

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

*В. Г. Халин*

### ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Настоящая статья посвящена рассмотрению модели формирования системы управления модернизацией НСВО (Модель 1), предполагающей определение перечня управленческих решений по модернизации; выделение субъектов, занятых разработкой, принятием и внедрением управленческих решений по модернизации НСВО, а также закрепление (перераспределение) этих управленческих решений между выделенными субъектами.

Данная работа является продолжением статьи<sup>1</sup>, в которой предложена модель формирования системы управленческих решений по модернизации НСВО (Модель 2). Ее использование дает возможность определить перечень управленческих решений, реализуемых при создании системы управления модернизацией НСВО в Модели 1. Однако надо отметить, что определение перечня управленческих решений — лишь один из вопросов формирования системы управления модернизацией НСВО, которые рассматриваются в статье.

#### Общие положения

В настоящее время образование является важнейшей отраслью экономики, определяющей инновационный путь развития стран и обеспечивающей создание общества, основанного на знаниях<sup>2</sup>. Как и любая отрасль экономики, оно испытывает на себе воздействие внешних и внутренних факторов. К числу наиболее существенных факторов, как показывает анализ, относятся:

- ◆ глобализация,
- ◆ информатизация,
- ◆ переход от индустриальной к постиндустриальной экономике,
- ◆ Болонский процесс<sup>3</sup>.

---

**Владимир Георгиевич ХАЛИН** — канд. физ.-мат. наук, доцент, заведующий кафедрой информационных систем в экономике экономического факультета СПбГУ. Почетный работник высшего профессионального образования РФ. В 1977 г. окончил математико-механический факультет ЛГУ. В 1987 г. защитил кандидатскую диссертацию. Область научных интересов — компьютерная алгебра, информационные системы, экономика и управление высшего образования. Имеет около 50 научных публикаций.

© В. Г. Халин, 2008

Влияние этих факторов сказывается на возможности реализации системой высшего образования своей стратегической цели, связанной с подготовкой кадров, востребованных в национальной экономике и конкурентоспособных как на внутреннем, так и на внешнем рынке труда. Именно поэтому с содержательной точки зрения при модернизации необходимо учитывать обозначенные выше моменты.

Для эффективной модернизации НСВО целесообразно создание системы управления, основными параметрами которой должны быть: объект управления — модернизация НСВО; субъекты управления — субъекты, участвующие в процессе модернизации НСВО; функциональные обязанности конкретных субъектов управления — разработка, принятие и внедрение соответствующих управленческих решений.

Формирование системы управления модернизацией НСВО основывается на Модели 1, которая предполагает следующее.

1. Учет влияния на НСВО наиболее существенных для функционирования и развития внешних и внутренних факторов, а также обеспечение достижения стратегических целей функционирования и развития НСВО.

2. Формирование системы управления как совокупности:

– управленческих решений, разрабатываемых, принимаемых и внедряемых в целях модернизации НСВО;

– перечня субъектов, участвующих в их реализации;

– управленческих решений по модернизации НСВО, закрепленных (перераспределенных) за субъектами, участвующими в их разработке, принятии и внедрении.

3. Модель 1 применима к формированию систем управления модернизацией национальных систем высшего образования большинства экономически развитых стран, поскольку она учитывает влияние на НСВО одних и тех же наиболее существенных внешних и внутренних факторов и имеет ту же стратегическую цель, что и большинство экономически развитых стран.

4. Национальная специфика при использовании Модели 1 будет проявляться в следующем.

А. Конкретизация субъектов, входящих в формируемую систему управления. Так, например, такой субъект, как «Система финансирования НСВО», характерный для всех НСВО развитых стран, в России может иметь иное название — «Финансовый комитет по модернизации российской системы высшего образования». Далее, укрупненный субъект «Система финансирования российской системы высшего образования» может представлять собой несколько конкретных субъектов. Кроме того, в разработке, принятии и внедрении управленческих решений могут принимать участие не только те субъекты, которые созданы специально для проведения модернизации НСВО, но и другие, перечень которых по странам может быть различным. Так, в числе субъектов РФ, которые участвуют в разработке, принятии и внедрении управленческих решений, закрепленных за субъектом «Система финансирования высшей школы России», помимо его самого дополнительно могут быть Президент РФ, Государственная дума РФ, Минобрнауки РФ, Минфин РФ и др.

