

УДК 378.1

М. В. Никитин

## ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО АУТСОРСИНГА АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Аннотация.* В статье рассказывается о стратегических направлениях, функциях, структурах и рисках аутсорсинга. Формирование механизма образовательного аутсорсинга рассматривается на примере создания сержантской кафедры – структурного подразделения автономного учреждения среднего профессионального образования.

*Ключевые слова:* аутсорсинг, автономное учреждение среднего профессионально образования

*Abstract.* The paper deals with outsourcing strategies, functions, structures and risks. Educational outsourcing is considered by giving an example of the sergeant's chair of an autonomous vocational school.

*Index terms:* outsourcing, an autonomous vocational school.

### **Аутсорсинг как эффективная стратегия экономики знаний**

В буквальном смысле понятие «аутсорсинг» (от англ. *outsourcing*) означает «использование внешних источников». Среди объективных причин перехода на аутсорсинг известные зарубежные фирмы Benetton, Nike, Reebok и российские компании ЗАО «Микояновский мясокомбинат», ООО «Дарья» называют следующие:

а) достижение конкурентных преимуществ за счет сокращения затрат на вспомогательный персонал – самую большую статью расходов в деятельности высокотехнологичных, особенно информационных компаний;

б) сокращение своего времени, финансовых затрат на собственные маркетинговые и рекламные исследования и акции за счет передачи заказов в специализированные агентства;

в) сосредоточение высококвалифицированного персонала на ключевых вопросах бизнеса – управлении финансовыми потоками, торговыми марками и инновациями.

Модель аутсорсинга позволяет делегировать выполнение ряда обеспечивающих функций сторонним организациям (аутсорсерам), которые, в отличие от подрядчика, могут использовать как ресурсы заказчика, так и собственные. Аутсорсеры, как организационно независимые поставщики, постоянно воспроизводят конкурентные отношения по времени, товарам, ресурсам и фун-

кциям, что позволяет обеспечивать качество продуктов и услуг. Бизнес меняет фокус своего внимания. Концентрация на оптимизации внутренних процессов уступает место построению эффективных каналов взаимодействия с заказчиками, поставщиками и другими контрагентами предприятия.

Проектируются три вектора интеграции организации в бизнес-пространстве:

- монополия, когда организация стремится самостоятельно выполнять максимальное количество функций;
- интеграция аутсорсингового типа, когда бизнес-структура ориентирована на рациональную передачу функций партнерам при сохранении за собой только тех функций, выполняя которые она реализует свои главные конкурентные преимущества;
- интеграция виртуального типа – сетевые организации.

Формирование аутсорсинговых фирм в обществе и экономике, основанной на знаниях, предполагает стратегию автономных учреждений начального профессионального образования (НПО) на освоение новых ценностных ориентаций, связанных с формированием культуры интеллектуального предпринимательства. Оно, по нашему мнению, не означает только получение финансовой прибыли. Определим интеллектуальное предпринимательство как способность применять полученные в образовательном учреждении СПО компетенции и квалификации для поиска простых решений актуальных социальных и экономических задач. Где и как учить интеллектуальному предпринимательству? К сожалению, традиционная система начального и среднего профессионального образования плохо приспособлена для освоения этой культуры, что требует включения элементов аутсорсинга в различные виды образовательной деятельности автономных учреждений среднего профессионального образования (АУ СПО).

*Образовательный аутсорсинг* автономного учреждения среднего профессионального образования – механизм сбалансированного обмена знаниями (квалификациями, компетенциями) между автономным учреждением и внешними структурами (аутсорсерами) на основе диверсификации функций. Стратегическая цель образовательного аутсорсинга – формирование культуры интеллектуального предпринимательства студентов и персонала автономного учреждения на основе делегирования выполнения определенных функций внешним партнерам.

### **Специфика образовательного аутсорсинга**

Введение новых понятий: «образовательный аутсорсинг автономного учреждения», «конкурентоспособность автономного учреждения», «интеллекту-

