Структурная схема подразделений довузовской подготовки ВГУЭС представлена в прил. Е. На рисунке 3.2 представлена схема преемственности различных образовательных структур ВГУЭС. Здесь и далее используются следующие сокращенные названия образовательных подразделений довузовской подготовки: КСД – Колледж сервиса и дизайна; АК – Академический колледж; ШИОД – Школа-интернат для одаренных детей; ПЛ – Профильный лицей. Отдельные образовательные подразделения вуза могут поставлять контингент не только для ступени ВПО, но и для других уровней образования. Отдельные цепочки образуют возможные образовательные траектории.

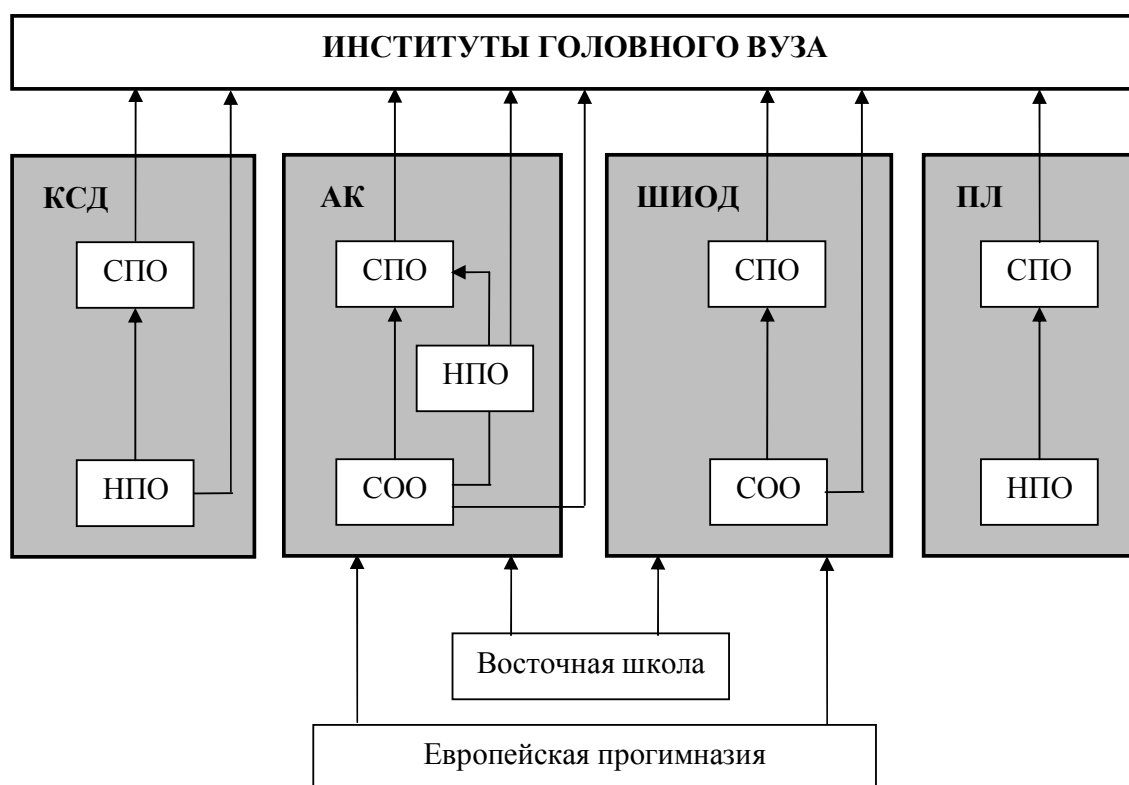


Рисунок 3.2 – Схема преемственности образовательных структур ВГУЭС  
(сост. автором)

Интеграционные процессы, участвуя в приращении ценности образовательных услуг, создают дополнительные возможности для развития рыночного инструментария формирования спроса, предложения и цен на образовательные услуги.

Главным показателем конкурентоспособности университетского комплекса является набор контингента в его структурные подразделения. Выстроенная во ВГУЭС система преемственности контингента позволяет производить устойчивый гарантированный набор на все уровни образования.

Войти в систему образования университетского комплекса могут дети дошкольного возраста, начиная с 3-х лет. Дошкольные группы имеются в подразделениях: Европейская прогимназия и Восточная школа. Родителям, которые приводят своих детей еще только на первые ступени образования, внятно показываются и демонстрируются возможности и преемственность образовательных структур ВГУЭС. Уже на этом этапе родители выстраивают модель образовательной траектории для своих детей, а особенности образо-

вательных программ таковы, что они позволяют подготовить детей для дальнейшего обучения на образовательных программах ВГУЭС более высоких ступеней.

Европейская прогимназия (ЕП) – это элитарное образовательная структура с высокой стоимостью обучения. По качеству и разнообразию услуг прогимназия не имеет аналогов в крае. Дети, пришедшие учиться в прогимназию, как правило, остаются в ней до окончания обучения (12 лет).

В прогимназии дети находятся в течение всего дня. Весь день пребывания в стенах учреждения настроен на всестороннее развитие ребенка.

Прогимназия расположена в пригородной зоне Владивостока, где сконцентрировано элитное жилье обеспеченных слоев населения. Высокий уровень качества образования и воспитания детей обеспечивает устойчивый набор детей и максимальную наполняемость (300 учащихся). В этой образовательной структуре также обучаются дети дипломатического корпуса иностранных государств, представленных в Приморском крае. В прогимназии контингент учащихся дошкольного и начального образования распределяется примерно 50 на 50%.

Для всех рассматриваемых образовательных структур довузовского образования ВГУЭС в рамках данной работы невозможно перечислить все образовательные технологии, обеспечивающие их исключительные отличия, поэтому мы назовем только некоторые черты, которые являются общим интегральным стержнем для построения конкурентоспособной образовательной системы ВГУЭС, отличающейся высоким уровнем практико-ориентированности, интернационализации, индивидуализации и здоровьесбережения.

Всестороннее развитие и социализация дошкольников, применяемые в Европейской прогимназии, основываются на определении их способностей и склонностей. Для этого широко используется международная дошкольная программа М. Монтессори, сопровождаемая составлением карты индивидуального развития ребенка [127]. В прогимназии практикуется раннее обучение иностранным языкам [116]. Индивидуальное развитие продолжается в

начальной школе. Здесь подключаются развивающие технологии «Школа-2100». Индивидуальный подход осуществляется также с помощью предложения широкого спектра дополнительных программ.

Во второй половине дня учащиеся расходятся по многочисленным кружкам и секциям. Предоставляются большие возможности заниматься музыкой, творческой деятельностью и спортом. В прогимназии практикуют методики подвижного обучения и здоровьесберегающие технологии.

Дети с раннего возраста приучаются к участию во внешних конкурсах и командных соревнованиях, добиваясь заметных результатов. В прогимназии есть своя детская футбольная команда и театральная студия.

Материальная база прогимназии отвечает самым высоким международным стандартам, начиная с современного здания, спортивных площадок, бассейна до оформления интерьеров и мебели.

Обучение проводят сертифицированные специалисты, многие из которых прошли стажировки за рубежом. В структуре образовательных программ используется опыт «Школы международного бакалавриата» – программы, используемой в образовательных структурах ВГУЭС следующей ступени. В частности, отдельные образовательные программы ведутся на иностранном языке, делая иностранный язык не только нормой общения, но и нормой обучения.

Дав образование своим детям в Европейской прогимназии и убедившись в его качестве, родители не видят альтернатив по его продолжению, кроме как в рамках университетского комплекса ВГУЭС, где обеспечена преемственность программ. Большинство детей (90%) далее продолжают обучение в Школе для одаренных детей (ШИОД), часть (10%) идут дальше учиться в Академический колледж ВГУЭС.

Аналогом Европейской прогимназии по образовательной ступени в структуре ВГУЭС является Восточная школа (ВШ). В Восточной школе в качестве ориентиров выбраны те же стандарты, что и в прогимназии, но класс учреждения по затратам несколько ниже (отличие примерно такое же, как у гостиницы 5 звезд и 4 звезды). При этом и цена более бюджетная. Между

тем, эти два образовательных подразделения не являются прямыми конкурентами, каждое занимает свою нишу. В отличие от прогимназии Восточная школа имеет восточную специфику и расположена в центре города. Здесь обучаются около 250 учащихся: примерно 100 дошкольников и 150 начальной школы.

Образование в Восточной школе пользуется также повышенным спросом. Здесь с раннего возраста изучают восточные языки (китайский, корейский, японский). В обучении ориентируются на культурные ценности стран Северо-Восточной Азии и восточный менталитет. В спортивных секциях преподают восточные единоборства. Выпускники Восточной школы тоже преимущественно продолжают образование в структурах ВГУЭС в пропорции: 50% идут в Школу для одаренных детей и 50% – в Академический колледж ВГУЭС. Выбор определяется достигнутыми результатами, финансовыми возможностями родителей и расположением образовательных учреждений.

Место Европейской прогимназии и Восточной школы в структуре рынка платных услуг г. Владивостока соответствующих ступеней образования представлено на рис. 3.3 и 3.4.

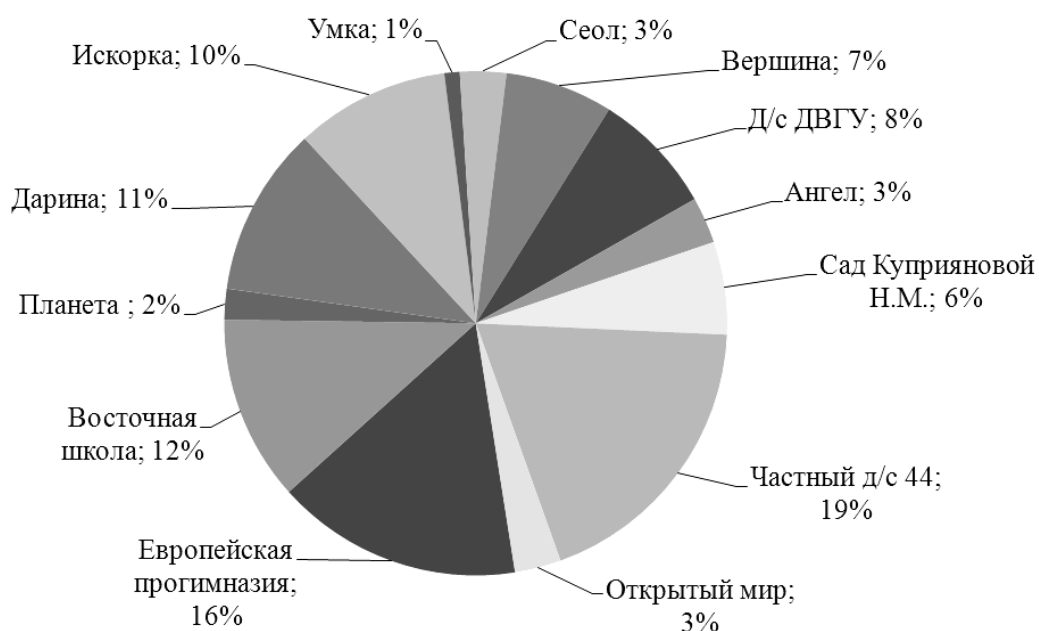


Рисунок 3.3 – Структура рынка платных дошкольных учреждений г. Владивостока (сост. автором на основе опроса и информации сайтов организаций)

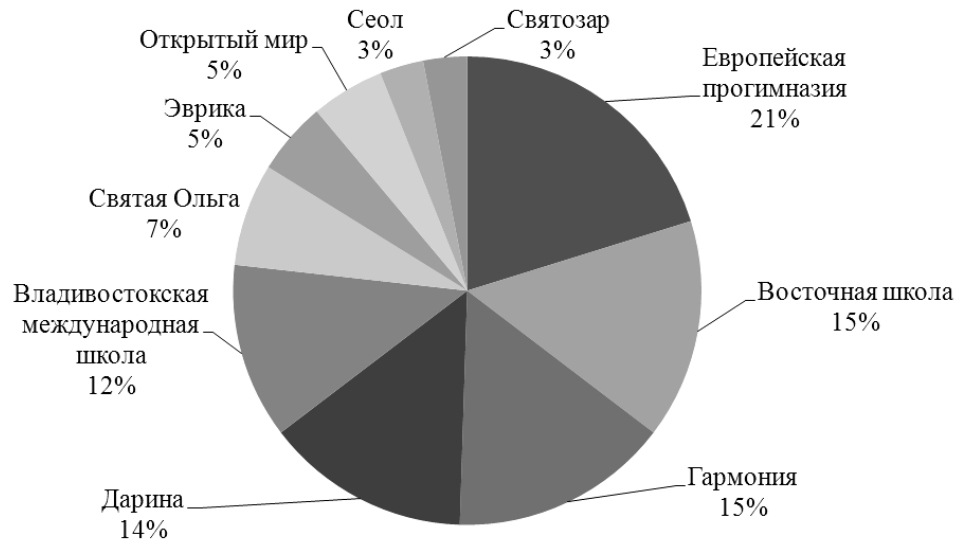


Рисунок 3.4 – Структура рынка платных школ начального образования г. Владивостока (сост. автором на основе опроса и информации сайтов организаций)

Преимственность образовательных структур ВГУЭС отражает пазл-схема (рис. 3.5).

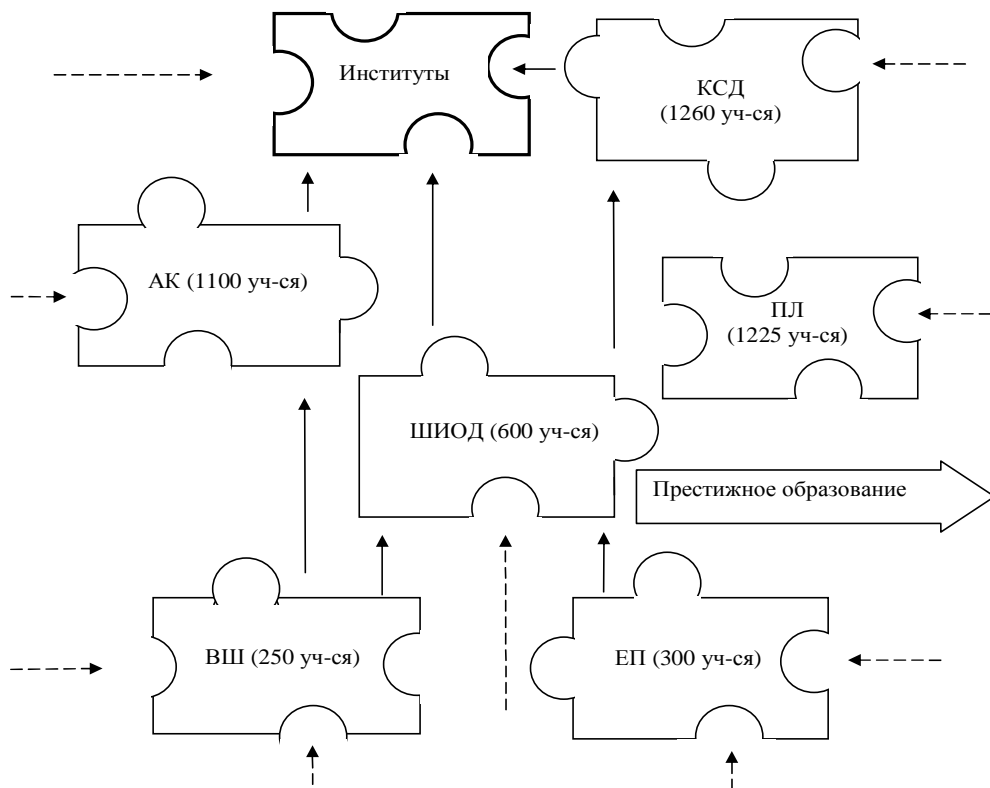


Рисунок 3.5 – Пазл-схема подразделений ВГУЭС (сост. автором)

Уникальной образовательной структурой следующего уровня является Школа-интернат для одаренных детей (ШИОД). Здесь дети обучаются с 5-го по 11 класс. В 5-й класс набираются порядка 80 человек, из которых 60 учащихся из образовательных структур ВГУЭС – Европейской прогимназии и Восточной школы. Часть учащихся поступают из районов края сразу в 10 класс (ежегодно около 40 человек). Проживают в интернате около 210 старшеклассников. Ученики с 5-го по 7 класс обучаются только за счет родителей. С 8-го по 11 класс существуют два источника финансирования: основная общеобразовательная программа за счет краевого бюджета, дополнительные программы за счет родителей.

ШИОД включает в себя спортивное отделение – это 120 юных спортсменов, которые уже проявили себя в различных видах спорта. Осуществляют отбор таких детей и направляют в ШИОД спортивные клубы края. Они обучаются по специальным программам с 8 по 11 классы.

Одной из приоритетных задач является социализация одаренных детей. Решению этой задачи способствует психологическая служба, в рамках которой работает специальная лаборатория мониторинга и диагностики способностей и наклонностей детей. Для того чтобы ребенок мог раскрыть в полной мере свои способности, в школе создано избыточно обогащенное образовательное пространство.

ШИОД широко использует информационные ресурсы и материальную базу вуза.

В составе ШИОД есть элитные классы, в которых осуществляется подготовка в соответствии с программой международного бакалавриата (IB).

Программа международного бакалавриата – International Baccalaureate IB – это универсальный курс подготовки к поступлению в университеты мира, вобравший в себя элементы образовательных программ различных средних школ международного сообщества.

Программа международного бакалавриата была разработана в Швейцарии в 1968 году лучшими международными экспертами в области образова-



ния с целью создания единого для всех стран эталона предвуниверситетского образования.

Программа IB не только обеспечивает универсальность в предвуниверситетском образовании, но и содержит три важных компонента:

- «Теория познания» – учит критически мыслить, аргументированно спорить, формировать собственное мнение;
- «Творчество, действие, служение обществу» – служит воспитанию ответственности перед обществом;
- развитие собственного творческого потенциала, что способствует написанию итогового эссе.

Студентов, имеющих аттестат IB, принимают без экзаменов большинство университетов США, Канады, Великобритании, Ирландии, Франции, Бельгии и других стран. Во многие университеты США выпускников IB зачисляются сразу на второй курс.

Обучение по дипломной программе IB производится с 10 по 12 класс. В соответствии с программой шесть предметов ведутся на английском языке.

Программа IB во ВГУЭС сертифицирована в международных организациях. Выпускные работы проверяются в Великобритании. При завершении обучения по программе IB выдается документ, который позволяет без дополнительной подготовки поступать во многие вузы мира. Часть выпускников ШИОД продолжают обучение за рубежом или в ведущих столичных университетах. Это также способствует повышению имиджа ВГУЭС.

Таким образом, международная программа IB реализуется в три ступени: первая ступень – в начальной школе, вторая – в средней школе и третья – 11–12 классы, обеспечивая непрерывность и преемственность языковой подготовки и контингента в довузовских структурах ВГУЭС.

На имидж ШИОД оказывает положительное воздействие проведение профильных пилотных смен, на которые ежемесячно приезжают 40 школьников из всех районов Приморского края.

На постоянной основе проводятся анкетные опросы учеников и родителей по удовлетворенности предоставляемыми услугами. При проведении открытых мероприятий (дней открытых дверей) родителям и ученикам предоставляется возможность увидеть процесс изнутри при посещении уроков и занятий по дополнительным программам, ознакомиться с достижениями учащихся школы.

Все ученики настраиваются на то, чтобы транслировать свои достижения во внешнюю среду, участвуя во всевозможных олимпиадах, конкурсах и соревнованиях. Например, в ШИОД действует Дальневосточный центр по работе с одаренными детьми, в рамках которого ежегодно проводятся:

- серия семинаров для учителей края (до 300 чел. в год);
- региональный этап конкурса учебно-исследовательских работ школьников (до 300 участников всего, 100 человек из них – участники очного финала);
- дубининские предметные олимпиады (до 600 участников в год);
- выставка художественных работ школьников (40–80 участников);
- отчетный концерт хореографической школы (в ТК «Андеграунд»);
- отчетный спектакль (в ТК «Андеграунд»);
- открытые социальные и бизнес-проекты (газета «Вектор успеха», краевой конкурс МЭМ (компьютерная игра моделирования экономики и менеджмента), экологический проект GLOBE и другие).