Б. Конкретизация тех управленческих решений, которые носят общий характер. Так, если какое-либо полученное для любой НСВО управленческое решение носит достаточно общий характер, то необходима его детализация, учитывающая именно национальные условия функционирования и развития системы высшего образования.

В. Разная приоритетность отдельных управленческих решений для разных стран, что обусловлено рядом моментов. Во-первых, может иметь место неодинаковая

значимость проявления воздействия на НСВО различных факторов (глобализация, информатизация, переход от индустриальной к постиндустриальной экономике, Болонский процесс). Модель 2 не учитывает разную степень воздействия на НСВО этих факторов. Так, для российской системы высшего образования в настоящее время приоритетным может быть решение задач, связанных с реализацией Болонской декларации. Это означает, что соответствующим управленческим решениям должно быть уделено больше внимания, в частности, при перераспределении ограниченных ресурсов, выделяемых на принятие решений по модернизации, этот приоритет должен быть учтен. Тем не менее нельзя забывать о том, что управленческие решения соединены в единую схему взаимосвязи и последовательности их реализации. Поэтому, какими бы приоритетными ни были некоторые управленческие решения, принимать их в отрыве от тех, которые по схеме им предшествуют, просто нельзя. Далее, значимость отдельного решения определяется его местом в общей схеме управленческих решений. Если некоторое управленческое решение по единой схеме взаимосвязи и последовательности реализации предшествует большому числу других, то ему должно быть уделено особое внимание. Примером является решение о достойной оплате труда профессорско-преподавательского состава (ППС) высшей школы. Действительно, его реализация является условием функционирования практически всех подсистем модернизации НСВО, и именно поэтому ему необходимо уделить особое внимание. Кроме того, среди всех управленческих решений по модернизации НСВО есть те, которые предполагают в их разработке участие нескольких субъектов, что, естественно, осложняет сам процесс работы с такими решениями и влияет на их приоритетность.

### **Описание Модели 1**

Ее реализация осуществляется в 3 этапа.

Первый этап Модели 1 связан с формированием управленческих решений по модернизации НСВО; второй — с формированием перечня субъектов, участвующих в этой модернизации; третий — с закреплением за субъектами тех управленческих решений, которые они разрабатывают, принимают и внедряют.

Реализация предложенной Модели 1 может быть представлена в виде схемы (рис. 1).

#### ***Этап 1 Модели 1 —***

#### ***«Формирование управленческих решений по модернизации НСВО»***

Определение перечня управленческих решений по модернизации НСВО предполагает использование следующих результатов Модели 2<sup>4</sup>.

1. Система управленческих решений по модернизации НСВО представляется в виде совокупности подсистем. При этом целевая установка каждой из подсистем отвечает стратегической цели модернизации НСВО. Как показало исследование<sup>5</sup>, система управленческих решений по модернизации НСВО представляет собой совокупность следующих подсистем (ПС):

- ПС-1 по обеспечению сопоставимости НСВО с НСВО большинства стран или с наиболее престижными НСВО;
- ПС-2 по сохранению преимуществ НСВО и защиты национальных участников;
- ПС-3 по поддержке мобильности;
- ПС-4 по повышению конкурентоспособности НСВО на мировом рынке образовательных услуг;



Рис. 1. Схема реализации этапов Модели 1.

- ПС-5 по финансированию НСВО;
- ПС-6 по обеспечению качества обучения в рамках НСВО;
- ПС-7 по информатизации НСВО;
- ПС-8 по реорганизации учебного процесса в высшей школе;
- ПС-9 по содействию обучению в течение всей жизни;
- ПС-10 по формированию нормативной базы обеспечения модернизации НСВО.

2. Каждая из подсистем содержит управленческие решения, которые, во-первых, реализуют целевую установку подсистемы; во-вторых, учитывают влияние на НСВО основных факторов и, в-третьих, отвечают стратегической цели функционирования и развития всей НСВО.

3. Все управленческие решения, формирующие систему управленческих решений по модернизации НСВО, согласованы между собой. Это означает, что среди них нет управленческих решений, дублирующих друг друга; выделены независимые управленческие решения; для зависимых управленческих решений построена последовательность их реализации и на вербальном уровне определен вид зависимости, а возможная противоречивость некоторых управленческих решений между собой снята или уменьшена.

4. Каждой из подсистем управленческих решений отвечает своя схема взаимосвязи и последовательности реализации управленческих решений, сформированная на основе аналогичных схем, построенных для каждого из исследуемых факторов.