альное предпринимательство автономного учреждения» и др. есть доказательство существенного продвижения теории конкурентоспособности (М. Портер, Г. Хамел, К. К. Прахалад, А. Ю. Юданов, Р. А. Фатхутдинов и др.) и экономики, основанной на знаниях (С. А. Дятлов, В. Л. Иноземцев, В. В. Глухов, С. Б. Коробко, Т. В. Маринина, Б. З. Мильнер, Г. Пробет, Н. Крмар, Й. Рехойзер, И. Нонака, Х. Такеучи, У. Букович, Р. Уильямс, Л. Эдвинссон и др.). Концепция управления знаниями предполагает изменение взглядов руководителей и персонала на источники конкурентоспособности. Потенциал стоимости бизнеса смещается от материальных активов компаний в сторону невещественных, интеллектуальных, неосязаемых источников конкурентоспособности: управленческих инноваций, мотиваций персонала, организационных знаний. Доказательством такого смещения являются данные о том, что в экономике знания лишь 50 % событий поддается прогнозированию, а 50 % – неопределенность, которая мотивирует руководителей и персонал находиться в постоянном поиске инноваций для достижения конкурентоспособности. Достаточно сказать, что в развитых странах динамика удвоения знаний осуществляется каждые 72 часа, что заставляет серьезно пересмотреть нормативы, например, на повышение квалификации и переподготовку персонала. Если на российских предприятиях проходит переподготовку и повышение квалификации не более 5 % персонала в год, то в развитых странах 55 % работоспособного населения ежегодно повышают свою квалификацию или проходят переподготовку. Управленческие инновации (к которым относится и образовательный аутсорсинг) позволяют разрабатывать механизмы конвертации знаний в доходы организации и каждого сотрудника. Обмен знаниями с партнерами, заказчиками, исследовательскими научными организациями может создать сетевое общество образования с бизнес-структурами, которое позволит расширить границы инновационных процессов, откроет доступ к новым знаниям и позволит привлечь в сектор профессионального образования материальные и интеллектуальные ресурсы. Как показывает наш анализ теоретических положений, аутсорсинг как организационный механизм обмена формальными и неформальными знаниями между коммерческими структурами и автономными образовательными учреждениями обеспечивает достижение следующих результатов:

- а) снижает бюрократизацию управления, сокращает количество уровней управления;
- б) способствует командной работе сотрудников;
- в) выявляет лидеров, готовых взять на себя ответственность за риск;
- г) интенсифицирует внутреннюю и внешнюю конкуренцию;

д) создает партнерские структуры управления на основе диверсификации функций и ресурсов;

е) преобразует формальные знания в прикладные компетенции (квалификации);

ж) обеспечивает прозрачность перетекания инновационных потоков между организациями.

Как было показано выше, аутсорсинг признан на мировом и российском рынках труда эффективным механизмом обеспечения конкурентоспособности. Для формирования адекватной реакции системы профессионального образования на потребности экономики, основанной на знаниях, целесообразно разрабатывать сопряженные (партнерские) механизмы обеспечения качества и конкурентоспособности. По мнению ряда российских исследователей (А. Н. Лейбович, Ю. Б. Рубин, Т. В. Юрьева, С. В. Шишкин, Н. Н. Петров, В. М. Гаськов, Т. А. Клячко и др.), механизмом усиления связи с миром труда может стать образовательный аутсорсинг.

Необходимо готовить выпускников АУ СПО к роли не только соискателей, но и создателей рабочих мест, когда воспитание предпринимательства воспринимается как реальная профессиональная перспектива. На этой основе возможно возникновение противоречия между традиционными функциями образовательного учреждения, реализующего общественно значимые потребности, и автономного учреждения, которое должно быть ориентировано на реальные рыночные отношения. Поиск баланса между этими функциями позволяет сделать выбор в пользу образовательного аутсорсинга.

*Объектами* интересов аутсорсеров становится весьма значительная часть функций, которые ранее выполнялись либо самими образовательными учреждениями, либо другими структурами, но находящимися внутри образовательной сферы. В настоящее время Министерство образования и науки РФ разрабатывает большой пакет законопроектов и экономических механизмов по делегированию управленческих полномочий внешним структурам (аутсорсерам). Складываются определенные стратегические направления образовательного аутсорсинга (табл. 1).

Таблица 1

Стратегические направления образовательного аутсорсинга АУ СПО

Функции	Субъект аутсорсинга	Полномочия
1	2	3
Участие в разработке государственных образовательных стандар-	Отраслевые ассоциации работодателей: Российский союз промышлен-	Согласование изменений государственных образовательных стан

Окончание табл. 1

1	2	3
тов профессионального образования	ников и предпринимателей (РСПП), Торгово-промышленная палата (ТПП)	дартов профессионального образования (ГОС ПО)
Участие в прогнозировании, мониторинге рынков труда, формировании перечней подготовки специалистов	Региональные отделения отраслевых ассоциаций, союзов работодателей	Формирование регионального кадрового запаса, создание эндаумент-фонда, стажировка на рабочих местах
Разработка процедур оценивания итогового качества подготовки специалистов в АУ СПО, в т. ч. финансовый аудит	Отраслевые ассоциации работодателей, аудиторские фирмы	Общественно-профессиональная аттестация на уровне квалификации, выдача своего документа
Формирование общественного мнения о качестве образования и воспитания	Попечительские, ветеранские организации, рейтинговые агентства	Влияние на СМИ, общественно-профессиональное рейтингование АУ СПО и профессий
Участие в разработке и реализации социально-воспитательных проектов	Родительские общественные объединения, ассоциации выпускников АУ СПО	Формирование имиджа образовательного учреждения
Участие в разработке целевых программ обучения инвалидов, (инклюзивное, неформальное обучение)	Органы социального обеспечения, ассоциации инвалидов	Софинансирование и трудоустройство инвалидов, в т. ч. создание рабочих мест в АУ СПО
Участие в разработке программ развития образовательных организаций, в том числе подготовка лидеров	Студенческие, профсоюзные, спортивные и другие некоммерческие организации	Творческие проекты, конкурсы, соревнования
Разработка программ экспериментальной деятельности	Научные учреждения, аспирантура, диссертационный совет	Научное сопровождение исследовательской и экспериментальной деятельности АУ СПО