Одним из инструментов, успешно используемых в структурных подразделениях довузовской подготовки, является бенчмаркинг.

Бенчмаркинг – это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы.

В качестве примера по использованию внешнего бенчмаркинга можно привести внедрение программы международного бакалавриата (IB).

Прежде чем внедрить эту программу, проводилась длительная подготовительная работа по изучению зарубежного опыта, была проведена подготовка преподавателей за рубежом, подготовлены условия для международ-

ной сертификации программы в рамках ВГУЭС. После того как программа была успешно запущена в одном подразделении, элементы программы начали распространяться на другие подразделения довузовской подготовки (внутренний бенчмаркинг). Постоянно проводятся общие семинары для руководителей подразделения и преподавателей.

В большой степени благодаря внутреннему бенчмаркингу в подразделениях довузовской подготовки ЕП, ВШ, ШИОД и частично Академическом колледже было сформировано некоторое ядро образовательных программ, используемых в этих подразделениях. Ядро создано на основе подходов, используемых в образовательной программе международного бакалавриата и развивающих технологий «Школа-2100». Это позволяет подразделениям занимать устойчивую нишу на рынке образовательных услуг.

Комплексное применение рыночных инструментов в управлении образовательными структурами довузовского образования обеспечивает высокое качество образования, которое влияет на повышение конкурентоспособности образовательных структур ВГУЭС. Позитивный имидж подразделений во многом формируется родителями, испытывающими высокую степень удовлетворенности работой этих структур. Мнение родителей постоянно находится в поле мониторинга, проводимого специальными подразделениями.

В силу того, что в ШИОД идут дети целенаправленно и проходят конкурсный отбор, большинство учащихся с большим интересом участвуют в жизни школы, поддерживая уникальную творческую атмосферу. Однако есть и такие дети, которые выбрали это образовательное учреждение по ошибке и не в состоянии справляться с повышенными нагрузками и строгой дисциплиной.

Поэтому в ШИОД есть некоторый процент отсева учащихся. Им предлагается продолжить образование в других образовательных структурах университетского комплекса, где учебная нагрузка ниже, и/или предлагаются практико-ориентированные программы профессионального образования.

К таким образовательным структурам относится Академический колледж ВГУЭС – старейшее довузовское подразделение университета (образован

в 1997 году). Это подразделение завоевало положительный имидж особой атмосферой, так как располагается на территории главного кампуса университета. Академический колледж привлекает оптимальным соотношением цены и качества. Уровень качества образования подтверждается тем, что многие преподаватели приводят сюда своих детей и внуков, доверяя сложившемуся квалифицированному коллективу преподавателей колледжа. Подготовка в колледже гарантирует возможность продолжения образования на уровне ВПО через СПО для ребят с невысоким ЕГЭ. В Академическом колледже по программам общеобразовательных школ с 5-го по 11 класс занимаются около 300 учащихся. Большая часть учащихся (около 800 человек) обучаются по программам среднего профессионального образования. Многие дисциплины профессионального образования ведут преподаватели выпускающих кафедр университета, занятия проходят с использованием материальной базы университета. До 90% выпускников колледжа выбирают ВГУЭС для продолжения образования.

Система колледжей ВГУЭС (АК и КСД) обеспечивает практико-ориентированную подготовку специалистов среднего звена и качественную подготовку к получению ВПО через СПО (по данному профилю) на основе различных вариантов и схем интеграции профессиональных образовательных программ разных уровней.

Колледж сервиса и дизайна (КСД) относится к разряду университетских колледжей, так как на его базе реализуется вся цепочка уровней профессионального образования по направлению 100 000 «Сфера обслуживания»: НПО – повар, кондитер; СПО – технология продукции общественного питания; ВПО – технология продуктов питания. Здесь в полной мере реализована предлагаемая автором в предыдущей главе интегративная циклическая модель практико-ориентированного обучения на основе операционно-технологического погружения и создан учебный ресторан.

Система довузовского образования во ВГУЭС в последние годы очень активно развивалась. В большой степени развитие обеспечивалось за счет эф-

эффективного использования и совершенствования рыночных инструментов управления интегрированной системой непрерывного образования (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Организационно-экономические инструменты повышения эффективности управления (сост. автором)

Задача	Инструменты	Результаты
1	2	3
<b>Цель 1. Конкурентоспособное качество образовательных услуг</b>		
Обеспечение нового качества образовательных услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– эксклюзивное интегрированное общеобразовательное ядро;</li> <li>– учебные институциональные бизнес-единицы (гостиница, ресторан, кадровое агентство, парикмахерская и т.д.);</li> <li>– международные диплом, стажировки и конкурсы;</li> <li>– подвижный метод обучения;</li> <li>– оценочные инструменты (сертификация кадров, авторизация международных программ; независимая /общественная экспертиза)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– практико-ориентированность,</li> <li>– интернационализация,</li> <li>– здоровьесбережение</li> </ul>
Индивидуализация предложения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– карта развития (в детском саду);</li> <li>– программа саморазвития старшеклассника;</li> <li>– диагностика и мониторинг способностей;</li> <li>– индивидуальная образовательная траектория (интеграция и преемственность на ступенях профобразования)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– индивидуальная траектория образования;</li> <li>– сформированная потребность клиента в дополнит. образовании;</li> <li>– приверженный клиент</li> </ul>
Творческая (развивающая) корпоративная среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вовлечение персонала в стратегическое планирование;</li> <li>– обучение руководящих кадров (проектных менеджеров);</li> <li>– система стимулирования по результату работы;</li> <li>– вовлечение работодателей и стратегических партнеров в учебный процесс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентоспособный персонал,</li> <li>– саморазвивающийся университет</li> </ul>
Комфортные современные условия обучения и содержания	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бассейны, спортивные сооружения, спортзалы;</li> <li>– система безопасности;</li> <li>– единое информационное пространство;</li> <li>– качественное и диетическое питание;</li> <li>– комфортные условия проживания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прирост удовлетворенности клиента;</li> <li>– сформированная потребность в доп. образовательных услугах</li> </ul>

Окончание табл. 3.1

1	2	3
Цель 2. Увеличение доли рынка и повышение эффективности образовательных услуг		
Дифференциация образовательных услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– профильная специализация структурных подразделений,</li> <li>– многовариантность интеграции профессиональных программ;</li> <li>– ценовая дифференциация;</li> <li>– краткосрочные пилотные профильные смены;</li> <li>– расширение спектра дополнительных образовательных программ;</li> <li>– развитие сети новых структурных подразделений на базе успешно реализованных проектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уход от внутренней конкуренции;</li> <li>– ежегодный прирост контингента;</li> <li>– устойчивый внутренний набор (преемственность контингента)</li> </ul>
Долгосрочные связи с клиентом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– преемственность образовательных программ;</li> <li>– многовариантность интеграции и преемственности профессиональных программ;</li> <li>– территориальная преемственность;</li> <li>– ценовая дифференциация;</li> <li>– надбавка за внутренний набор руководителям выпускающих подразделений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– преемственность контингента;</li> <li>– прирост повторных продаж;</li> <li>– прирост продаж нескольких программ одновременно</li> </ul>
Максимальное использование маркетинговых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение и формирование потребностей клиентов (анкетирование);</li> <li>– исследование удовлетворенности клиентов и вовлечение клиентов в решение проблем;</li> <li>– акцент на внутреннюю рекламу;</li> <li>– вовлечение пед. персонала в продвижение образовательных услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост эффективности образовательных услуг;</li> <li>– снижение маркетинговых издержек</li> </ul>
Формирование позитивного имиджа университета	<ul style="list-style-type: none"> <li>– эксклюзивность образовательных программ, образовательных технологий, МТБ;</li> <li>– адекватное соотношение цена–качество;</li> <li>– участие в открытых мероприятиях регионального уровня;</li> <li>– социальный отчет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение положительных отзывов в СМИ;</li> <li>– прирост контингента</li> </ul>
Диверсификация источников финансирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– госбюджет (КЦП НПО, СПО, ВПО);</li> <li>– краевой бюджет (оказание ОУ для одаренных детей Приморского края и формирование целевых заказов);</li> <li>– расширение платных образовательных услуг (родители)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прирост доходов</li> </ul>

Во многом успех развития довузовских структур обеспечивался за счет внедрения проектного подхода. Все инновации внедрялись на основе отдельных проектов. Часто проекты зарождались уже в действующих структурах, а

затем преобразовывались в отдельные самостоятельные структуры. Так, например, была создана Европейская прогимназия, которая выделилась из структуры ШИОД. Ранее это был образовательный проект «Одаренки».

В 2007 году под Европейскую прогимназию (начальная школа-детский сад) было построено по персональному проекту новое здание площадью 4457 кв. м на 300 детей по адресу ул. Десятая, 10 с бассейном и спортивным, музыкальным и актовым залами, а также лабораторией с телескопом для занятий исследовательской деятельностью младших школьников.

С созданием новых образовательных структур и расширением объемов приема учащихся осуществлялся ввод новых площадей. В сентябре 2013 года введено в строй новое здание площадью 9100 кв. м по адресу Партизанский проспект, 44.

В новом здании размещены две образовательные структуры: Международная лингвистическая школа (МЛШ) и Международная школа гостиничного менеджмента (МШГМ). МЛШ, рассчитанная на 400 школьников, создана также путем выделения в самостоятельную единицу международного отделения ШИОД, реализующего программы Школы международного бакалавриата (IB).

В этом же здании находится учебный гостинично-ресторанный комплекс МШГМ (на 100 студентов), созданный в рамках сотрудничества ВГУ-ЭС и Pacific International Hotel Management School (PIHMS), реализующей международную программу бакалавриата по сервисному направлению (Applied Hospitality and Tourism Management). Обе программы (и для школьников, и для студентов) реализуются на английском языке.

Эффективность применяемой политики развития довузовского образования подтверждают основные экономические показатели деятельности. Рост контингента образовательных довузовских структур за пять лет превышает 44%. Между тем в силу демографических причин количество студентов ВПО дневной формы обучения снизилось за этот период на 29%. Рост контингента по различным уровням подготовки представлен на рис. 3.6.

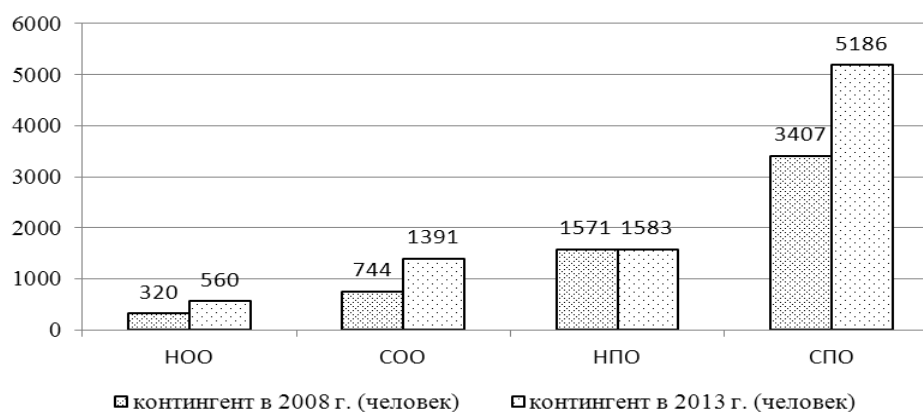


Рисунок 3.6 – Рост контингента довузовских образовательных структур ВГУЭС по уровням образования за последние пять лет (сост. автором)

Наибольший рост контингента обеспечен за счет развития среднего профессионального образования. Такой высокий рост достигнут за счет глубокой интеграции и преемственности образовательных программ НПО, СПО и ВПО, а также внедрения практико-ориентированных технологий. С запуском новых международных программ ожидается еще более значительный рост контингента.

Показательно, что рост доходов от образовательной деятельности существенно превышает в процентном отношении рост контингента и за пять лет увеличился более чем на 100%. Динамика роста доходов по отдельным образовательным структурам представлена на рис. 3.7.

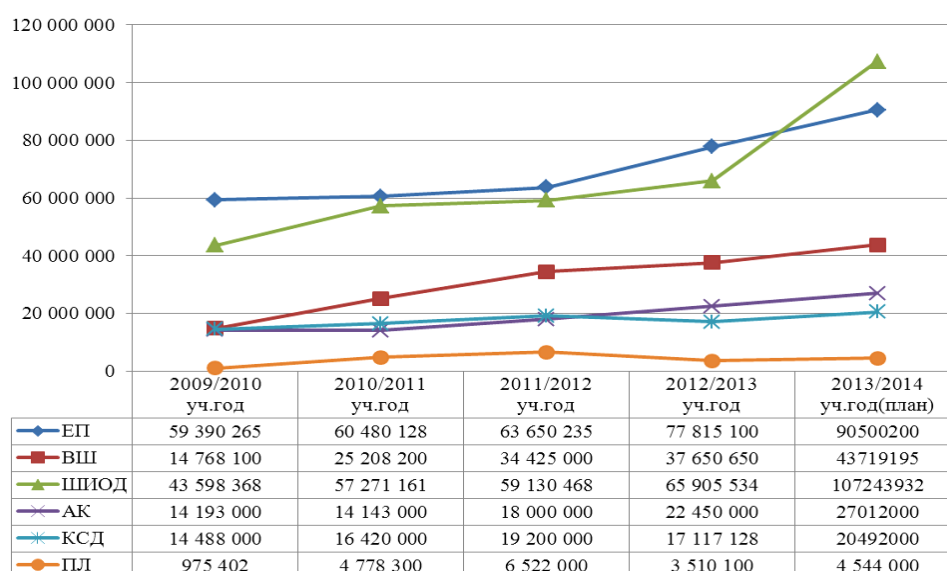


Рисунок 3.7 – Динамика внебюджетных доходов довузовских образовательных структур ВГУЭС (руб.)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором на основе информации планово-экономической службы ВГУЭС.



Значительную часть доходов составляют доходы от расширяющегося спектра дополнительных образовательных программ (рис. 3.8).

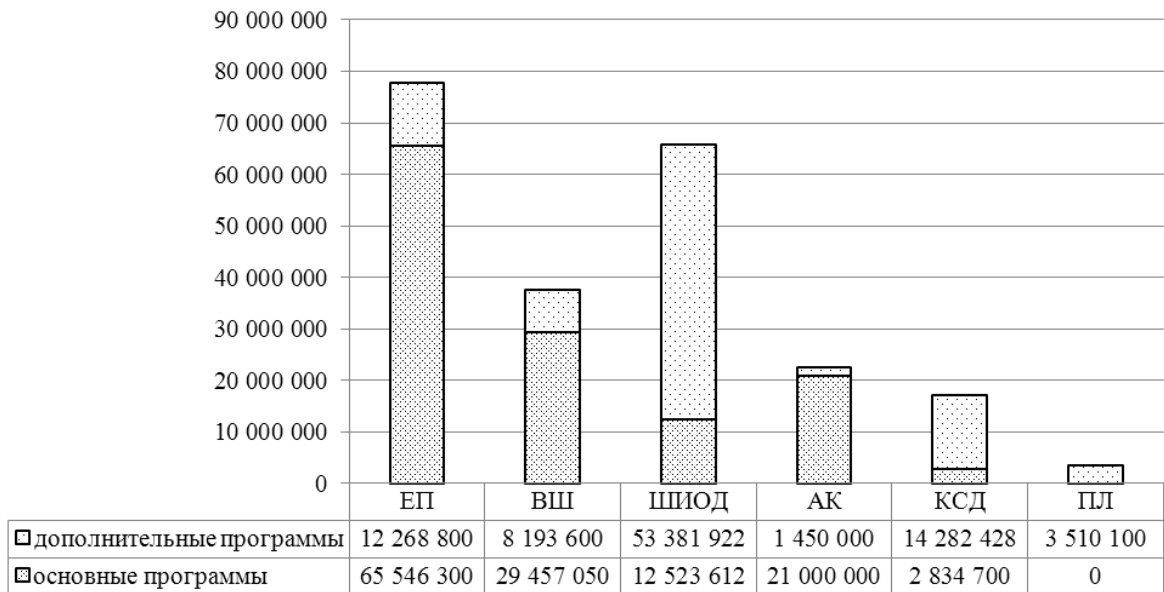


Рисунок 3.8 – Структура внебюджетных доходов довузовских образовательных структур ВГУЭС в 2011/2012 учебном году (руб.)<sup>1</sup>

В то же время оптимизируется штатный коэффициент в различных ступенях образования (рис. 3.9).

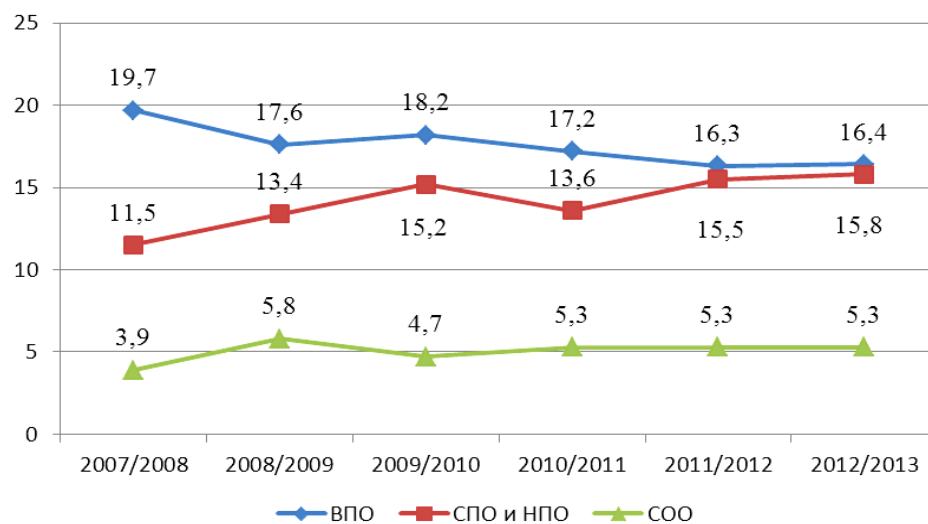


Рисунок 3.9 – Изменение штатного коэффициента различных образовательных структур ВГУЭС<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором на основе информации планово-экономической службы ВГУЭС

<sup>2</sup> Составлено автором на основе информации ОТЗП ВГУЭС

Таким образом, интеграция позволила при ухудшении внешних условий не только сохранить основные экономические показатели университета, но и улучшить их. Кроме того, создан основательный фундамент для повышения конкурентоспособности образовательного комплекса ВГУЭС на ближайшую перспективу.

Значительный рост экономических показателей достигнут с помощью проведения эффективной кадровой политики. В системе довузовского образования большое внимание уделяется повышению квалификации кадров.

Большинство преподавателей проходят зарубежные стажировки, изучают передовой зарубежный опыт в образовании. Преподавательский коллектив очень устойчив. Преподавателей привлекают не только более высокие зарплаты по сравнению с общеобразовательными государственными школами, но и комфортные условия работы, система льгот по обучению собственных детей в образовательных структурах вуза. Преподаватели получают дополнительные надбавки за счет достижения результатов и участия в инновационных образовательных проектах.

Особое внимание в системе довузовского образования уделяется формированию руководящего состава образовательных структур (проектных менеджеров), которые непосредственно участвуют в разработке и внедрении инновационных образовательных проектов. Большинство руководителей было выращено в самой системе довузовского образования ВГУЭС.

Специально разработанная система стимулирования руководителей (управленцев) также относится к рыночным инструментам управления, мотивируя их на достижение успеха всего вуза на рынке образовательных услуг края. В данной работе этот вопрос выделен в отдельный параграф в силу его исключительной важности.

### 3.2. Мотивация руководителей образовательных подразделений разных уровней образования к инновационному управлению интеграционными процессами

Субъектами управления в данном исследовании являются не только образовательные подразделения интегрированного университетского комплекса, но и руководители образовательных структур разных уровней, которые имеют ключевое значение в организации деятельности подразделения по выполнению стратегических целей университетского комплекса.

В данной работе предложено использование рыночных инструментов мотивации руководителей образовательных структур разных уровней.

Система целей стратегического развития интегрированного образовательного комплекса, разработанная по системе сбалансированных показателей, позволяет разработать систему показателей оценки деятельности образовательных подразделений и их руководителей по достижению этих целей. Для достижения наилучшего результата необходимо умело связать оценку работы руководителя с оплатой его труда, запустив механизм внешней и внутренней мотивации.