Так, для ПС-8 – подсистемы по реорганизации учебного процесса в высшей школе такая схема имеет вид, представленный на рис. 2.

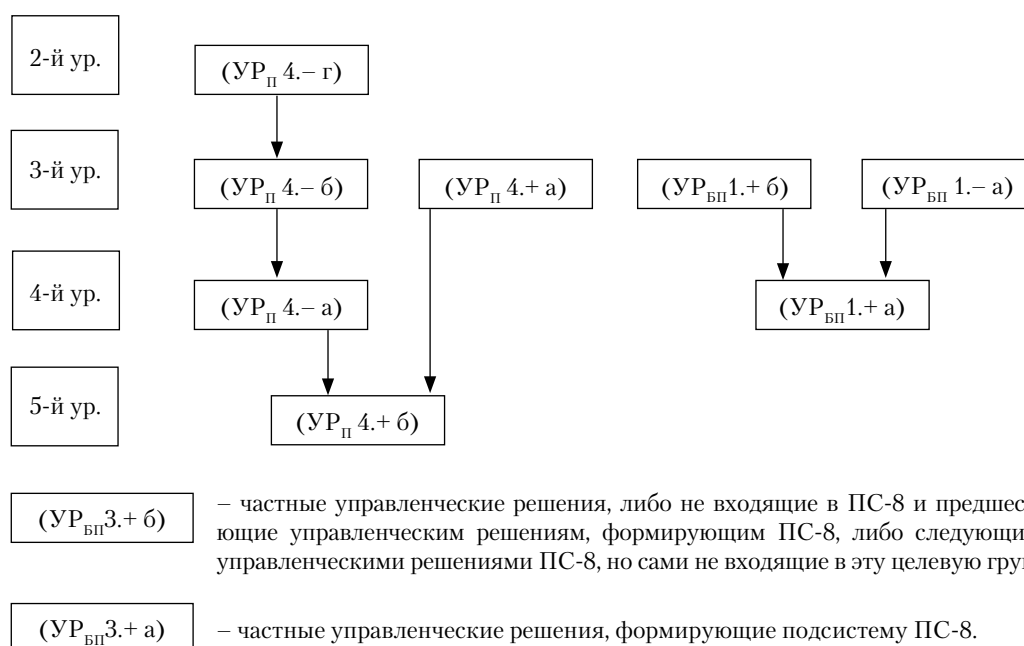


Рис. 2. Схема взаимосвязи и последовательности реализации согласованных управленческих решений, формирующих подсистему ПС-8 по реорганизации учебного процесса в высшей школе.

В принятых обозначениях:

1) (УР<sub>П</sub> 4.+а) – управленческие решения (УР) по освоению и внедрению новых форм и содержания учебного процесса, отвечающих современным потребностям постиндустриальной экономики;

2) (УР<sub>П</sub> 4.+б) – УР по реорганизации учебного процесса, предполагающей освоение и внедрение новых форм и содержания учебного процесса, отвечающих современным потребностям постиндустриальной экономики;

3) (УР<sub>П</sub> 4.-а) – УР по обеспечению конкурентоспособных качества обучения, форм и содержания обучения, отвечающих современным потребностям постиндустриальной экономики;

4) (УР<sub>П</sub> 4.-б) – УР по внедрению таких новых форм и содержания обучения, которые позволили бы в определенной мере компенсировать повышение стоимости обучения, обусловленное изменением потребностей на рынке труда и, как следствие, сокращением жизненного цикла образовательных услуг,

необходимостью учиться в течение всей жизни, а также уменьшением объема реализации образовательных услуг по отдельным видам ассортимента;

5) (УР<sub>п</sub> 4.– г) – УР по финансированию внедрения таких новых форм и содержания обучения, которые позволяли бы в определенной мере компенсировать повышение стоимости обучения, обусловленное изменением потребностей на рынке труда и, как следствие, сокращением жизненного цикла образовательных услуг, необходимостью учиться в течение всей жизни, а также уменьшением объема реализации образовательных услуг по отдельным видам ассортимента;

6) (УР<sub>бп</sub>1.+ а) – УР по организации и внедрению к 2010 г. мероприятий, направленных на переход к двухступенчатой системе высшего образования НСВО;

7) (УР<sub>бп</sub>1.+ б) – УР по финансированию мероприятий, направленных на переход к двухступенчатой системе высшего образования НСВО;

8) (УР<sub>бп</sub> 1.– а) – УР по организации и внедрению к 2010 г. мероприятий, направленных на сохранение тех национальных приоритетных преимуществ, которые имела НСВО до перехода на двухступенчатую систему высшего образования.