### Организационная модель образовательного аутсорсинга АУ СПО: функции, структуры, риски

Слово «организация» происходит от латинского *organiso* – «делать сообща», «сообщаю стройный вид». С точки зрения менеджмента, образовательная организация должна обладать следующими признаками:

- а) относительной самостоятельностью;
- б) множеством составляющих ее элементов;

- в) единством главной цели для всех элементов;
- г) наличием связи между элементами;
- д) существованием организационной структуры и иерархичности;
- е) наличием механизма управления этими элементами и организацией в целом.

Относительная самостоятельность АУ СПО и отрасли в целом определяется ее специализацией – предоставлением услуг по профессиональному образованию и обучению в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами (ФГОС) и международной стандартной классификацией занятий (МСКЗ) (ISCO – 88). В МСКЗ (ISCO – 88) применяются четыре уровня квалификации, на обеспечение которых ориентируется профессиональное образование:

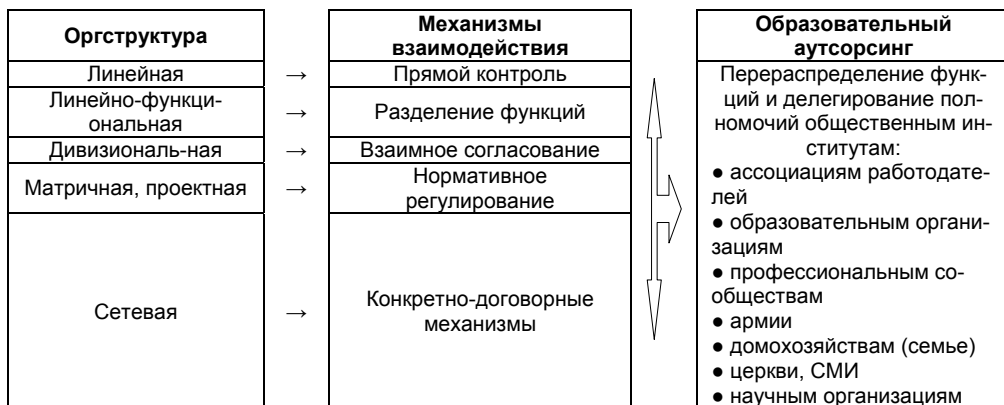
- неквалифицированные работники всех видов трудовой деятельности;
- квалифицированные рабочие, квалифицированные работники сферы обслуживания;
- высококвалифицированные, дипломированные рабочие и специалисты;
- дипломированные специалисты-профессионалы.

Ни одно АУ СПО не имеет возможности самостоятельно, без участия бизнес-сообщества, дать обучающимся качественные квалификации и компетенции в рамках основной программы. Более того, интеграция внутри одного АУ СПО традиционных образовательных программ с различными центрами дополнительного профессионального образования, центрами по трудоустройству, маркетинговыми организациями и т. п. приводит к появлению серьезных финансовых, юридических, кадровых, психологических и др. проблем. Например, деятельность структурного подразделения АУ СПО по дополнительному профессиональному образованию (повышение квалификации) требует оперативного решения финансовых вопросов и прохождения платежей, и в то же время неразделенность финансовых счетов внутри АУ СПО и задержка прохождения счетов органами Федерального казначейства приводит к потерям уже заработанных средств.

Организационная модель образовательного аутсорсинга должна обеспечивать координацию как между государственными органами управления образования и учреждениями профессионального образования (УПО), так и между УПО и региональными рынками квалификаций (компетенций).

Под организационной моделью аутсорсинга мы понимаем проектирование организационных структур на основе диверсификации функций между сферой профессионального образования и общественными инсти-

тутами. Логика проектирования представляется следующей: задача → функция → оргструктура → ресурсы → результат. Эволюция организационных структур профессионального образования от базовой линейной к сетевой идет по спирали. При этом главными координационными механизмами считаются контроль и взаимное согласование функций. В большинстве случаев получается своеобразный гибрид из основных форм организационных структур (рисунок).