Автором диссертации предложено использовать инновационный механизм экономического стимулирования руководителей образовательных структур, мотивирующий их на достижение стратегических целей организации: разработку и реализацию новых образовательных проектов, обеспечение преемственности контингента в структурах интегрированного университетского комплекса и наращивание внебюджетных доходов.

Система мотивирования персонала направлена на повышение эффективности управления.

Эффективность управления – это результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления (организации в целом и ее подразделений), так и субъекта управления (менеджмент, преподаватели, сотрудники), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.

Различные авторы дают достаточно близкие определения системе стимулирования работников предприятий всех видов.

Система стимулирования персонала – это комплекс взаимосвязанных мер, направленных на формирование и неуклонное повышение у сотрудников мотивации к добросовестному, эффективному и качественному труду [124].

Система стимулирования представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей [125].

Система стимулирования персонала – это организованная совокупность воздействий на сотрудников, побуждающая их выполнять свою работу наилучшим образом [164].

При разработке системы стимулирования необходимо придерживаться некоторых общих принципов. Основные принципы, используемые в системах стимулирования, представлены на рис. 3.10.



Рисунок 3.10 – Принципы разработки систем стимулирования кадров<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Межонова Л.В., Митина О.В., Бедрачук И.А. Стимулирование руководящего состава государственного вуза с использованием комплексной системы показателей // Университетское управление: практика и анализ – 2013. – № 2. – С. 41–51.

Система стимулирования тесно связана с мотивацией труда. Мотивация (вознаграждение) включает не только материально-денежные элементы, но также и «неденежные» (моральные, социальные, организационные и др.).

В современных экономических условиях, сложившихся в стране, материальное стимулирование имеет первостепенное значение.

Для повышения степени удовлетворенности работников при воздействии системы материальных стимулов они должны отвечать следующим требованиям:

- должны быть просты и понятны каждому работнику;
- должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы;
- поощрение работников должно быть организовано в соответствии с критериями, которые воспринимаются каждым как правильные;
- размеры поощрений должны быть экономически и психологически обоснованы;
- система поощрений должна формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений;
- система должна способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в команде с другими сотрудниками;
- работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

Характеристики систем управления и условия, в которых они работают, настолько различны, что целесообразно применение разных критериев эффективности для различных систем. Система управления образовательными структурами также имеет свою специфику. Поэтому, выстраивая систему стимулирования в соответствии с общими принципами, необходимо учитывать стратегические и тактические цели конкретного университетского комплекса.

После рассмотрения общих принципов построения систем стимулирования можно перейти к рассмотрению конкретной методики построения си-

стемы стимулирования руководителей образовательных структур разных уровней образования.

Комплексная система стимулирования по результатам работы может функционировать достаточно эффективно, только если будет сформирована соответствующая система показателей оценки результатов, взаимосвязанная с показателями внешней оценки эффективности деятельности вуза и его стратегическими целями. Данная взаимосвязь показана на рис. 3.11.

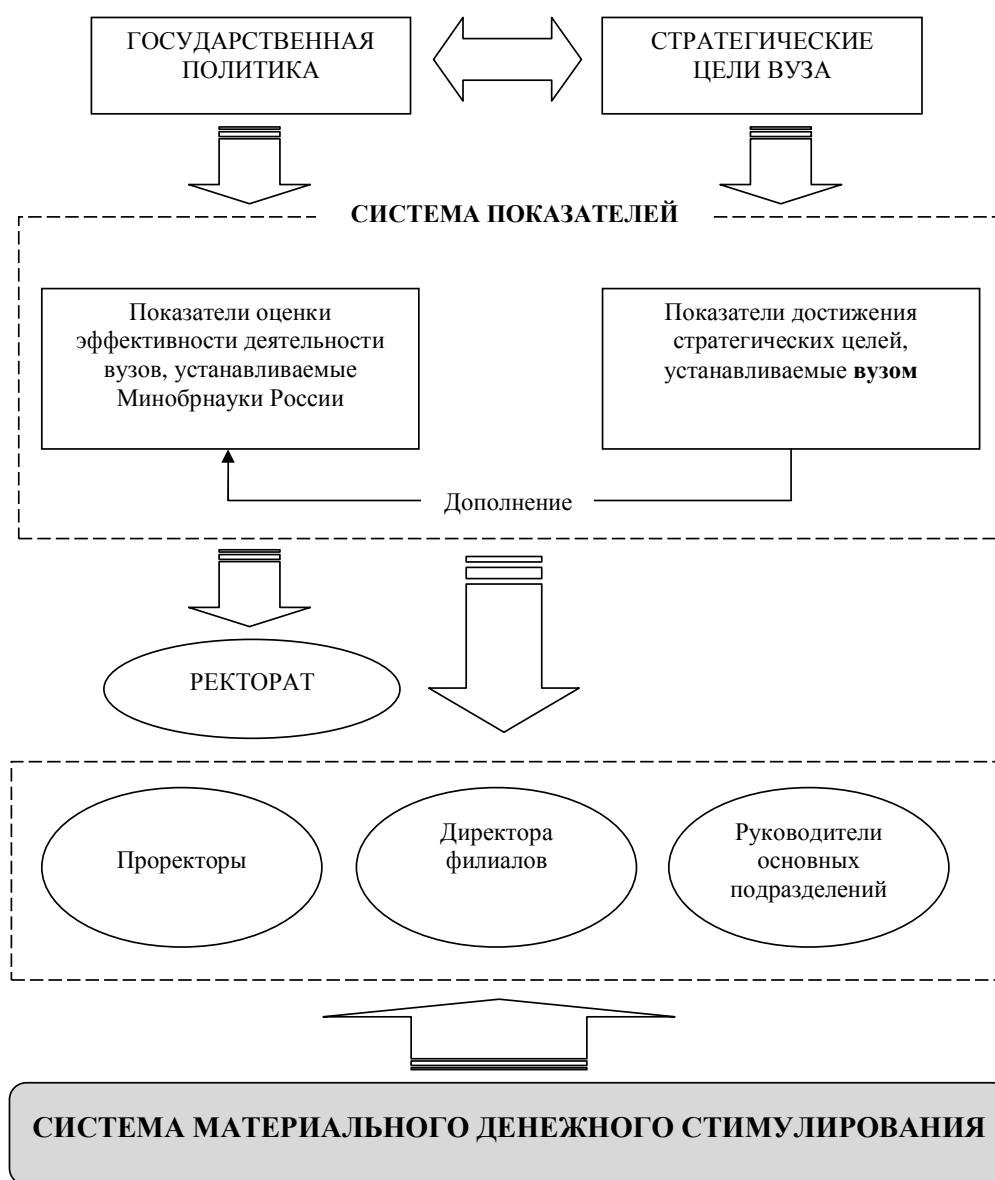


Рисунок 3.11 – Взаимосвязь показателей основного руководящего состава университета с государственной политикой и стратегией университета<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Межонова Л.В., Митина О.В., Бедрачук И.А. Стимулирование руководящего состава государственного вуза с использованием комплексной системы показателей // Университетское управление: практика и анализ – 2013. – № 2. – С. 41–51

В целях исполнения Указа Президента РФ «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» Минобрнауки России разработало соответствующий перечень показателей оценки эффективности деятельности федеральных государственных учреждений высшего профессионального образования и их филиалов. Данный перечень содержит группы показателей по образовательной, научно-исследовательской, международной, финансово-экономической деятельности и инфраструктурные показатели [89]. Разработка систем стимулирования регламентируется также распоряжением Правительства России № 2190-р от 26.11.2012 г. «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования систем оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы», которым предусматривается создание системы «эффективного контракта» с работником государственного учреждения – трудового договора, где конкретизированы критерии и показатели эффективности его работы.

Большое внимание в данном документе уделено вопросам разработки и совершенствования самой системы критериев и показателей эффективности труда работников [90].

Однако далеко не все показатели оценки всего вуза пригодны для оценки структурных образовательных подразделений. Показатели оценки деятельности подразделений получаются путем декомпозиции и трансформации показателей оценки эффективности управления вузом. Кроме того, система показателей подразделений включает дополнительные показатели, учитывающие специфику подразделений.

Для формализации процесса разработки системы стимулирования была предложена собственная классификация показателей (рис. 3.12) [63].

Общие показатели могут применяться для всех ответственных руководителей, а специфические характеризуют специфику деятельности отдельных подразделения и их руководителей.

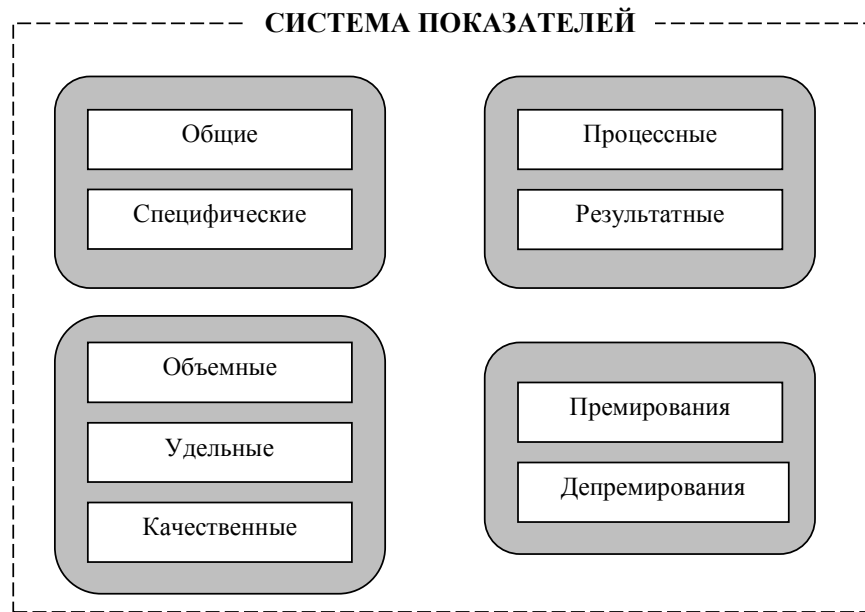


Рисунок 3.12 – Классификация показателей, применяемых в системе оплаты труда ответственных руководителей<sup>1</sup>

По шкале измерения показатели делятся на объемные (чел., шт, тыс. руб.), удельные (в расчете на одну единицу) и качественные или бинарные (да, нет).

Группа процессных показателей оценивает качество выполнения текущего функционала. Результатные показатели характеризуют итоговый результат за отдельный плановый период.

Кроме показателей премирования могут использоваться и депремирующие, которые могут понижать ежемесячные надбавки за невыполнение принятых обязательств.

Система показателей стимулирования, применяемая для руководителей структурных подразделений системы довузовского образования, может отличаться от системы показателей руководителей структурных подразделений ВПО. Это объясняется тем, что вклад данных структурных подразделений не нашел прямого отражения в сформулированных группах показателей, за исключением косвенного влияния данных структурных подразделений на качество подготовки абитуриентов и прямого влияния на доходы вуза. Отличи-

<sup>1</sup> Межонова Л.В., Митина О.В., Бедрачук И.А. Стимулирование руководящего состава государственного вуза с использованием комплексной системы показателей // Университетское управление: практика и анализ – 2013. – № 2. – С. 41–51



тельной особенностью стимулирования руководителей является особый набор показателей, позволяющий учесть в системе оплаты труда специфику деятельности данных подразделений, которая связана с особенностями работы школ, лицеев и колледжей.

Структурная схема начисления денежных средств, стимулирующих различные виды деятельности руководителей образовательных структур разных уровней образования, представлена на рис. 3.13.

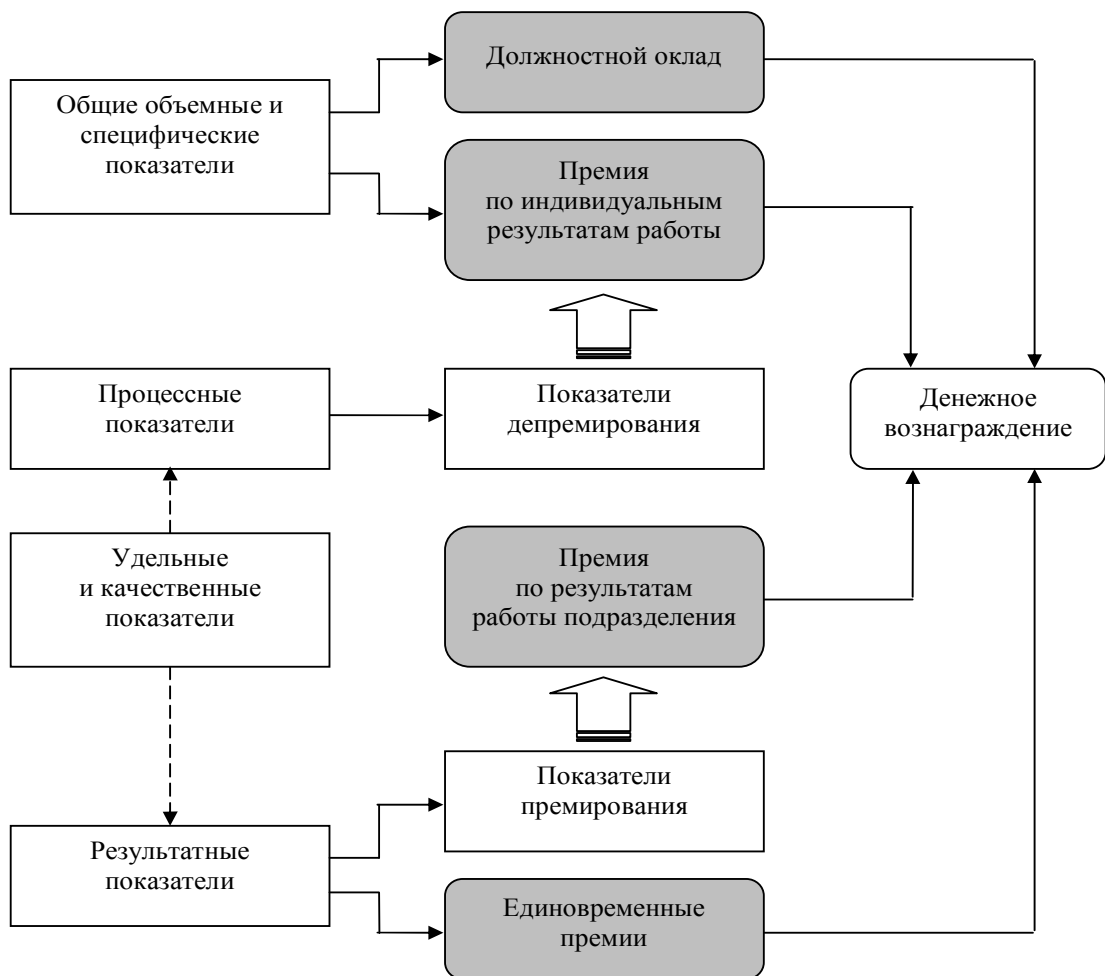


Рисунок 3.13 – Структура денежного вознаграждения (сост.автором)

По итогам учебного года формируется ФОТ стимулирования каждого руководителя на год. ФОТ определяется на начало учебного года (1 сентября), исходя из результатов прошлого учебного года и продаж образовательных услуг (по заключенным договорам) на следующий учебный год. ФОТ рассчитывается исходя из максимального размера ежемесячной премии ру-

ководителя структурного подразделения. Такой подход максимально ориентирует на выполнение объемных показателей по итогам года и стимулирует руководителей на развитие подчиненного подразделения на протяжении нового учебного года. Иными словами, руководитель должен создать в течение года базу для формирования своего ФОТ в следующем году.

Рассмотрим методику формирования денежного вознаграждения в соответствии с данной схемой на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса.

В таблице 3.2 представлена система показателей, на основании которых рассчитывается максимальный размер ежемесячной премии руководителей структурных подразделений довузовского образования.

Таблица 3.2 – Показатели для определения максимального размера ежемесячной премии руководителей структурных подразделений системы довузовского образования (сост. автором)

Показатель (П)	Целевое значение (Ц) или шкала	Коэффициент для расчета (К)	Методика расчета
1	2	3	4
Объем средств от приносящей доход деятельности структурного подразделения, руб.	–	–	$P_{\text{факт}} \times 1\% / 12$
Общий контингент обучающихся, чел.	Свыше 1000	1,5	Должностной оклад $\times$ К
	800–1000	1,25	
	600–800	1	
	400–600	0,75	
	200–400	0,5	
до 200	0,25		
Количество обучающихся, содержащихся на полном государственном обеспечении, чел	50	0,1	Должностной оклад $\times$ К $\times$ $P_{\text{факт}} / Ц$
Доля выпускников структурного подразделения, продолжавших обучение на других уровнях образования в университете, %	До 10% Свыше 10%	–	Не премируется $P_{\text{факт}} \times 5$ тыс. руб.

## Окончание табл. 3.2

1	2	3	4
Количество зданий площадью более 1000 м <sup>2</sup> , шт.	1	0,1	Должностной оклад×К×П <sub>факт</sub>
Количество подчиненных структурных подразделений или укрупненных направлений деятельности структурного подразделения, шт.	1	0,1	Должностной оклад×К×П <sub>факт</sub>
Наличие организации питания обучающихся, да/нет	Да	0,1	Должностной оклад×К
Наличие собственной охраняемой территории, да/нет	Да	0,1	Должностной оклад×К
Наличие котельной, да/нет	Да	0,1	Должностной оклад×К
Наличие общежитий, да/нет	Да	0,2	Должностной оклад×К

Первый показатель из списка показателей для определения максимального размера ежемесячной премии руководителям довузовских подразделений имеет самый большой удельный вес из всех показателей, что позволяет развивать предпринимательскую инициативу руководителей структурных подразделений и обеспечивать университет дополнительными источниками финансирования на развитие образовательной и научной деятельности.

Для данного показателя целесообразно установить процент от объема доходов, направляемого на заработную плату руководителя. Обратим внимание на то, что вес данного показателя более чем в три раза выше, чем у директоров институтов системы ВПО, которые в большей степени оказывают влияние на другие показатели университета. Это подтверждает также и то, что показатели структурных подразделений довузовского образования находят свое отражение в показателях оценки результатов деятельности вуза, связанных именно с доходами университета.

Следующие два показателя, хотя и коррелируют с доходами структурного подразделения, активизируют деятельность руководителей на снижение приведенных затрат на содержание подразделения. Например, для подразде-

ления важно получить бюджетное финансирование, доказывая значимость структурного подразделения для экономики края.

Следующий важнейший показатель связан с обеспечением преемственности образования в пределах университетского комплекса.

Далее следует группа показателей, поощряющих хозяйственную деятельность руководителей структурных подразделений, направленную на создание благоприятных условий для организации учебного процесса. Показатели позволяют дифференцировать руководителей по объемам хозяйственной деятельности.

Фактические ежемесячные выплаты могут отличаться от максимальных. Максимальные премии выплачиваются только при соблюдении всех процессных показателей, которые устанавливаются на квартал. Пример системы процессных показателей, установленных для руководителей подразделений довузовского образования, приведен в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Показатели оценки ежемесячных результатов деятельности директоров структурных подразделений довузовского образования ВГУЭС на квартал (сост. автором)

№ п/п	Наименование показателя	Стратегическая цель ВГУЭС	Единица измерения	Весовая функция	Целевое значение
1	2	3	4	5	6
Перспектива «Общество»					
1	Выполнение плана мероприятий (общественно значимых) по набору	Полезность обществу	шт	0.1	2
Перспектива «Финансы»					
2	Исполнение финплана (с августа нарастающим итогом)	Экономическая эффективность	%	0.2	98%
3	Эффективность использования площадей (по схеме)	Экономическая эффективность	%	0,3	100%
Перспектива «Процессы»					
4	Отсутствие фактов нарушения сроков предоставления и претензий к качеству отчетности	Качество процессов	да/нет	0,1	

Окончание табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
5	Отсутствие конфликтных ситуаций с клиентами, требующих вмешательства проректоров	Клиентоориентированность процессов	да/нет	0,1	
6	Выполнение плана по созданию стандартов орг. деятельности СП (Положение о педсовете, цикловой комиссии)	Управление по результатам	да/нет	0,1	
7	Своевременность и качество размещения информации на сайте СП	Качество процессов	да/нет	0,1	

При этом применяются показатели депремирования, которые устанавливаются проректором по довузовскому образованию и утверждаются приказом ректора. Удельный вес каждого из данных показателей влияет на объем депремирования. Показатели стимулируют руководителей соблюдать текущую финансовую дисциплину и выполнение финансовых планов. Показатели депремирования могут устанавливаться в зависимости от планов работы данных подразделений и задач университета. В частности, могут применяться разовые показатели, например, «Наличие разработанного комплекта нормативно-методической документации по структурному подразделению».