5. Построенные для каждой из подсистем схемы взаимосвязи и последовательности реализации управленческих решений формируют единую схему взаимосвязи и последовательности реализации всех управленческих решений по модернизации НСВО. При этом взаимосвязь подсистем по уровням реализации управленческих решений, входящих в каждую из подсистем, может быть представлена в виде схемы (рис. 3).

Уровни	Подсистемы									
	ПС-1	ПС-2	ПС-3	ПС-4	ПС-5	ПС-6	ПС-7	ПС-8	ПС-9	ПС-10
1										1
2		2			2		2			
3		3			3					
4	4	4			4		4			
5	5			5	5		5	5	5	
6		6	6		6		6			
7			7	7	7	7	7			
8		8			8	8	8			
9				9	9	9		9		
10				10	10					
11				11	11			11		
12					12					
13					13					
14					14					

Рис. 3. Распределение подсистем по уровням реализации решений, формирующих эти подсистемы.

Содержание и результаты рассматриваемого этапа 1 Модели 1 представляют собой реализацию Модели 2:

- систему управленческих решений по модернизации НСВО как совокупность соответствующих подсистем;
- схему взаимосвязи и реализации управленческих решений для каждой из подсистем;
- единую для всей системы схему взаимосвязи и последовательности реализации управленческих решений.

### **Этап 2 Модели 1 –**

#### **«Формирование перечня субъектов, участвующих в модернизации НСВО»**

Как показывает анализ состава и содержания управленческих решений любой отдельной подсистемы управленческих решений по модернизации НСВО, в их разработке, принятии и внедрении принимают участие субъекты двух типов.

К субъектам 1-го типа относятся укрупненные субъекты, построенные на основе подсистем управленческих решений по модернизации НСВО. Так, подсистема ПС-3 по поддержке мобильности определяет укрупненный субъект, отвечающий за разработку, принятие и внедрение управленческих решений по обеспечению мобильности студентов, преподавателей и выпускников высшей школы. Этот субъект может иметь в своем составе несколько более мелких субъектов, например различные комитеты, фонды, комиссии и т. д.

К субъектам 2-го типа относятся те, которые не созданы на базе соответствующих подсистем управленческих решений, но участвуют в разработке, принятии и внедрении управленческих решений по модернизации НСВО. Такими субъектами являются, например, Президент РФ, Государственная дума, Правительство РФ, Минобрнауки РФ, Минфин РФ, Ректор и Ученый совет вуза.

Большая часть управленческих решений по модернизации НСВО предполагает участие в их выработке субъектов как 1-го, так и 2-го типов одновременно.

Так, например, управленческое решение по обеспечению для ППС вузов достойной оплаты труда должно приниматься следующими субъектами:

- субъектом 1-го типа, созданным на базе подсистемы управленческих решений по финансированию НСВО (ПС-5). Например, это может быть специально созданный комитет по финансированию вузов;
- субъектами 2-го типа, не созданными на базе подсистемы управленческих решений по финансированию модернизации НСВО, но принимающими существенное участие в его разработке, принятии и внедрении. В их числе могут быть Президент РФ, Государственная дума, Минфин РФ, Минобрнауки РФ.

Перечень субъектов 1-го типа определяется перечнем подсистем управленческих решений по модернизации НСВО.

Для выделения субъектов 2-го типа, не создаваемых на базе подсистем, но участвующих в разработке, принятии и внедрении управленческих решений по модернизации НСВО, необходимо проанализировать все выделенные подсистемы, схемы управленческих решений для каждой из них, а также содержание этих решений (см. рис. 1).

Результатом 2-го этапа Модели 1 является перечень субъектов формируемой системы управления модернизацией НСВО, который включает:

- субъекты 1-го типа, сформированные на базе подсистем, полученных при использовании Модели 2, которые разрабатывают, принимают и внедряют управленческие решения по модернизации НСВО;
- субъекты 2-го типа, которые не сформированы на базе подсистем, но участвуют в разработке, принятии и внедрении управленческих решений по модернизации НСВО.

### **Этап 3 Модели 1 –**

#### **«Закрепление за субъектами управленческих решений по модернизации НСВО»**

Закрепление за субъектами решений по модернизации НСВО означает, что для каждого из субъектов типа 1 и типа 2 построена схема взаимосвязи и последовательности реализации управленческих решений, в разработке, принятии и внедрении которых данный субъект принимает участие.