Механизм премирования по итогам деятельности структурного подразделения близок к традиционной схеме и опирается в основном на результатные показатели. Пример системы показателей, используемых для расчета выплат полугодичного премирования руководителей структурных подразделений системы довузовского образования по итогам учебного года, приведен в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Показатели полугодового премирования руководителей структурных подразделений системы довузовского образования по итогам учебного года (сост. автором)

Показатель (П)	Целевое значение (Ц) или шкала	Методика расчета премии
Превышение финансового плана по доходам, руб	–	$P_{\text{факт}} \times 1\%$
Прирост средней заработной платы педагогического персонала структурного подразделения, %	До 5% Свыше 5%	Не премируется 1 тыс. руб. за 1% прироста
Количество новых практико-ориентированных проектов или базовых производственных площадок (шт.)	–	$P_{\text{факт}} \times 10$ тыс. руб.
Доля выпускников структурного подразделения, продолживших обучение на других уровнях образования в университете, %	До 10% Свыше 10%	Не премируется $P_{\text{факт}} \times 5$ тыс. руб.

Кроме двух описанных способов премирования руководителей подразделений довузовского образования, применяется премирование за выполнение работы по важнейшим проектам университета (единовременное премирование), которые напрямую могут быть не связаны с подчиненным образовательным подразделением.

Применение новой системы стимулирования позволило за пять лет сформировать единую интегрированную образовательную систему университета, существенно повысить вклад довузовского образования в экономические показатели университетского комплекса ВГУЭС. Денежное вознаграждение руководителей с учетом всех видов премирования также существенно выросло (рис. 3.14).

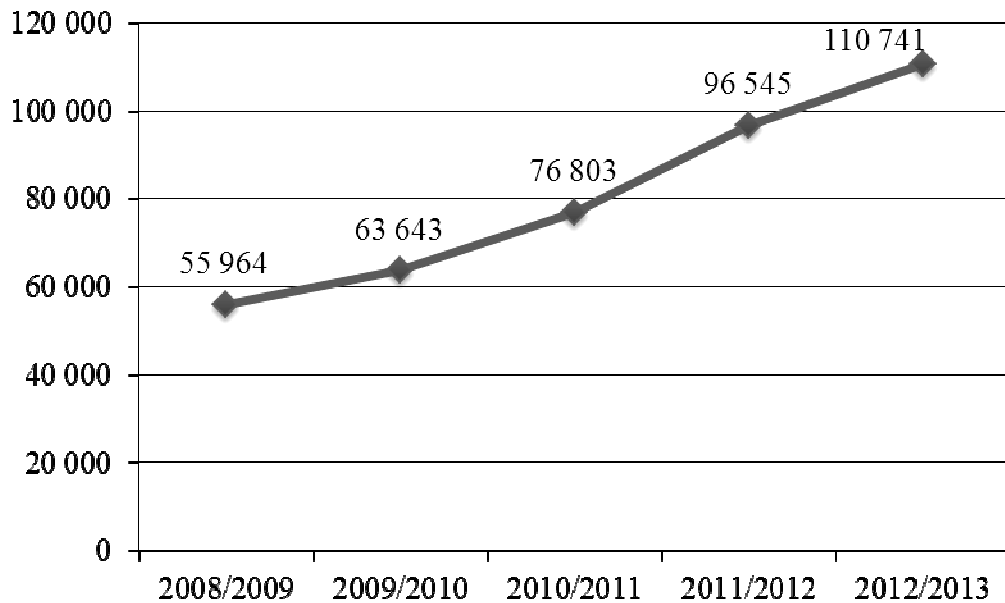


Рисунок 3.14 – Динамика среднего среднемесячного дохода руководителей структурных подразделений довузовского образования за пять лет (руб.)<sup>1</sup>

При разработке системы стимулирования была успешно реализована формула эффективного руководства, предложенная академиком В.А. Трапезниковым, которая состоит из четырех звеньев, отражающих требования к руководителю: «знает» – «может» – «хочет» – «успевает».

Опираясь на систему стимулирования руководителей, в каждом структурном подразделении выстраивается система стимулирования всех остальных работников. Наибольшее распространение получил подход, основанный на применении коэффициента трудового участия в достижении показателей подразделения. По мнению автора, данный подход формирует внутреннюю мотивацию сотрудников на достижение высоких результатов труда в отличие от системы депремирования, которая остается на уровне внешних стимулов.

Динамика кадрового состава университетского комплекса ВГУЭС показывает рост значимости системы довузовского образования в структуре университета (рис. 3.15), что подтверждает усиление влияния процессов интеграции на решение проблем устойчивого развития вуза.

<sup>1</sup> Составлено автором на основе информации ОТЗП ВГУЭС.

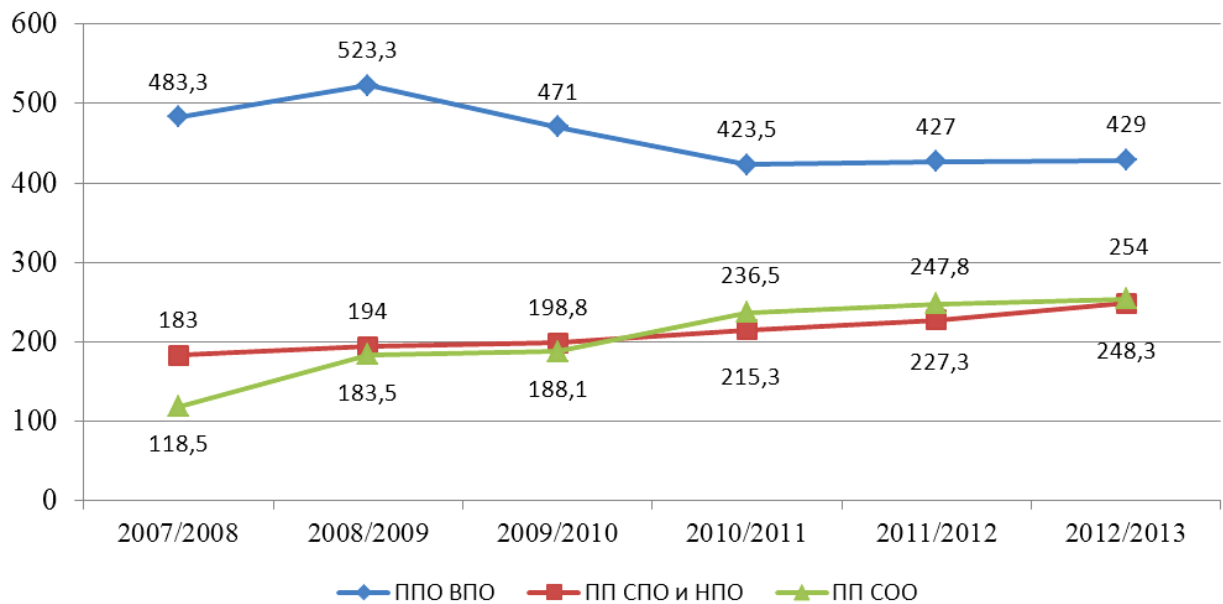


Рисунок 3.15 – Динамика кадрового состава университетского комплекса ВГУЭС (чел.)<sup>1</sup>

В заключение необходимо отметить, что система материального стимулирования находится в постоянном движении и совершенствуется в соответствии с изменяющимися внешними условиями.

К этой работе широко привлекаются сами руководители подразделений и сотрудники аппарата управления.

<sup>1</sup> Составлено автором на основе информации ОТЗП ВГУЭС.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Российское государство, взяв курс на формирование «инновационной экономики», возложило на систему российского образования функцию локомотива инноваций по отношению к другим секторам экономики.

Для выполнения своей миссии система образования должна коренным образом измениться, чтобы обеспечить новый уровень качества, отвечающий мировым стандартам. В модернизации российского образования, представляющей собой глобальный по своим масштабам инновационный процесс, ключевая роль в решении проблем повышения качества образовательных услуг и эффективности образовательных систем отводится процессам интеграции.

В ходе исследования и проведенного мониторинга интеграционных процессов в образовании (прил. А) выявлены основные тенденции процессов слияния и поглощения в системе образования: превалирование процессов слияния при интеграции учреждений ВПО и присоединений при интеграции образовательных учреждений разных уровней, а также значительно отложенный во времени характер результативности процессов слияний, присоединений и поглощений образовательных учреждений. Определены также типовые проблемы, с которыми сталкиваются вновь созданные интегрированные университетские комплексы.

В ходе диссертационного исследования выявлена проблема недостаточности методического обеспечения инновационного управления интегрированными университетскими комплексами для получения реальной отдачи в виде синергетического эффекта. Решению этой проблеме посвящена данная работа.

В диссертации разработан методический подход к инновационному управлению интегрированным университетским комплексом на основе организационно-экономических инноваций и инструментарий для реализации этого подхода.

В основу нового методического подхода положен комплекс принципов интеграции и сделан упор на предложенный автором принцип «образовательно-технологической преемственности образовательных структур», под которым предлагается понимать принцип сохранения основных приемов, методов и технологий организации образовательной и воспитательной деятельности при переходе в рамках университетского комплекса из одного подразделения в другое. Это принцип обеспечивает технологическую связанность организационной структуры и потенциальную синергию эффекта интеграции.

На основе принципов методического подхода разработан комплекс инструментов в виде взаимосвязанных организационно-экономических инноваций, усиливающих связанность образовательных структур и обеспечивающих дополнительный синергетический эффект.

Инструмент 1 – «организационная процедура мультивариантного моделирования организационной структуры управления многоуровневой системой непрерывного образования», отличающаяся от известных реализацией принципа «образовательно-технологической преемственности образовательных структур» и учетом способов интеграции образовательных программ», дает возможность выстроить оптимальную оргструктуру управления интегрированным университетским комплексом и внедрять интегративные технологии образовательного процесса (инструмент 2, инструмент 4).

Инструмент 2 – «циклическая модель практико-ориентированного обучения на основе метода операционно-технологического погружения» – позволяет системно решать задачи: создания единой учебно-лабораторной базы и ее непрерывного использования, – единого механизма управления реализацией интегрированных программ любых схем интеграции, повышения качества подготовки тьюторов и привлечения преподавателей-практиков в учебный процесс, а также является технологической основой для создания учебной бизнес-среды (инструмент 3).

Инструмент 3 – «организационная инновация создания учебной институциональной бизнес-среды на основе инновационного метода операционно-

технологического погружения» – обеспечивает возможность формирования у обучающихся профессиональных и предпринимательских компетенций.

Инструмент 4 – «формирование общего интегрированного образовательно-технологического ядра в образовательных структурах интегрированного университетского комплекса» – обеспечивает сохранность и преемственность контингента при переходе с одной образовательной ступени на другую и устойчивый рост внебюджетных доходов образовательных структур интегрированного университетского комплекса.

Инструмент 5 – «рыночные инструменты экономической мотивации руководителей образовательных структур разных уровней на достижение стратегических целей организации» – является неотделимой частью системы инновационного управления на основе данного методического подхода.

Совокупность предложенных организационно-экономических инноваций представляет собой цельную, но открытую для развития инструментарию инновационного управления интегрированным университетским комплексом систему.

Для разработки, реализации и развития данных инноваций решена задача проектирования ситуационного центра как системообразующего элемента инновационной инфраструктуры управления интегрированным университетским комплексом.

Предложенный в рамках диссертационного исследования инструментарий прошел апробацию во ВГУЭС с 2008 года, что подтверждено справками о внедрении.

Жизнеспособность предложенных подходов доказывают высокие экономические показатели, достигнутые в системе довузовского образования за последние пять лет: прирост контингента обучающихся составил 44%, а прирост внебюджетных доходов составил более 100%.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаптивные структуры [Электронный ресурс]. URL: <http://www.quality.edu.ru/quality/sk/menedjment/vuzstructure/663/> (дата обращения 7.08.2013).
2. Абалакова, О.В. Концептуальные и методические аспекты моделирования деятельности библиотечного специалиста на основе компетентностного подхода: автореферат / О.В. Абалкова [Электронный ресурс]. <http://rud.exdat.com/docs/index-646615.html>
3. Анисимов, О.С. Компоненты информационных технологий ситуационных центров / О.С. Анисимов, А.А. Берс, О.А. Жирков и др.; под науч. ред. В.А. Филимонова. – Омск: ООО «Информационно-технологический центр», 2010. – 152 с.
4. Антропов, В.А. Проблемы модернизации и инноваций в российском профессиональном образовании / В.А. Антропов. – Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2013. – 104 с.
5. Аржанова, И.В. Конкурентоспособность отечественного высшего образования как приоритет его развития / И.В. Аржанова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2012. – № 151. – С. 48–58.
6. Аронов, А.М. Принципы управления инновационной деятельностью вуза / А.М. Аронов, Е.Н. Белова // Вестник Томского государственного педагогического университета = Tomsk State Pedagogical University Bulletin. – 2013. – № 4. – С. 9–13.
7. Байдаков, А.Н. Фрактальный подход в управлении экономическими системами / А.Н. Байдаков, А.В. Назаренко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 83. – С. 467–487.

8. Бараева, М.К. Анализ концепции управления эффективностью на примере российского бизнеса / М.К. Бараева, А.А. Сиганьков // Вестник МГТУ Станкин. – 2009. – № 1. – С. 161–167.
9. Баранская, А.Н. Процессный и проектный подходы в стратегическом управлении организациями инновационной экономики / А.Н. Баранская // Креативная экономика. – 2010. – № 12 (48). – С. 130–135.
10. Белый, Е.М. Концепция конкурентоспособности вуза на основе теории заинтересованных сторон / Е.М. Белый, М.П. Беспалова, И.Б. Романова // Интеграция образования. – 2011. – № 1. – С. 9–12.
11. Беляков, С.А. Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты / С.А. Беляков, В.С. Вахштайн, В.А. Галичин и др. – М.: МАКС Пресс, 2006. – 339 с.
12. Борликов, Г. У региональных университетов – специфическая миссия / Г. Борликов // Ректор вуза. – 2009. – № 11. – С. 44–48.
13. Бородин, А.И. Состав и структура организационно-экономического механизма стратегического развития предприятия / А.И. Бородин // Известия Томского политехнического университета. – 2003. Т. 306. – № 4. – С. 124–126.
14. Бурденко, Е.В. Права работника / Е.В. Бурденко. – М.: ИИЦ МГУДТ, 2006. – 244 с.
15. Ветров, Б.В. Концепция планирования деятельности на основе индикаторов / Б.В. Ветров // Вестник ОрелГИЭТ. – 2008. – № 4. – С. 109–113.
16. Вишневский, В.В. Организационные процедуры ситуационного центра / В.В. Вишневский, С.М. Симонов // Математические машины и системы. – 2010. Т. 1. – № 4. – С. 62–67.
17. Владимирова, И.Г. Слияния и поглощения компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 27–48.

18. Воробьев, А.Д. Использование фрактальной теории в стратегическом планировании и управлении / А.Д. Воробьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 29–34.

19. Гвардин, С.В. Слияния и поглощения: эффективная стратегия для России / С.В. Гвардин, И.Н. Чекун. – М.: Питер, 2007. – 187 с.

20. Гончаров, А.С. Реформирование ВПО на основе новых подходов, пропорций и методов взаимодействия механизмов организации, самоорганизации и управления / А.С. Гончаров // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4. – С. 161.

21. ГОСТ ISO 9001–2011 «Системы менеджмента качества. Требования» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vniis.ru/news/122527> (дата обращения 7.08.2013).

22. Гохберг, Л. Стратегия интеграционных процессов в сфере науки и образования / Л. Гохберг, Г. Китова, Т. Кузнецова // Вопросы экономики. – 2008. – № 7. – С. 112–128.

23. Гресько, А.А. Выбор стратегий взаимодействия организации с группами заинтересованных сторон с учетом отношений между заинтересованными сторонами / А.А. Гресько, К.С. Солодухин, М.С. Рахманова // Научное обозрение. Сер. 1. Экономика и право. – 2011. – № 4. – С. 20–31.

24. Григорьев, Л.Ю. Процессный подход и его роль в построении эффективной компании / Л.Ю. Григорьев, В.В. Кислова [Электронный ресурс]. URL: [http://bigc.ru/publications/bigspb/qm/stq\\_10\\_09/](http://bigc.ru/publications/bigspb/qm/stq_10_09/) (дата обращения 7.08.2013).

25. Гринберг, Г.М. Динамическое построение образовательного процесса в условиях интегрированной системы обучения / Г.М. Гринберг // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика С.П. Королева (национального исследовательского университета). – 2012. – № 3. – С. 343–351.

26. Данилова, Т.В. Методика оценки конкурентоспособности вузов / Т.В. Данилова // Качество и конкурентоспособность в XXI веке: материалы V

Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2006. – С. 55-61.

27. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2002. – 272 с.

28. Евсеева, С.А. Теория заинтересованных сторон как основа концепции устойчивого развития организации / С.А. Евсеева // Наука и бизнес: пути развития. – 2012. – № 16. – С. 115–120.

29. Ендовицкий, Д.А. Экономический анализ слияний и поглощений / Д.А. Ендовицкий. – М.: КноРус, 2008. – 439 с.

30. Заварзин, В.И. Интеграция образования, науки и производства / В.И. Заварзин, А.И. Гоев // Российское предпринимательство. – 2001. – № 4(16). – С. 48–56.

31. Зернов, В.А. Конкурентоспособность образования как условие развития конкурентоспособной экономики / В.А. Зернов // Alma mater (Вестник высшей школы). – 2008. – № 4. – С. 14–19.

32. Зиннуров, У.Г. Маркетинг в деятельности вузов: теория и методы решений / У.Г. Зиннуров. – Уфа: Изд-во УГАТУ, 1993. – 226 с.

33. Иванов, Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю.В. Иванов. – М.: Альпина Паблицер, 2001. – 244 с.

34. Игнатишин, Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы / Ю.В. Игнатишин. – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.

35. Кириллов, А.Г. Процессный подход в управлении современным вузом / А.Г. Кириллов // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. – 2013. – № 1–1 (77). – С. 77–82.

36. Клейнер, Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2011. Т. 9. – № 3. – С. 3–28.

37. Клейнер, Г.Б. Синтез стратегии кластера на основе системно-интеграционной теории / Г.Б. Клейнер, Р.М. Качалов, Н.Б. Нагрудная //

[Электронный ресурс]. URL: <http://www.kleiner.ru /Cluster %20Strategy.htm> (дата обращения 7.08.2013).

38. Кожухар, В.М. К определению содержания образовательной услуги / В.М. Кожухар // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 31–41.

39. Кольцова, О.В. Бизнес-процесс как основа процессного подхода в управлении / О.В. Кольцова, В.И. Меньщикова // Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки. – 2008. – № 5. – С. 113–118.

40. Концепция модернизации российского образования на период до 2020 года // Российская газета. – 2010. – №5122(43).

41. Концепция развития сети образовательных учреждений, подведомственных Рособразованию [Электронный ресурс]. URL: [http://www.nngasu.ru/word/word/prikaz\\_optimiz.doc](http://www.nngasu.ru/word/word/prikaz_optimiz.doc). (дата обращения 7.08.2013).

42. Концепция создания и развития Дальневосточного федерального университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 5. – С. 53–65.

43. Корпоративная культура и лидерство. Сер. Дайджест McKinsey. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.

44. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990.

45. Куликова, Ю.П. Систематизация и классификация инноваций в высшей школе / Ю.П. Куликова, М. Веселовский // Транспортное дело России. – 2011. – № 5. – С. 125–127.

46. Кушель, Е.С. Проблемы менеджмента высшей школы в аспекте конкурентоспособности // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2009. – № 4.

47. Лапшин, П.П. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний / П.П. Лапшин, А.Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 21–30.



48. Лачугина, М.М. Интегрированный комплекс непрерывного образования в условиях построения инновационной экономики / М.М. Лачугина, А.П. Ястребов // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2010. – № 4 (16). – С. 128–136.

49. Лачугина, М.М. Управленческие аспекты развития интегрированных комплексов непрерывного образования / М.М. Лачугина // Экономика и управление. – 2011. – № 2. – С. 87–89.

50. Левин, А.А. Мотивы слияний и поглощений в корпоративном секторе экономики / А.А. Левин // Слияния и поглощения. – 2007. – № 21. – С. 32–37.

51. Левинталь, А.Б. Индикативное планирование и проведение региональной политики / А.Б. Левинталь, В.Ф. Ефременко, В.Б. Гусев. – М.: Финансы и статистика. 2007. – 368 с.

52. Лисов, В.И. О задачах модернизации управления отечественной высшей школой / В.И. Лисов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2010. – № 2. – С. 90–101.

53. Лисов, В.И. О стейкхолдерской концепции стратегии вуза и механизм ее реализации / В.И. Лисов, Е.С. Кушель // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – № 3. – С. 53–76.

54. Лукашенко, М. «Конкуренция» на рынке образовательных услуг / М. Лукашенко // Высшее образование в России. – 2006. – № 9. – С. 47–55.

55. Люсев, В.Н. Завод-вуз как форма интеграции высшего технического образования и производства / В.Н. Люсев // Педагогическое образование и наука. – 2009. – № 10. – С. 70–75.

56. Майданчик, Б.И. Особенности американской системы высшего образования (университетская наука) / Б.И. Майданчик // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2007. Т. 19. – № 2. – С. 86–96.

57. Малышев, Б.С. Теория предельной полезности (потребитель на рынке товаров и услуг): учеб. пособие / Б.С. Малышев. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 1999. – 40 с.

58. Маннапов, А.Р. Совершенствование терминологического аппарата в инновационной сфере / А.Р. Маннапов // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 2. – С. 423–426.

59. Масленников, П.П. О термине «рыночные инструменты» в обеспечении конкурентоспособности предприятия / П.П. Масленников, А.Ф. Черненко // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.science-education.ru/107-8232> (дата обращения: 30.07.2013).

60. Маслов, В.И. Непрерывное образование: подходы к сущности / В.И. Маслов, Н.Н. Зволинская, В.М. Корнилов // Труды ученых ГЦОЛИФКа: 75 лет: ежегодник. – М., 1993. – С. 102–117.

61. Масюк, Н.Н. Международная интеграция образовательных программ ВГУЭС / Н.Н. Масюк, Л.Л. Шиловская, П.В. Петрищев // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – №4 (80). – С. 80–86.

62. Матюшкина, М.Д. Принципы социокультурного целеполагания и критерии качества образования / М.Д. Матюшкина // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – № 113. – С. 56–62.

63. Межонова, Л.В. Стимулирование руководящего состава государственного вуза с использованием комплексной системы показателей / Л.В. Межонова, О.В. Митина, И.А. Бедрачук // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 2. – С. 41–51.

64. Межонова, Л.В. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса как модель интеграции образовательных программ различных уровней образования / Л.В. Межонова, И.Г. Жуйкова, О.В. Дулова // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – № 3. – С. 124–127.

65. Межонова, Л.В. Инновационный подход к управлению интеграционными процессами в университете с использованием технологии ситуационного центра / Л.В. Межонова, Н.Н. Масюк, О.М. Куликова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6. – С. 439–439.

66. Межонова, Л.В. Метод операционно-технологического погружения как инновационная основа создания модельных (учебных) институциональных бизнес-единиц в вузе / Л.В. Межонова, Н.Н. Масюк // Интернет-журнал Науковедение. – 2012. – № 4. – С. 40.

67. Межонова, Л.В. Проектирование организационной структуры ситуационного центра как одного из инструментов управления интеграционными процессами в университетском комплексе / Л.В. Межонова, Н.Н. Масюк, О.М. Куликова // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 5. – С. 63–63.

68. Мильнер, Б.З. Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания / Б.З. Мильнер, А.В. Кочетков, Д.Г. Левчук и др. – М.: Наука, 1995. – 232 с.

69. Миничкина, В.П. Индикативное планирование как механизм выравнивания различий в уровнях социально-экономического развития регионов / В.П. Миничкина, С.С. Артемьева // Регионоведение. – 2011. Т. 75. – № 2. – С. 32–42.

70. Михайлова, Э.В. Индивидуальные образовательные траектории обучающихся в системе непрерывного образования / Э.В. Михайлова // Вестник Чувашского университета. – 2012. – № 4. – С. 186–190.

71. Мищенко, А.А. Обобщенная классификация инноваций / А.А. Мищенко // Инновации в науке. – 2012. – № 12–2. – С. 29–41.

72. Мойсеенко, А.А. Теоретико-практические основы формирования индивидуальной образовательной траектории студента в образовательном вариантном образовании / А.А. Мойсеенко // Научно-педагогический журнал Восточной Сибири Magister Dixit. – 2013. – № 1. – С. 198–203.

73. Морозов, А.А. Ситуационные центры, основные принципы конструирования / А.А. Морозов, Г.Е. Кузьменко, В.И. Вьюн, В.А. Литвинов // Математические машины и системы. – 2006. – Т. 1. – № 3. – С. 73–79.

74. Морозова, Е.Б. Технопарки в сфере высоких технологий в Российской Федерации: международный и отечественный опыт, принципы, методы и проблемы создания / Е.Б. Морозова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2009. – № 16. – С. 230–242.

75. Мотышина, М.С. Особенности классификаций инноваций вузов / М.С. Мотышина, О.Г. Шарипа // Правовое поле современной экономики. – 2012. – № 10. – С. 7–11.

76. Мохначев, С.А. Управление конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг / С.А. Мохначев // Вестник Томского гос. ун-та. – 2008. – № 307. – С. 116–121.

77. Мохначев, С.А. Теоретико-методологические основы управления конкурентоустойчивостью высшего учебного заведения: монография / С.А. Мохначев. – Екатеринбург-Ижевск: Изд-во Ин-та экономики УрО РАН, 2009. – 411 с.

78. Назарова, Л.И. Актуальные вопросы развития инновационной образовательной среды вуза / Л.И. Назарова // Образование и наука. – 2011. – № 7. – С. 47–54.

79. Найденова, Л.И. Сущность и особенности формирования концепции качества высшего профессионального образования в аспекте компетентного подхода / Л.И. Найденова // Интеграция образования. – 2009. – № 4. – С. 9–13.

80. Неборский, Е.В. Зарубежный опыт интеграции образования, науки и бизнеса / Е.В. Неборский // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2012. – № 11. – С. 33–40.

81. Неборский, Е.В. Моделирование интеграции образования, науки и бизнеса в университетах США, Европы, Японии / Е.В. Неборский // Проблемы современного образования. – 2011. – № 1. – С. 48–59.

82. Некрасов, В.И. Условия и проблемы реализации инновационной деятельности в экономике / В.И. Некрасов // Экономика региона. – 2011. – № 3. – С. 273–276.

83. Нестеров, Г.Г. Экономическая сущность образовательной услуги в системе рыночных отношений / Г.Г. Нестеров // Современная наука. Сер. Экономика и право. – 2012. – № 8–9.

84. Никитин, В.А. Инновационная составляющая организационно-экономического механизма управления интегрированным образовательным комплексом / В.А. Никитин // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. – №84. – С. 203–210.

85. Новиков, А.В. Современный взгляд на организационно-экономический механизм управления российским предприятием / А.В. Новиков // Экономика и экологический менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 167–176.

86. Новикова, Н.Б. Фрактальные методы и концепция экономически минимальных производственных систем в управлении инновациями / Н.Б. Новикова // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Сер. Социально-экономические науки. – 2011. – № 2. – С. 162–166

87. О концепции непрерывного образования в Российской Федерации. Информационно-аналитические материалы Государственной Думы. [Электронный ресурс]. URL: <http://iam.duma.gov.ru/node/8/4570/15765> (дата обращения 7.08.2013).

88. О проведении мониторинга деятельности федеральных государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования: приказ Министерства образования и науки РФ от 3.08.2012 г. №583.

89. Об утверждении Порядка реализации сокращенных и ускоренных основных профессиональных образовательных программ среднего профессионального образования» – приказ Минобрнауки РФ от 14 ноября 2001 г. № 3654 [Электронный ресурс]. URL: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34622/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34622/) (дата обращения 7.08.2013).

90. Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы: распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 г. №2190-р.

91. Онушкин, В.Г. Образование взрослых: междисциплинарный словарь терминологии / В.Г. Онушкин, Е.И. Огарев. – СПб.: ИОВ РАО, 1995. – 232 с.

92. Основные принципы выделения бизнес-процессов [Электронный ресурс]. URL: <http://hlp4asp.wordpress.com/category/%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%BB%D1%8B/> (дата обращения 7.08.2013).

93. Отчет по исполнению мероприятий Программы развития Дальневосточного федерального университета в 2012 году [Электронный ресурс]. URL: [www.dvfu.ru/.../Отчет\\_По%20исполнению%20мероприятий](http://www.dvfu.ru/.../Отчет_По%20исполнению%20мероприятий) (дата обращения 7.08.2013).

94. Павлов, И.С. Принципы и приоритеты при формировании новых интегрированных образовательных структур / И.С. Павлов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2007. – № 2. – С. 42–52.

95. Павлюткин, И.В. Процессы слияния вузов нельзя замалчивать / И.В. Павлюткин // [Электронный ресурс]. URL: <http://ria.ru/education/20121029/907635734.html> (дата обращения 7.08.2013).

96. Пахаренко, Н.В. Модель определения уровня сформированности общекультурных и профессиональных компетенций / Н.В. Пахаренко, И.Н. Зольникова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6. – С. 310.

97. Первушин В.А. Повышение эффективности функционирования компании на основе стандартного набора документов проектного управления // Инициативы XXI века. – 2010. – № 4–5. – С. 32–37.

98. Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. – 2004. – № 2. – С. 51–67.

99. Повышение эффективности реализации стратегии: интеграция процессного и проектного управления [Электронный ресурс]. URL: <http://учком.рф/povyshenie-effektivnosti-realizacii-strategii-integraciya-processnogo-i-proektnogo-upravleniya/> (дата обращения 7.08.2013).

100. Полумордвинова, А.А. От сокращенной – к интегрированной образовательной программе / А.А. Полумордвинова // Профессиональное образование. Столица. – 2008. – № 11. – С. 16–17.

101. Полянский, С.Н. Некоторые аспекты к вопросу классификации инноваций / С.Н. Полянский // Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки. – 2013. – № 7. – С. 86–91.

102. Пономарева, О.Я. Свобода выбора индивидуальной образовательной и профессиональной траектории обучающимися в системе непрерывного образования / О.Я. Пономарева // Научные исследования в образовании. – 2010. – № 12. – С. 60–65.

103. Попова, Ю.Ф. Концептуальные подходы к стратегическому управлению маркетингом в компании / Ю.Ф. Попова // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера: Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2012. – № 4. – С. 14.

104. Проектное управление [Электронный ресурс]. URL: <http://www.slideshare.net/plupinovich/ss-9567716> (дата обращения 7.08.2013).

105. Профессиональное образование в Приморском крае. 2012: сборник. – Владивосток: Приморскстат, 2012. – 96 с.

106. Профессиональное образование в Финляндии // Национальное управление образования PL380, 00531 Helsinki. – 2010. – С. 27.

107. Прохорова, А.В. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор качества управления компанией / А.В. Прохорова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – № 1.

108. Процессный подход [Электронный ресурс]. URL: <http://www.piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/protsessniy-podhod/> (дата обращения 7.08.2013).

109. Процессный подход в управлении [Электронный ресурс]. URL: <http://www.viktorova-ts.ru/page97/page107/index.html> (дата обращения 7.08.2013).

110. Работа на результат. Проектное управление [Электронный ресурс]. URL: <http://betapress.ru/library/762.html> (дата обращения 7.08.2013).

111. Рагулина, Ю.В. Российская система образования: трудности перехода к экономике знаний / Ю.В. Рагулина // Транспортное дело в России. – 2008. – № 5. – С. 54-56.

112. Развитие образования Приморского края в рамках реализации национального проекта «Образование». 2012: комплексный доклад. – Владивосток: Приморскстат, 2012. – 52 с.

113. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовский, Б.А. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.

114. Рассел, И. Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем / И. Рассел, П. Фрига. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2007. – 132 с.

115. Рассел, И. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач / И. Рассел. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 188 с.

116. Ратнер, Ф.Л. Использование педагогических идей М. Монтессори при обучении иностранным языкам / Ф.Л. Ратнер, А.Ю. Юсупова // Иностранные языки в школе. – 2012. – № 5. – С. 52–58.

117. Рекомендации по разработке интегрированных программ начального и среднего профессионального образования, обеспечивающих подготовку высококвалифицированных рабочих и рабочих особо сложных профес-



сий. Письмо Минобрнауки РФ от 28 марта 2008 г. № 03-568 [Электронный ресурс]. URL: [www.lawmix.ru/expertlaw/63574/](http://www.lawmix.ru/expertlaw/63574/) (дата обращения 7.08.2013).

118. Рубин, Ю.Б. Рынок образовательных услуг: от качества к конкурентоспособным бизнес-моделям (часть 3) / Ю.Б. Рубин // Высшее образование в России. – 2011. – № 5. – С. 50–64.

119. Рубин, Ю.Б. Теория конкуренции и задачи повышения конкурентоспособности российского образования / Ю.Б. Рубин // Высшее образование в России. – 2007. – № 1. – С. 26–43.

120. Рудык, Н.Б. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием / Н.Б. Рудык, Е.В. Семенова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 456 с.

121. Сетевой подход [Электронный ресурс]. URL: [http://letopisi.ru/index.php/%D0%A1%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B9\\_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4](http://letopisi.ru/index.php/%D0%A1%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4) (дата обращения 7.08.2013).

122. Сеялова, Г.С. Организационно-экономический механизм управления предприятием: монография / Г.С. Сеялова. – Оренбург: ОГУ, 2006. – 139 с.

123. Система интерактивного мониторинга трудоустройства выпускников [Электронный ресурс]. URL: <http://симт.рф>. (дата обращения 7.08.2013).

124. Система материального стимулирования персонала университета [Электронный ресурс]. URL: [http://nkip.ru/project/1789#tab\\_group\\_0](http://nkip.ru/project/1789#tab_group_0) (дата обращения: 30.07.2013).

125. Системы стимулирования [Электронный ресурс]. URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0031/> (дата обращения: 30.07.2013).

126. Современная концепция непрерывного образования [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sch1929.edusite.ru/DswMedia/kuleshov\\_3.doc](http://www.sch1929.edusite.ru/DswMedia/kuleshov_3.doc) (дата обращения 7.08.2013).

127. Соловьева, Т.И. Творческий подход к подбору материала для занятий по системе М. Монтессори / Т.И. Соловьева // Грани познания. – 2013. Т. 1. – № 1. – С. 45–47.

128. Солодухин, К.С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией / К.С. Солодухин. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 290 с.

129. Солодухина О.А. Классификация инновационных процессов в образовании / О.А. Солодухина // Среднее профессиональное образование. – 2011. – № 10. – С. 12–13.

130. Сорокина, И.О. Теоретические основы понятия «интеграция» и принципы ее осуществления / И.О. Сорокина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 3–6.

131. Состояние и развитие системы образования Приморского края: Публичный доклад. Департамент образования и науки Приморского края [www.gosbook.ru/system/files/documents/2012/11/09/Doklad\\_2012.doc](http://www.gosbook.ru/system/files/documents/2012/11/09/Doklad_2012.doc)

132. Сосунова, Л.А. Методические подходы к классификации инноваций / Л.А. Сосунова, Е.А. Серпер // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Сер. Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 74–77.

133. Стерлигова, А.Н. Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией / А.Н. Стерлигова [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/19115304/> (дата обращения 7.08.2013).

134. Столяров, В. Экономический механизм социального страхования / В. Столяров, Л. Васечко [Электронный ресурс]. URL: <http://efaculty.kiev.ua/analytics/str/3/>(дата обращения 7.08.2013).

135. Стулов, О.В. Технопарк как форма научно-технической модернизации экономики / О.В. Стулов, Н.Е. Чевычелова // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. – 2010. – № 3. – С. 100–119.

136. Сульдина, Г.А. Интеграционные процессы в образовании как фактор развития инновационного потенциала экономики региона /

Г.А. Сульдина // Уч. записки Казанского университета. Сер. Гуманитарные науки. – 2010. Т. 152. – № 4. – С. 247–256.

137. Сыманюк, Э.Э. Компетентностный подход в подготовке отраслевых специалистов / Э.Э. Сыманюк, Л.Ю. Шемятихина, М.Г. Синякова // Фундаментальные исследования. – 2009. – № 5. – С. 141–146.

138. Табарданова, Т.Б. Управление инновационными процессами в образовании / Т.Б. Табарданова // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2008. – № 2. – С. 31–41.

139. Талипова, Л.Ф. Индикативное управление социально-экономическим развитием региона и отрасли / Л.Ф. Талипова, Ю.А. Харинкин // Российское предпринимательство. – 2011. – № 12. Вып. 1 (197). – С. 150–154.

140. Теория организации [Электронный ресурс]. URL: <http://bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/60.htm>

141. Терехов, В.В. Мотивы проведения сделок по слиянию и поглощению / В.В. Терехов // Экономические науки. – 2007. – № 8. – С. 186–191.

142. Тихоновская, С.М. Производственная подготовка будущих педагогов профессионального обучения в условиях университетского комплекса «Наука-образование-производство»: автореферат дис. ... канд. пед. наук / С.М. Тихоновская. – М., 2009.

143. Тищенко, А.В. Интегрированная система подготовки специалистов инженерного профиля / А.В. Тищенко // Вестник Томского государственного педагогического университета = Tomsk State Pedagogical University Bulletin. – 2009. – № 5. – С. 84–88.

144. Тогунов, И.А. Закон универсальности социальных организаций / И.А. Тогунов [Электронный ресурс]. URL: [http://www.rusmedserv.com/zdrav/article\\_122.html](http://www.rusmedserv.com/zdrav/article_122.html) (дата обращения 7.08.2013).

145. Третьяк, О.А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению / О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2009. – № 3. Т. 7. – С. 61–64.

146. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: учеб. для вузов / Э.А. Уткин // Фин. акад. при Правительстве РФ. – М.: Зерцало, 2001. – 431 с.
147. Файоль, А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
148. Федеральная целевая программа развития образования на 2011–2015 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://fip.kpmo.ru/fip/info/13430.html> (дата обращения 7.08.2013).
149. Федеральные университеты [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф> (дата обращения 7.08.2013).
150. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/23125.html> (дата обращения 7.08.2013).
151. Федорович, В.О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований / В.О. Федорович // Сибирская финансовая школа. – 2006. – № 2. – С. 45–54.
152. Философский энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. URL: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/2360/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/2360/) (дата обращения 7.08.2013).
153. Фомин, Н.В. Концептуальное обоснование категории «качество образования» / Н.В. Фомин // Качество. Инновации. Образование. – 2011. – № 5. – С. 11–15.
154. Халабуда, Ю.Э. О сущности и содержании основных категорий теории инноваций / Ю.Э. Халабуда // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 31. – С. 16–20.
155. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хамер, Д. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
156. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.

157. Хасаншина, Н.Б. Экономические цели и мотивы корпоративной интеграции / Н.Б. Хасаншина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. Экономика. – 2010. – № 2. – С. 100–108.

158. Хуторской, А.В. Современная дидактика / А.В. Хуторской. – 2-е изд., перераб. – М.: Высшая школа, 2007. – 639 с.

159. Цели и задачи проектного управления [Электронный ресурс]. URL: <http://www.informicus.ru/default.aspx?SECTION=6&id=90&subdivisionid=19> (дата обращения 7.08.2013).

160. Чаленко, А.Ю. О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях / А.Ю. Чаленко [Электронный ресурс]. URL: [http://www.kapital-rus.ru/articles/article/o\\_neopredelennosti\\_termina\\_mehanizm\\_v\\_ekonomicheskikh\\_issledovaniyah/](http://www.kapital-rus.ru/articles/article/o_neopredelennosti_termina_mehanizm_v_ekonomicheskikh_issledovaniyah/) (дата обращения 7.08.2013).