Для любого субъекта 1-го типа закрепление управленческих решений определяется результатом применения Модели 2 – схемой взаимосвязи и последовательности реализации управленческих решений, построенной для каждой из соответствующих подсистем (см. рис. 1). Так, за укрупненным субъектом, отвечающим за разработку, принятие и внедрение управленческих решений по реорганизации учебного процесса в высшей школе, должны быть закреплены те управленческие решения, которые формируют подсистему ПС-8 по реорганизации учебного процесса в высшей школе (см. рис. 2).

Для любого субъекта 2-го типа закрепление управленческих решений определяется содержанием всех решений, а также результатами этапа 1 Модели 1:

- схемами взаимосвязи и последовательности реализации управленческих решений для каждой из подсистем (т. е. для каждого из субъектов типа 1);
- единой схемой взаимосвязи и последовательности реализации управленческих решений по модернизации НСВО.

Так, если анализ содержания управленческих решений по модернизации НСВО выделил те из них, в разработке, принятии и внедрении которых принимает участие Минфин РФ (субъект 2-го типа), то для этого субъекта, как и для субъекта типа 1, может быть построена схема взаимосвязи и последовательности реализации соответствующих управленческих решений. Для ее построения достаточно воспользоваться информацией о связях соответствующего управленческого решения с другими управленческими решениями в схемах, относящихся ко всем субъектам типа 1, или информацией о его связях с другими управленческими решениями в единой схеме управленческих решений. Возможность альтернативы использования либо схем, построенных для всех субъектов типа 1, либо единой схемы взаимосвязи и последовательности реализации управленческих решений обусловлена тем, что последняя сформирована с учетом связей, существующих между управленческими решениями в схемах для всех субъектов типа 1. Так, если Минфин РФ принимает участие в подготовке управленческих решений, связанных с работой таких субъектов типа 1, как субъекты, разрабатывающие, принимающие и внедряющие управленческие решения по поддержке мобильности, по обеспечению качества обучения, по реорганизации учебного процесса в высшей школе, то в этом случае необходимо рассмотреть схемы взаимосвязи и последовательности реализации управленческих решений, построенные для соответствующих субъектов – занимающихся вопросами поддержки мобильности, обеспечения качества обучения в рамках НСВО, реорганизации учебного процесса в высшей школе РФ. Это необходимо для того, чтобы установить связи между управленческими решениями, в которых принимает участие это Министерство, определить другие управленческие решения, с которыми решения Минфина РФ связаны (предшествуют им или выполняются после них), и на основе полученной информации построить схему взаимосвязи и последовательности реализации управленческих решений, в которых данное ведомство принимает участие.

Результатом этапа 3 Модели 1 является закрепление управленческих решений по модернизации НСВО, т. е. построение схем взаимосвязи и последовательности реализации управленческих решений, за каждым из субъектов типа 1 и типа 2.



## **Выводы**

Результатом применения модели формирования системы управления по модернизации НСВО являются:

- перечень управленческих решений по модернизации НСВО (этап 1);
- перечень субъектов, участвующих в модернизации НСВО (этап 2);
- закрепление за субъектами, участвующими в модернизации НСВО, соответствующих управленческих решений (этап 3).

Построенная на основе Модели 1 система управления модернизацией высшего образования учитывает влияние на НСВО важнейших внешних и внутренних факторов и обеспечивает достижение ее стратегической цели функционирования и развития.

Предложенная модель формирования системы управления модернизацией НСВО может быть применена для большинства развитых стран. Ее национальная специфика может проявляться в перечне субъектов, участвующих в модернизации, в конкретизации управленческих решений, носящих общий характер, и в различной приоритетности отдельных управленческих решений.

---

<sup>1</sup> Халин В. Г. Модель формирования управленческих решений в национальной системе высшего образования // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5: Экономика. 2008. Вып. 2. С. 115–124.

<sup>2</sup> Формирование общества, основанного на знаниях: новые задачи высшей школы: Доклад Всемирного банка. М., 2003.

<sup>3</sup> Более подробно о факторах, оказывающих существенное влияние на национальные системы высшего образования, см.: Халин В. Г. Модель формирования... С. 116.

<sup>4</sup> Там же. С. 115–124.

<sup>5</sup> Там же.

Статья поступила в редакцию 25 сентября 2008 г.