161. Человеческое развитие: новое измерение социально-экономического прогресса / под ред. В.П. Колесова, Т. Маккинли. – М.: Права человека, 2000. – 464 с.

162. Черенков, А.Я. Причины и мотивы корпоративных слияний и поглощений / А.Я. Черенков // Финансовые исследования. – 2007. – № 14. – С. 80–86.

163. Ше, С.Г. Процессный подход в отраслевом управлении / С.Г. Ше // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2008. – № 3. – С. 90–93.

164. Шебураков, И.Б. Управление мотивацией в условиях ограниченных материальных ресурсов / И.Б. Шебураков [Электронный ресурс]. URL: <http://rpp.nashaucheba.ru/docs/index-7764.html> (дата обращения: 30.07.2013).

165. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями / Г.В. Широкова. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. – 480 с.

166. Шишов, С.Е. Качество образования как объект мониторинга в информационном обществе / С.Е. Шишов // Образование и наука. – 2008. – № 5. – С. 33–44.

167. Шумпетер, Й.А. Десять великих экономистов от Маркса до Кейнса: сборник работ автора / Й.А. Шумпетер. – М.: Изд-во Института Гайдара, 2011. – 342 с.

168. Щепакин, К.М. Интегрированные научно-образовательные структуры в условиях инновационного развития регионов / К.М. Щепакин, Е.С. Щербакова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2011. – № 3-1. – С. 144–148.

169. Щетинин, В.П. Экономика образования: учеб. пособие для студентов вузов / В.П. Щетинин, Н.А. Хроменков, Б.С. Рябушкин. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 306 с.

170. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston, 1984.

171. Hitt M. A., Ireland R.D., Hoskissoti R.E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. – N. Y., 1995.

172. Mttchell. R.K. Agle B.R. Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22. № 4. – P. 853–886.

173. Электронный ресурс. URL: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-97536.html>)

174. Электронный ресурс. URL: <http://www.penzgtu.ru/59/160/324/873/876/>

## Анализ процессов слияния и поглощения в сфере образования

В Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы отмечается, что первое десятилетие XXI века явилось периодом начала формирования основ для дальнейшего инновационного развития российского образования, значительных институциональных изменений, обеспеченных государственным планово-бюджетным финансированием. В то же время реакция системы образования на эти изменения остается недостаточно оперативной, запаздывает относительно темпов социально-экономического развития России, уровень развития отечественного образования пока не соответствует требованиям инновационного социально ориентированного развития страны [145].

В предыдущем параграфе доказывалось, что одним из эффективных путей решения задач, поставленных в Концепции, является создание новых механизмов управления интегрированными структурами в образовании. Для того чтобы обоснованно использовать интеграционные механизмы в образовании, необходимо хорошо представлять процессы трансформации системы образования, проходившие в последнее десятилетие. Рассмотрим процессы трансформации, интеграции и слияния образовательных структур в этот период, происходившие на территории Приморского края.

Более 20% населения Приморского края, согласно общероссийской статистике, составляет общая численность обучающихся в образовательных учреждениях всех уровней [128].

Доля населения, имеющего высшее образование, сейчас вдвое больше, чем в советское время.

Начиная с 1997 года и вплоть до 2006 года численность студентов высших учебных заведений края неуклонно увеличивалась. Намечившееся в последние годы снижение численности студентов объясняется снижени-

ем численности выпускников средней общеобразовательной школы (рис. 1).

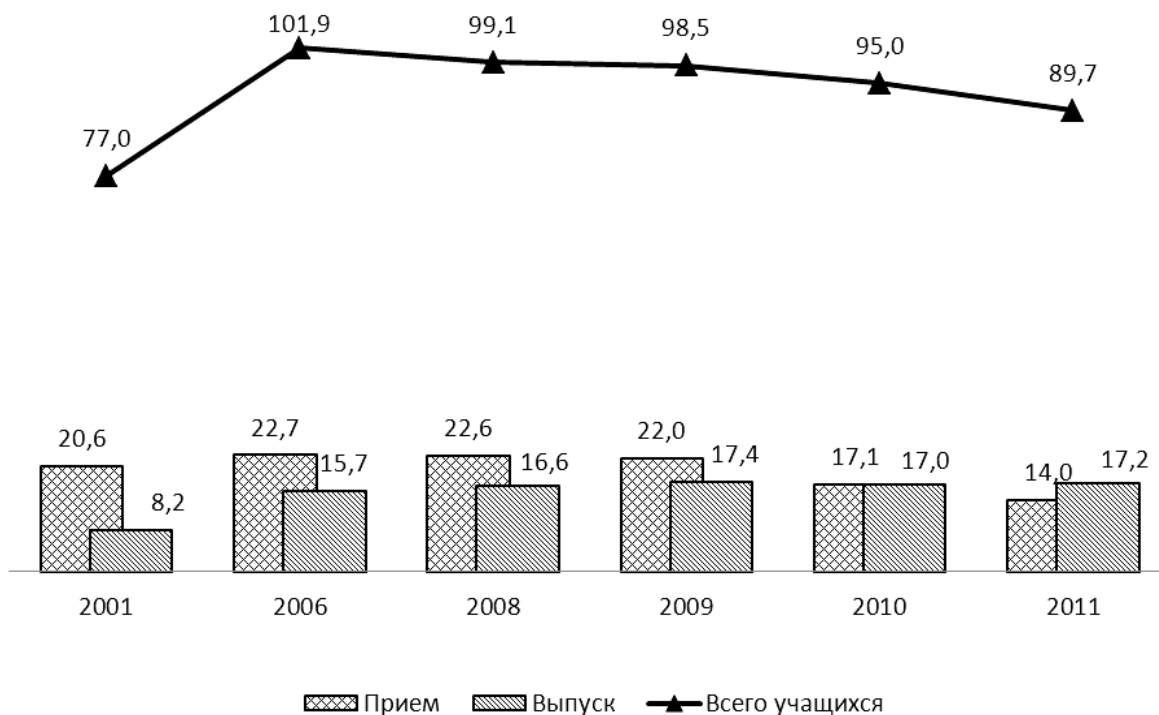


Рисунок 1 – Динамика движения численности студентов высших учебных заведений

Среди студентов, поступивших в вузы в 2011–2012 учебном году, выпускники средних школ составили 72,2% (в 2010 году – 65,3%, 2006 году – 75,8%). Доля студентов, поступивших в вузы в год окончания средней школы, составила 52,6% (в 2010 году – 43,4%, 2006 году – 62,6%).

В 2011–2012 учебном году доля поступивших в вузы, имеющих среднее профессиональное образование, составила 15,9% (в 2010 году – 22,4%, 2006 году – 16,3%), начальное профессиональное образование – 2,5% (в 2010 году – 4,5%, 2006 году – 5,3%).

В 2011 году на 10 тыс. человек населения приходилось 434 студента государственных вузов (в 2001 году – 359, 2006 году – 495).

В 2011 году прием в государственные вузы составил 12,7 тыс. человек, что в 1,7 раза меньше, чем пять лет назад [113]. В государственных вузах наибольшая доля студентов очной формы обучения (55,4%) при су-



щественной доле заочного обучения (41,3%). В негосударственных вузах преобладающей формой является заочная форма обучения (91,6%). Распределение численности студентов высших учебных заведений по формам обучения в 2011–2012 учебном году представлено на рис. 2 [106]. Негосударственные вузы, как правило, являются филиалами вузов из других регионов страны.

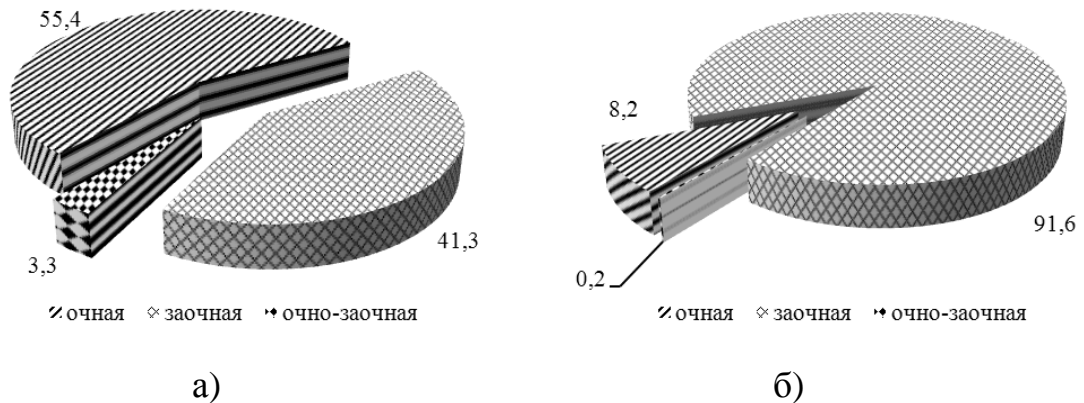


Рисунок 2 – Распределение численности студентов высших учебных заведений по формам обучения в 2011/2012 учебном году (а – государственные; б – негосударственные)

В большой степени открытие филиалов вузов объясняется востребованностью заочной формы обучения.

Новым явлением, которое проявилось в последнее десятилетие, можно считать получение второго высшего образования. В 2011 году для получения второго высшего профессионального образования в вузы края было принято 632 человека и на начало 2011–2012 учебного года численность таких студентов составила 1945 человек.

Количество государственных вузов стабильно сохранялось до 2011 года, когда был образован Дальневосточный федеральный университет, в состав которого вошли 4-е государственных вуза.

Главной целью создания федеральных университетов, согласно концепции Министерства образования и науки Российской Федерации, является развитие системы высшего профессионального образования на основе опти-

мизации региональных образовательных структур и укрепления связей образовательных учреждений высшего образования с экономикой и социальной сферой федеральных округов [43].

Министерство образования и науки определило стратегическую миссию федерального университета как формирование и развитие конкурентоспособного человеческого капитала в федеральных округах на основе создания и реализации инновационных услуг и разработок [150].

По мнению автора настоящей работы, формулировки цели создания федеральных университетов достаточно расплывчаты, а это значит, что полного понимания стратегии пока нет. Скорее всего, эффект будет достигнут за счет концентрации ресурсов и исключения дублирования в подготовке кадров. Эффект от создания федеральных университетов должен сказаться в более отдаленном будущем. Отдельные результаты, достигнутые сегодня в Дальневосточном федеральном университете, представлены в специальном докладе ректора университета [97].

Интеграция вузов в рамках ДВФУ – это решение правительства, продиктованное государственными приоритетами. В данной работе нас больше интересуют интеграционные процессы, которые были обусловлены экономическими причинами и соответственно по инициативе самих образовательных учреждений.

Последнее десятилетие характеризовалось бурным ростом количества филиалов вузов края. Процесс начал оформляться начиная с 2003 года и в 2007 году достиг своего пика, когда на территории Приморского края официально действовал 41 филиал (рис. 3). Затем количество филиалов стало сокращаться. Часть филиалов не прошли государственную аккредитацию и были закрыты. При слиянии вузов в рамках ДВФУ произошло и слияние филиалов различных вузов, участвующих в объединении, в рамках отдельных городов. В настоящее время количество филиалов вузов снизилось до двадцати четырех.

Филиалы вузов, как правило, возникали не на пустом месте, а на базе действующих образовательных структур СПО и НПО. Составляющие СПО и НПО сохранялись, но только в несколько иной форме.

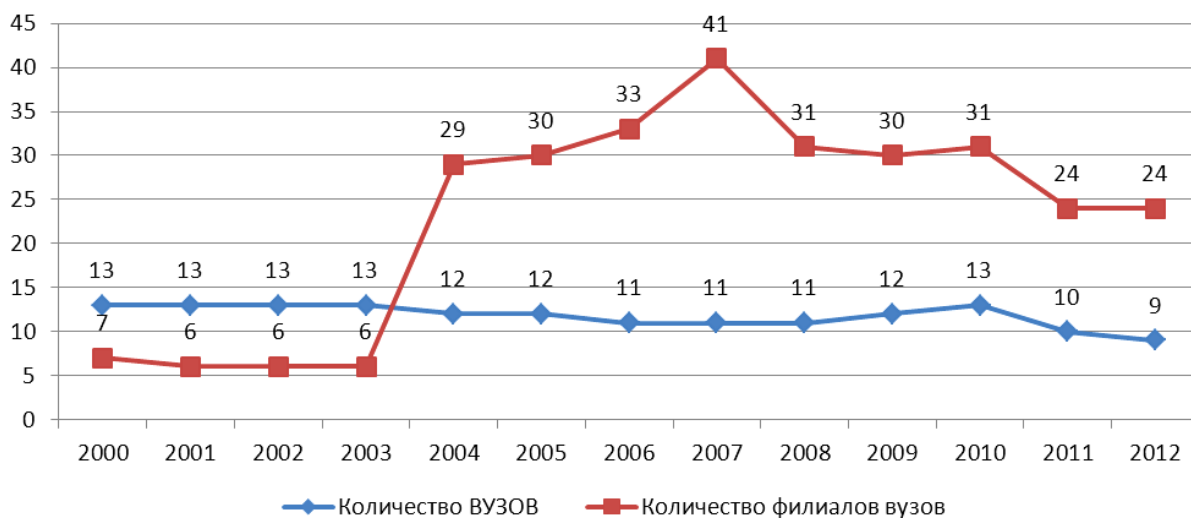


Рисунок 3 – Динамика системы высшего образования Приморского края

Например, филиал ВГУС в г. Артеме возник на базе Артемовского индустриально-педагогического техникума, филиал нынешнего ДВФУ (а ранее ДВГТУ) в г. Дальнегорске был создан на базе Дальнегорского индустриального техникума.

Реже филиалы создавались в отдаленных территориях края с нуля как отдельные образовательные структуры для реализации программ ВПО.

Демографическая проблема и чрезвычайно активная позиция вузов на рынке образовательных услуг сделали высшее образование «слишком» доступным. Вузы буквально ведут борьбу за каждого студента. Это не могло не отразиться на востребованности других образовательных уровней подготовки (НПО и СПО). Динамика численность выпускников по уровням образования представлена на рис. 4.

За десять лет структура подготовки кадров в учреждениях профессионального образования кардинально изменилась. Рынок труда перенасыщен людьми с высшим профессиональным образованием и это привело к тому, что сегодня в крае стоит острая проблема в рабочих кадрах.

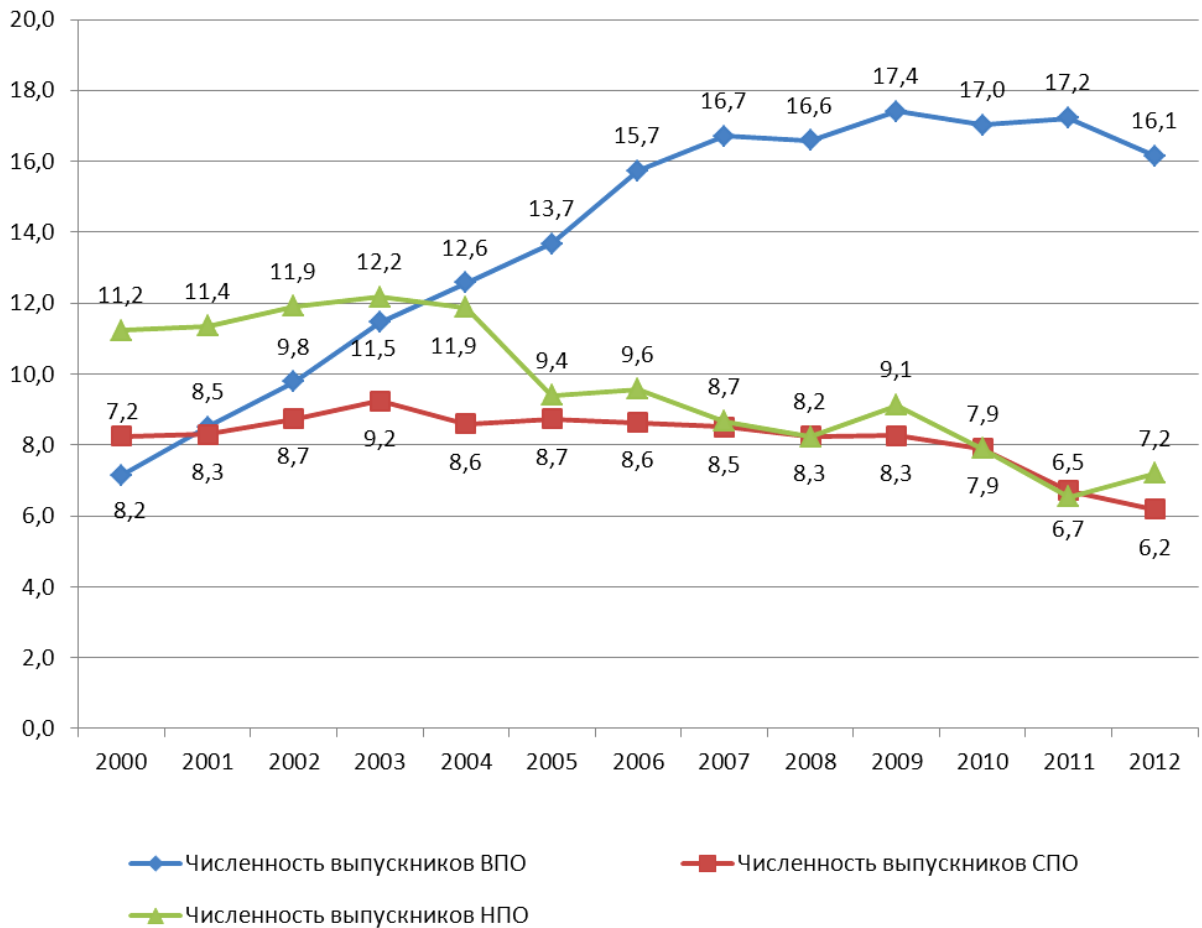


Рисунок 4 – Динамика численности выпускников ВПО, СПО, НПО

Такая проблема сегодня обозначилась не только в Приморском крае, но и по всей стране. В официальных документах правительства отмечается, что более четверти выпускников учреждений высшего профессионального образования не трудоустраиваются по полученной в учебном заведении специальности. А в случае поступления на работу по специальности они не владеют современными и эффективными способами деятельности на производстве. О существующих перекосах в структуре подготовки кадров по уровню профессионального образования в Приморском крае свидетельствуют данные по ее изменению за последние десять лет (рис. 5).

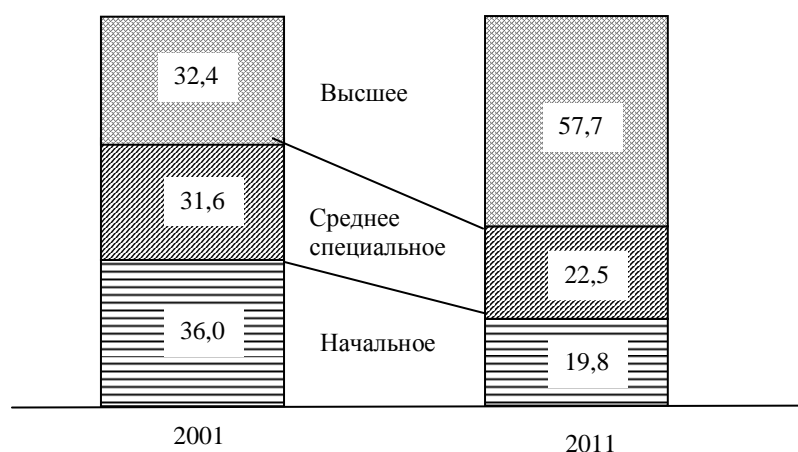


Рисунок 5 – Структура подготовки кадров по уровню профессионального образования (%)

Средняя школа является основным источником контингента высших учебных заведений. В последние годы произошли существенные изменения в структуре общеобразовательных учреждений края.

На территории Приморского края на начало 2011–2012 учебного года функционировало 540 муниципальных общеобразовательных учреждений, в том числе 11 гимназий, 5 лицеев, 26 общеобразовательных учреждений с углубленным изучением предметов. Динамика изменения количества общеобразовательных школ и школ-интернатов представлена на рис. 6.

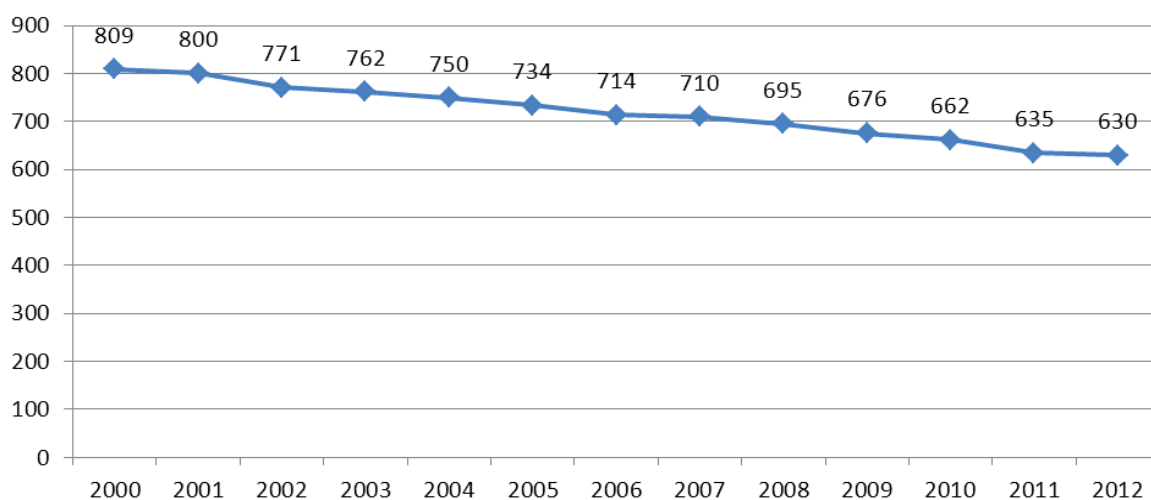


Рисунок 6 – Количество общеобразовательных школ и школ-интернатов

Под влиянием демографических процессов существенно изменяется структура общеобразовательных учреждений. Только в 2010–2011 учебном

году было реорганизовано 31 и ликвидировано 2 общеобразовательных учреждения. В 2011–2012 учебном году было реорганизовано 15 школ путем поглощений и присоединений к другим общеобразовательным учреждениям. Основная причина реорганизации – уменьшение количества обучающихся.

По данным Приморскстата, число обучающихся в общеобразовательных школах с 2000 по 2012 гг. уменьшилось на 38,5% (рис. 7).

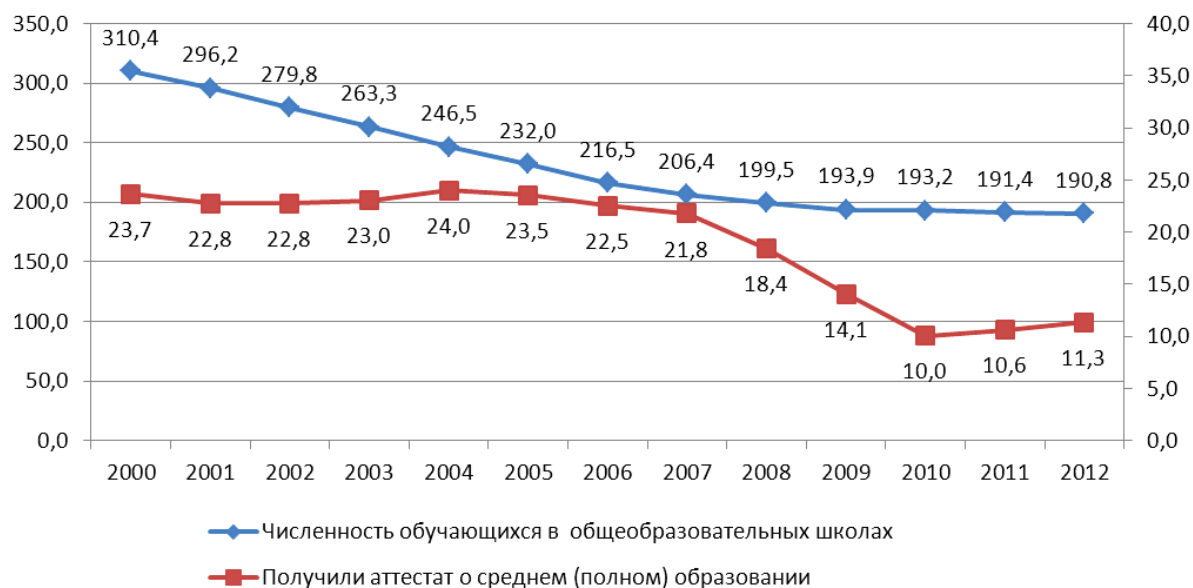


Рисунок 7 – Численность обучающихся и получивших аттестат в общеобразовательных школах (тыс. чел.)

Уменьшение количества общеобразовательных школ обусловлено не только демографическими проблемами, но и тем, что в последние годы было организовано множество структур, осуществляющих подготовку, соответствующую уровню среднего общего образования, в том числе колледжи и гимназии при вузах.

Как видно из рис. 7, минимум выпускников, получивших аттестат о среднем общем образовании, приходится на 2010 год, что на 57,6% меньше, чем в 2000 году. Именно в этом году в полной мере проявились кризисные явления начала 90-х годов, происходившие в нашей стране. В ближайшие годы существенных изменений по количеству выпускников школ не предвидится.

Интеграционные процессы, происходившие в системе образования края в последнее десятилетие, затронули все ступени образования, в том числе и начальное профессиональное образование.

Система начального профессионального образования призвана обеспечить экономику Приморского края высококвалифицированными рабочими кадрами. В системе начального профессионального образования в 2011 году насчитывалось 38 самостоятельных образовательных учреждений. Из них 32 – подведомственных департаменту образования и науки Приморского края и 6 – Федеральной службе исполнения наказаний (рис. 8).

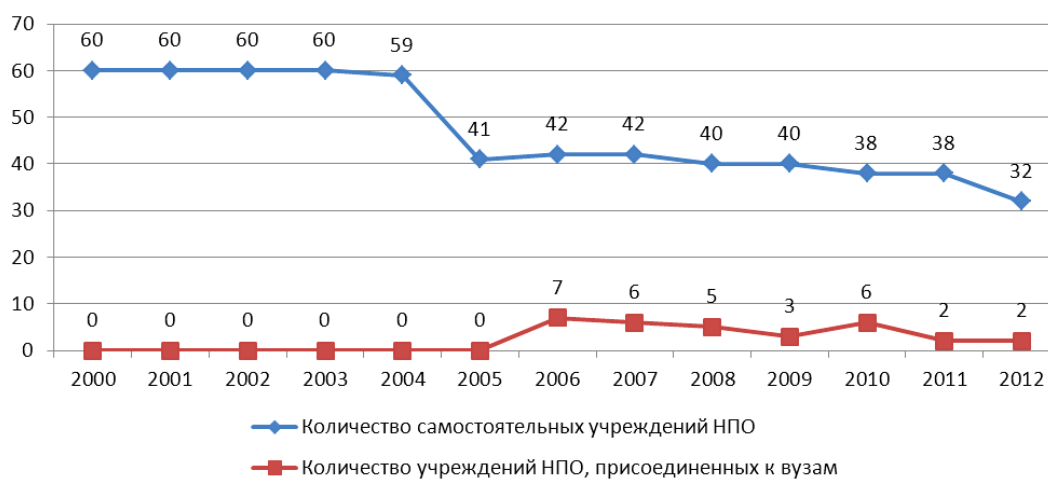


Рисунок 8 – Динамика процессов слияния в системе начального профессионального образования Приморского края

Кроме того, на территории края программы начального профессионального образования реализовывали и высшие учебные заведения (например, ВГУЭС и МГУ им. Г.И. Невельского).

Обучение в крае ведется по 64 профессиям для 14 отраслей экономики. Основными направлениями развития экономики Приморского края остаются: энергетика, строительство, машиностроение, транспорт, информационные технологии.

В 2011 году численность учащихся в этих учебных заведениях составила 12,8 тыс. человек, в том числе в учреждениях департамента образования и науки Приморского края 9,7 тыс. человек. Количество выпускников в учре-

ждениях начального профессионального образования за десять лет сократилось на 43% (рис. 9).

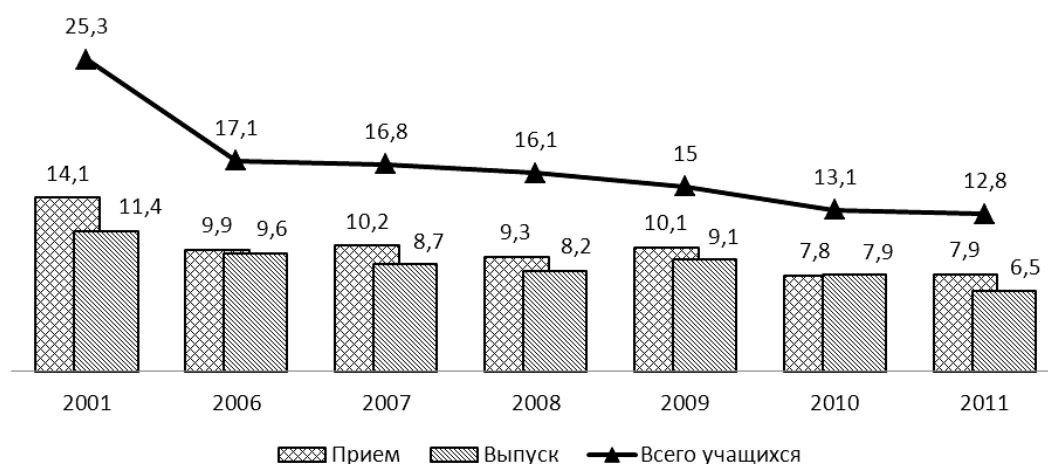


Рисунок 9 – Динамика движения численности учащихся в учреждениях начального профессионального образования в тыс. чел. [133]

Подвижность и реорганизацию учреждений начального профессионального образования можно проследить на примере реорганизации учреждений, подведомственных департаменту образования и науки Приморского края (табл. 1) [132].

Таблица 1 – Изменения в сети начального профессионального образования Приморского края

Реорганизационные мероприятия	2009 год	2010 год	2011 год
ВСЕГО учреждений НПО	34	32	26
в том числе:			
федерального подчинения	3	0	0
краевого подчинения	31	32	26
Принято в краевую собственность из федеральной	0	3	0
Реорганизовано	0	2	1
Ликвидировано	2	3 филиала	1
Передано в состав ОУ другого уровня профессионального образования	0	1 филиал	0
Изменен вид учреждения	0	0	4



В наибольшей степени вовлеченными в процессы интеграции оказались образовательные организации среднего профессионального образования края.

На начало 2011–2012 учебного года в крае действовало 58 средних специальных учебных заведений (включая 34 филиала), в которых среднее профессиональное образование получали 32,5 тыс. студентов (рис. 10).

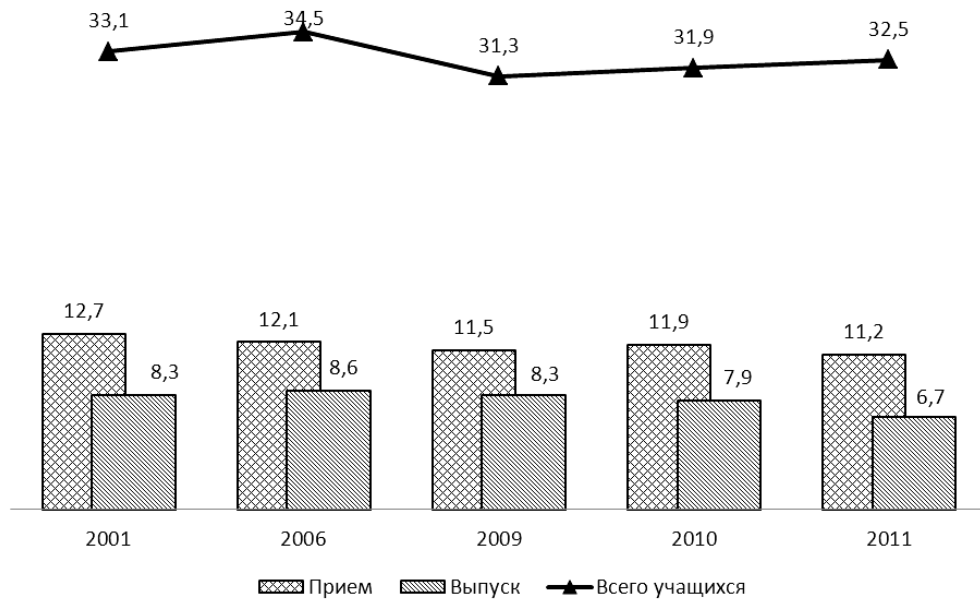


Рисунок 10 – Динамика движения численности учащихся в учреждениях среднего профессионального образования в тыс. чел. [113]

Средними специальными учебными заведениями в 2011 году было подготовлено 6,7 тыс. специалистов среднего звена. За последние пять лет выпуск уменьшился на 22,3%.

По сравнению с 2010–2011 учебным годом число самостоятельных ссузов и филиалов высших учебных заведений, реализующих программу среднего профессионального образования, сократилось на 2 единицы.

Численность студентов средних специальных учебных заведений упала на 18%. Структура учреждений среднего профессионального образования на начало 2011–2012 учебного года представлена на рис. 11.

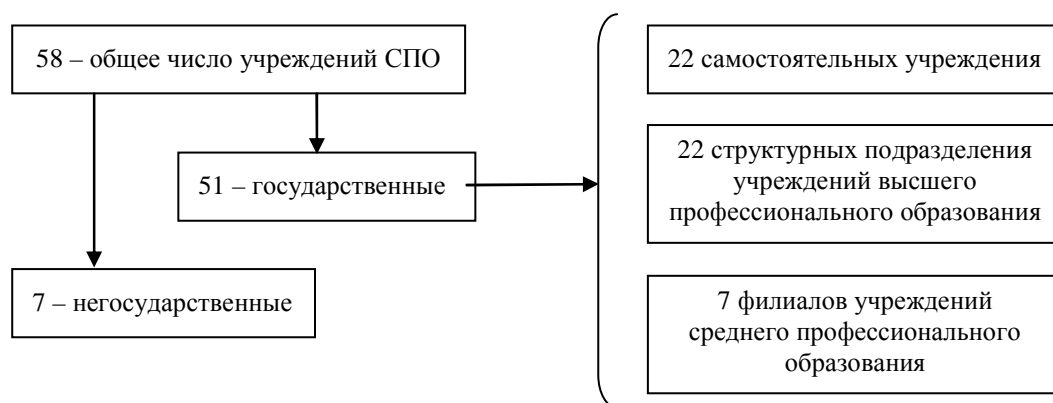


Рисунок 11 – Структура учреждений среднего профессионального образования на начало 2011–2012 учебного года [112]

Подготовку специалистов среднего профессионального звена осуществляли 24 самостоятельных средних специальных учебных заведения (рис.12), из них 2 негосударственных ссуза (1157 учащихся). Доля студентов в негосударственных ссузах невелика (3,6% общего числа студентов СПО).



Рисунок 12 – Динамика процессов слияния в системе СПО Приморского края

Подготовку специалистов со средним профессиональным образованием повышенного уровня осуществляли колледжи. На начало 2011–2012 учебного года в крае работало 11 колледжей с численностью студентов 10,7 тыс. чел. На долю студентов колледжей приходилось 32,9% общего числа студентов ссузов (в 2010–2011 учебном году – 30,4%).

В целом в ссузах готовят специалистов по 100 специальностям профессионального образования. Структура выпуска специалистов государственными средними специальными учебными заведениями по отдельным специальностям в 2011 году приведена в прил. Б.

Решением правительства в последнее десятилетие образовательные учреждения НПО, СПО с федерального уровня переданы на уровень субъектов федерации. Глубину и масштаб интеграционных процессов в системе профессионального образования показывает тот факт, что в соответствии с Законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.12 НПО как уровень профессионального образования трансформировался в первую ступень СПО программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих). Это активно подтолкнуло образовательные организации НПО к интеграции с образовательными организациями более высокого уровня.

Результаты интеграции образовательных учреждений НПО и СПО в структуре вузов, достигнутые к 2012 году, представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Структура образовательных подразделений НПО, СПО, среднего общего образования в 2012 г.

Образовательный уровень	Отдельные образовательные структуры	Образовательные подразделения в составе государственных вузов (включая филиалы)					
		ДВФУ	ВГУЭС	МГУ	ДГАИ	ДГТРУ	ДВГМУ
НПО	32	0	4	2	0	0	0
СПО	30	8	5	3	0	4	0
Общее образование (начальное, основное, среднее)	630	3	6	1	0	1	0

За последние десять с небольшим лет вузы Приморского края превратились в мощные интегрированные образовательные комплексы. Наиболее развернутые структуры образовались вокруг двух вузов – ДВФУ и ВГУЭС (рис. 13).

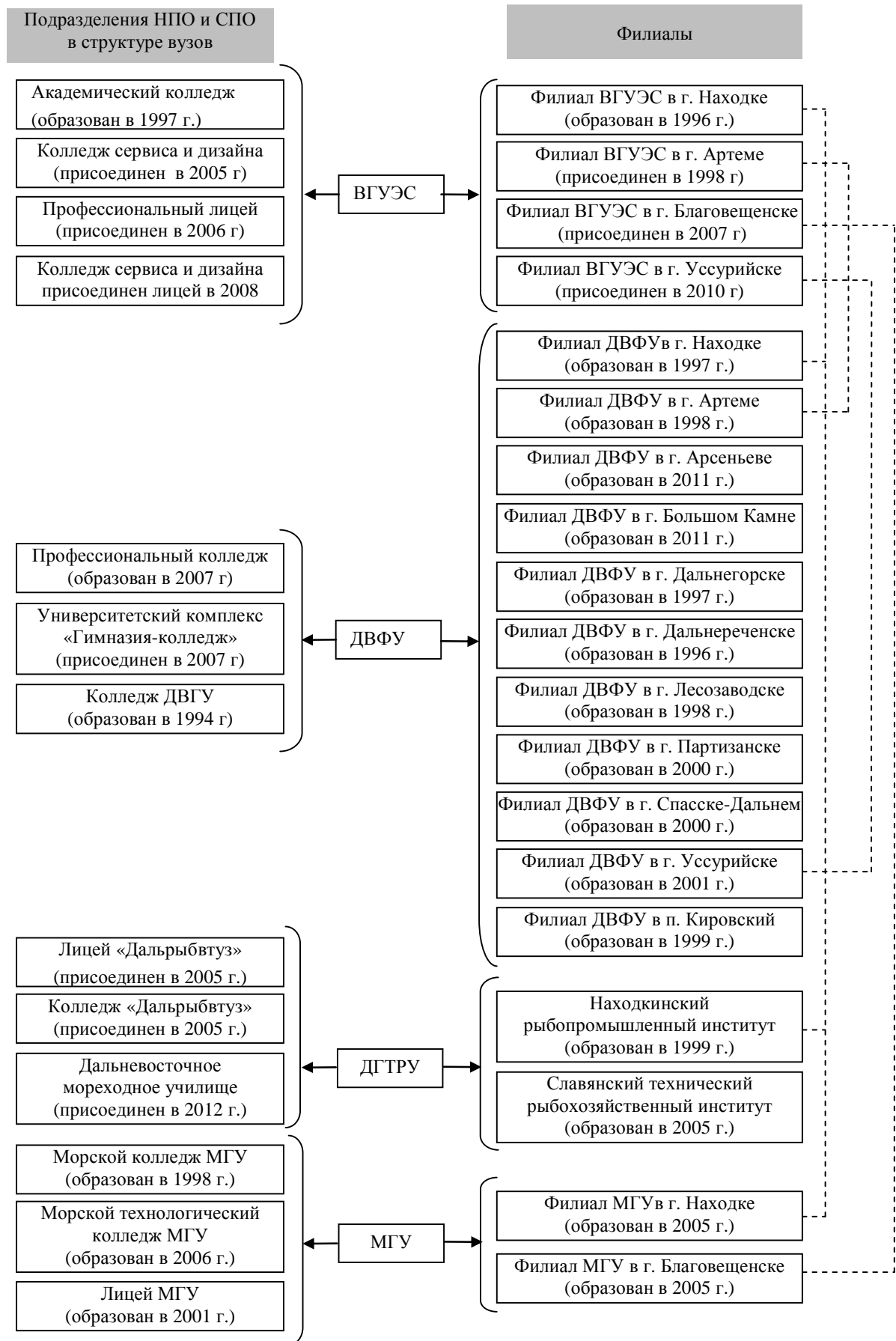


Рисунок 13 – Структура образовательных подразделений вузов

ДВФУ достиг таких результатов благодаря недавнему объединению вузов и на сегодняшний день имеет самую разветвленную сеть филиалов. Остается неясным, нужна ли такая структура ДВФУ для выполнения возложенной на него миссии.

Филиалы «Дальрыбвтуза» (ДВГТРУ) и Морского университета (МГУ) узко специализированы и полностью ориентируются на подготовку специалистов для соответствующих отраслей.

Медицинский университет (ДВГМУ) в силу своей специфики не имеет образовательных структур в форме филиалов. Но медицинский университет имеет самую широкую сеть представительств в учреждениях здравоохранения края. В первую очередь это представительство кафедр в крупных клиниках края, где практикуют преподаватели и ученые университета и проходят практику студенты. В медицинских учреждениях проводятся даже занятия со студентами по отдельным предметам.

Академия искусств (ДГАИ) тоже не имеет своих филиалов, но поддерживает тесные связи с профильными образовательными учреждениями (например художественными и музыкальными школами). В структуре академии есть Детский эстетический центр «Мир Искусства».

Процесс интеграции с участием вузов края более подробно представлен в таблице прил. Б.

Вузы Приморского края по-разному реагировали на изменение демографической обстановки в крае и спроса на образовательные услуги. Отдельные вузы, например ВГУЭС и МГУ, старались компенсировать уменьшение количества студентов увеличением набора на СПО (табл. 3). В итоге за 7 лет, потеряв контингент ВПО на 25%, вузы края прирастили за счет контингента СПО на 44%.

Таблица 3 – Структура контингента студентов вузов Приморского края по образовательным уровням

Вуз	2005		2012		Изменение (+/-)	
	ВПО	СПО	ВПО	СПО	ВПО	СПО
ДВГУ	21 723	821	–	–	–	–
ДВГТУ	18 045	2783	–	–	–	–
ТГЭУ	11 041	296	–	–	–	–
УГПИ	4848	0	–	–	–	–
ДВФУ	–	–	38 455	4032	-17 202	132
ВГУЭС	19 203	3152	12 015	5424	-7188	2272
МГУ	5960	546	5126	1170	-834	624
ДГАИ	506	0	453	58	-53	58
ДГТРУ	7566	226	6608	587	-958	361
ТГМУ	2949	0	3116	0	167	0
Негосударственные вузы	2930	0	3070	0	140	0
Итого по краю	102 070	7824	76 440	11 271	-25 630	+3447

Мониторинг российского образования, регулярно проводимый нашими ведущими социологическими агентствами, показал одну отличительную особенность, которой нет ни в одной стране мира. 88% населения хочет, чтобы их дети получили высшее образование, а на рынке труда доля работников с высшим образованием – порядка 25–30%. Как следствие – до 70% выпускников вузов России по ряду направлений подготовки не работают по специальности, в то время как предприятиям не хватает квалифицированных работников.

Большинство выпускников испытывают трудности в трудоустройстве не из-за приобретенной специальности, а в связи с несоответствием требованиям работодателей. В настоящее время работодатели желают получить специалиста, готового сразу включиться в производственный процесс.

Вузы должны снизить возникающие противоречия, которые существуют на рынке трудоустройства своих выпускников.

Подводя итог, можно выделить следующее:

1. Несоответствие структуры выпуска специалистов в высших учебных заведениях и структуры потребностей в рабочей силе на региональном рынке труда и, в частности, на молодежном сегменте регионального рынка труда.

2. Несоответствие потребностей заказчиков и потребителей образовательных услуг ВПО (домохозяйств – родителей старшеклассников и абитуриентов) потребностям и структуре регионального молодежного рынка труда. Современный молодежный рынок труда России как часть общего рынка труда страны характеризуется значительным разрывом между притязаниями молодых людей и существующими возможностями для их удовлетворения.

3. Несоответствие между требованиями работодателей на региональном рынке труда к реальной квалификации молодых специалистов (знаниям, умениям, навыкам) и характеристикой их подготовки в системе высшего профессионального образования.

4. Неэффективность производственных практик. Отсутствие массовой практики и в целом системы поддержки в процессе подготовки молодых специалистов в системе ВПО со стороны работодателей.

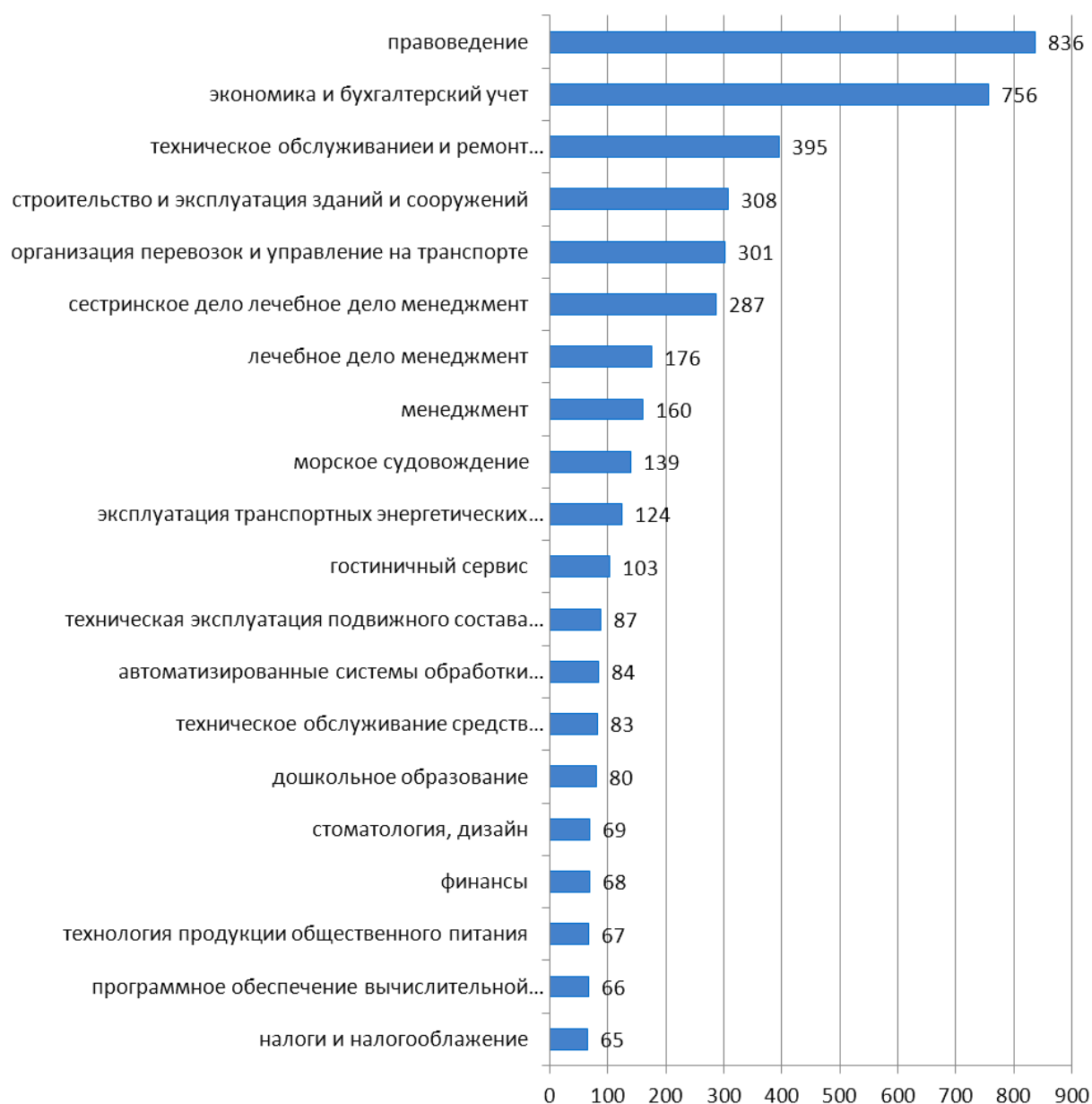
5. Отсутствие целенаправленной деятельности по формированию у студентов навыков командной работы и коммуникативных навыков, которые, как считают в большинстве вузов, должны сложиться в рамках форм общественной работы и проектной деятельности.

В целом, мониторинг процессов слияний и поглощений в системе российского образования подтверждает высокую интенсивность этих процессов. Наблюдаются следующие тенденции интеграционных процессов в сфере российского образования: превалирование процессов слияния при интеграции учреждений ВПО и поглощений (присоединений) при интеграции образовательных учреждений разных уровней, а также значительно отложенный

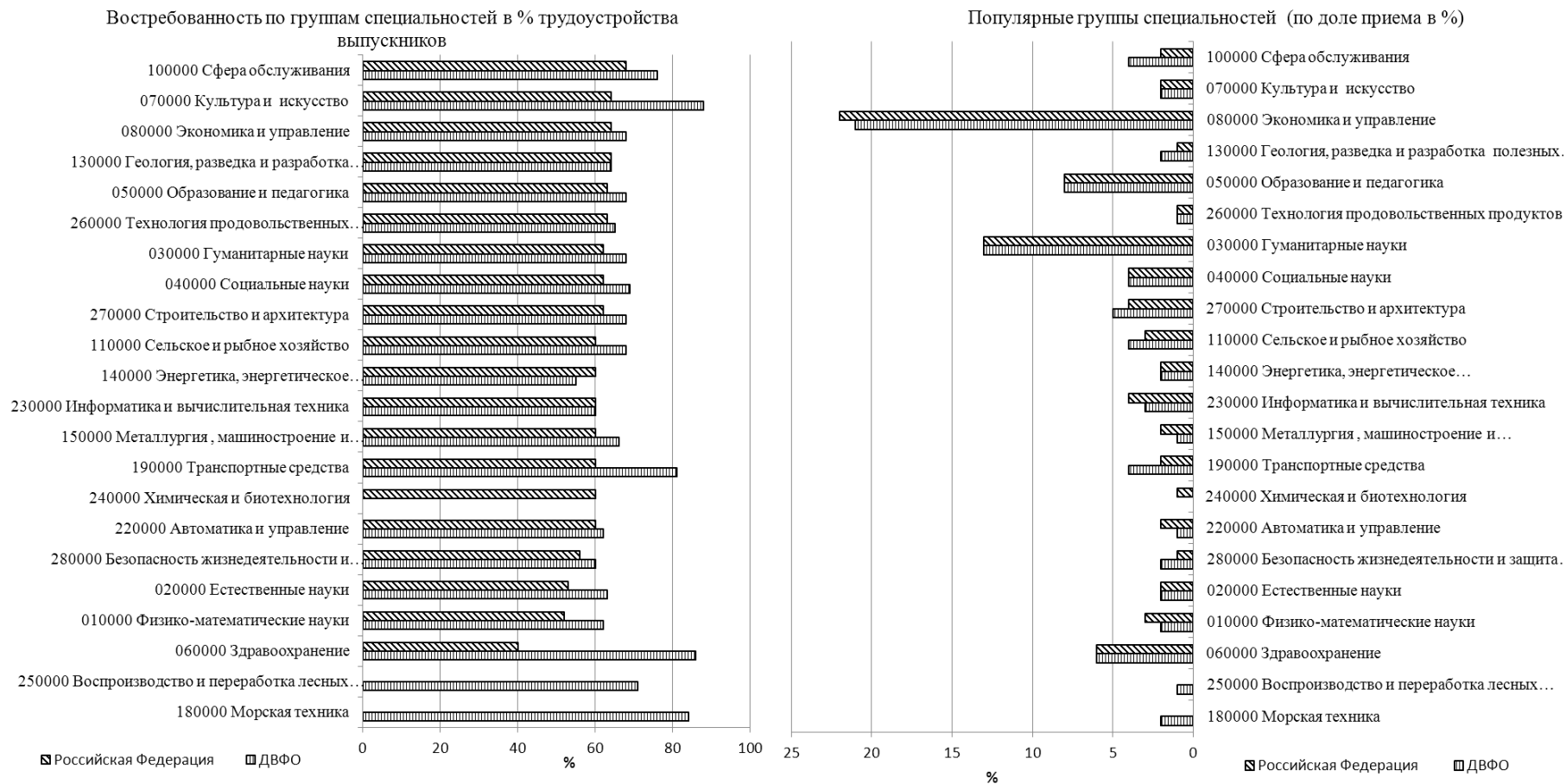
характер результативности процессов слияний и поглощений образовательных учреждений.



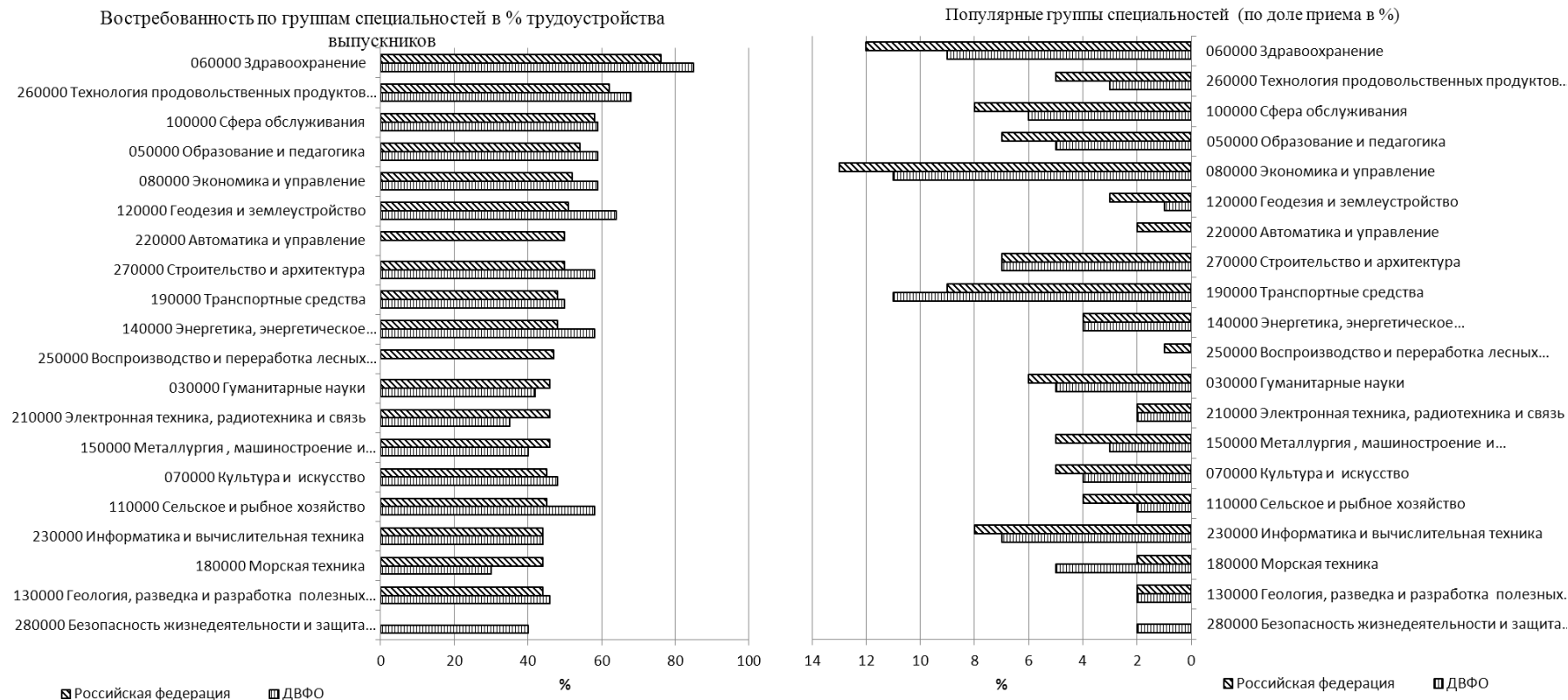
Выпуск специалистов государственными средними специальными учебными заведениями по отдельным специальностям в 2011 году



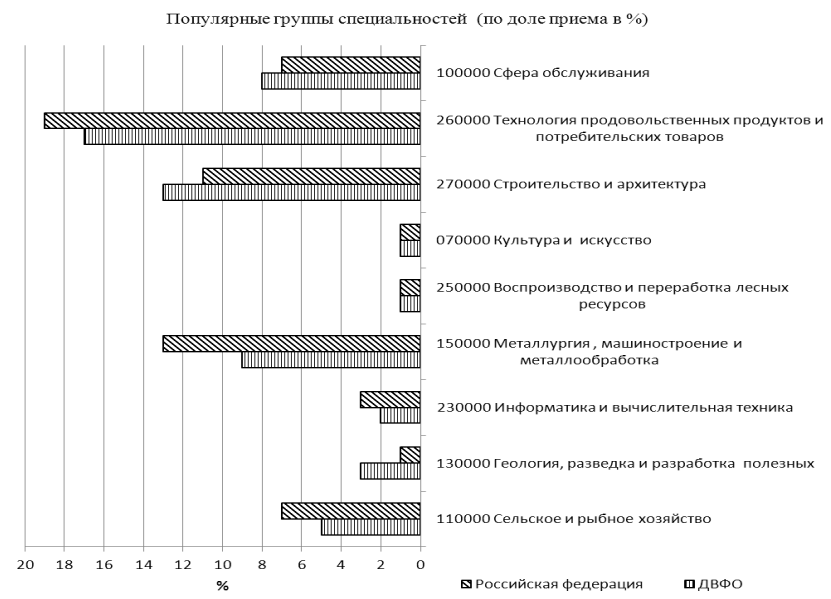
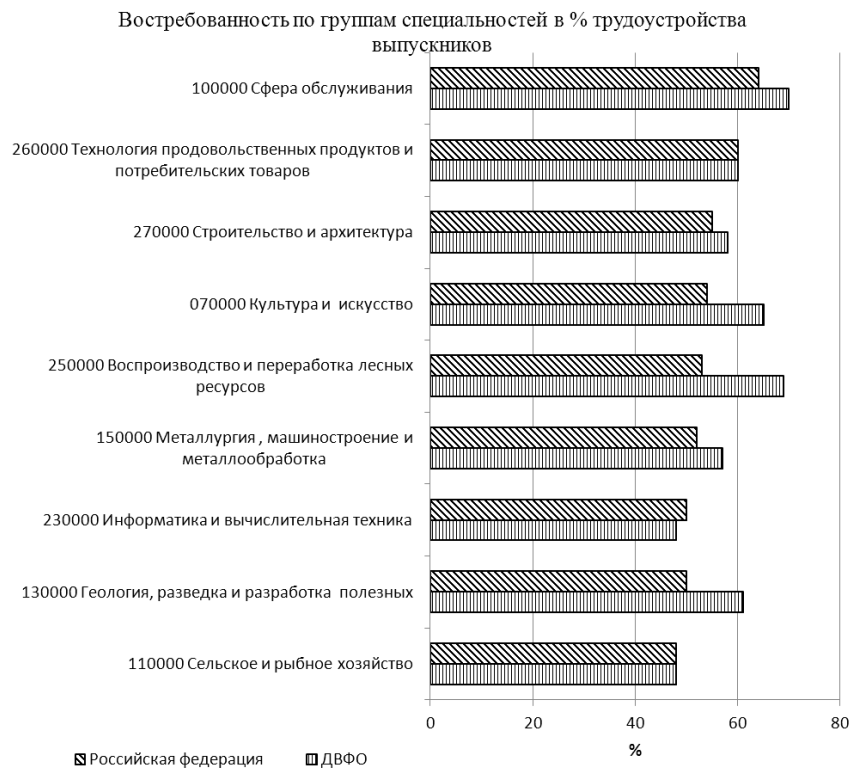
Самые востребованные и популярные у абитуриентов укрупненные группы специальностей ВПО в 2011 году



Самые востребованные и популярные у абитуриентов укрупненные группы специальностей СПО в 2011 году



Самые востребованные и популярные у абитуриентов укрупненные группы специальностей НПО в 2011 году



Структурные подразделения довузовского образования ВГУЭС