Типология организационных структур образовательного аутсорсинга

Важным показателем перехода к образовательному аутсорсингу может стать «договорная децентрализация» – передача полномочий по выполнению ряда функций от государственных органов управления и образовательных организаций к независимым организациям (общественным институтам) на договорной основе. Например, реализация экономического механизма нормативного бюджетного подушевого финансирования образовательных программ общего, начального и среднего профессионального образования будет стимулировать подписание договоров с различными общественными институтами (родителями, работодателями, институтами повышения квалификации и т. п.) на финансирование целевых проектов (например, по трудоустройству, гражданскому воспитанию и т. п.). Норматив бюджетного финансирования всегда минимальный, а требования общественных институтов всегда максимальны, что постоянно воспроизводит противоречие, которое снижается благодаря применению образовательного аутсорсинга.

Рассмотрим основные организационные модели образовательного аутсорсинга в системе среднего профессионального образования.

I. Структурное подразделение АУ СПО (например, по повышению квалификации), которое пользуется помещениями, образовательной ли-

цензией и имеет субсчет в составе финансового счета АУ СПО. Такое подразделение самостоятельно организует учебный процесс, свободно в выборе программ и преподавателей, имеет своего руководителя и живет на проценты от дохода в соответствии с положением о хозрасчетной деятельности. Компонентами образовательного аутсорсинга в этой модели являются: а) обособление одной из образовательных функций; б) проектирование организационной структуры управления; в) разработка и реализация инновационных программ и технологий; г) стимулирование конкурентных отношений между преподавателями на основе анкетирования слушателей.

II. Создание образовательной инфраструктуры на основе горизонтальной кооперации между автономным учреждением СПО и отраслевыми предприятиями. Субъекты инфраструктуры создаются как на базе УПО, так и на базе отраслевого предприятия. К ним относятся: а) отдельные рабочие места (посты); б) мастерские, лаборатории, полигоны, филиалы, учебные хозяйства; в) учебные фирмы, бизнес-инкубаторы. Правовой основой отношений между сторонами становится договор (возмездного оказания услуг, безвозмездного пользования имуществом и т. п.).

Компонентами образовательного аутсорсинга в этой модели являются:

1. Повышение качества профессионального обучения за счет его адаптации к потребностям рынка квалификаций (компетенций) и предоставления мест для практик.

2. Стимулирование мобильности студентов и преподавателей по инфраструктурным подразделениям для совершенствования квалификации.

3. Усиление вклада профессионального образования в социально-экономическое и культурное развитие региона.

4. Устранение барьеров между формальным, неформальным и спонтанным образованием.

5. Сокращение сроков обучения и экономия финансовых затрат при кооперации ресурсов.

III. Соучредительство новых юридических лиц, например различных центров. Такие центры будут иметь собственную лицензию на образовательную деятельность, штатное расписание, самостоятельный расчетный счет. Институционализация новых моделей и механизмов управления профессиональным образованием с участием общественных институтов предполагает экспериментальную апробацию различных моделей соучредительства (табл. 2).



Таблица 2

Модели соучредительства АУ СПО с внешними аутсорсерами

Модель 1	Предметы учредительства 2	Категория учредителей 3
Аграрно-ориентированная	Сельский межмуниципальный ресурсный центр по подготовке молодых фермеров	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ассоциация фермерских хозяйств;</li> <li>● администрация муниципального образования</li> </ul>
Промышленно-ориентированная	Учебное предприятие (фирма), венчурная лаборатория, мастерская по подготовке отраслевых специалистов	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ТПП;</li> <li>● акционерное общество</li> </ul>
Инклюзивная	Центр профессионального обучения инвалидов и лиц, имеющих ограниченные возможности здоровья, предоставляющий комплекс образовательно-реабилитационных услуг. Центр ведет подготовку по системе дополнительных квалификаций инвалидов (эколог-маркетолог; страховой агент – оператор ЭВМ и т. д.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● служба социального обеспечения;</li> <li>● комитет физической культуры и спорта;</li> <li>● благотворительный фонд поддержки образования и здравоохранения</li> </ul>
Интернациональная	Центр национальных ремесел и искусств на основе диалога культур на базе педагогического колледжа	<ul style="list-style-type: none"> <li>● союз ремесленников;</li> <li>● ассоциация национальных меньшинств;</li> <li>● совместные предприятия</li> </ul>
Сетевая	Образовательный комплекс, объединяющий группу разноуровневых образовательных учреждений (общего, начального, среднего и дополнительного профессионального образования), систему внутрифирменного обучения для отраслевой группы предприятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>● администрация города;</li> <li>● администрация муниципального образования;</li> <li>● акционерное общество;</li> <li>● тренинговая компания</li> </ul>
Сержантская	Отделение (сержантская кафедра) по подготовке младших командиров (ефрейтор, младший сержант, сержант) на базе крупных региональных колледжей. Реализуется принцип согласования гражданской и воинской специальностей, что позволяет рассматривать (с 2008 г.) службу в армии как форму стажировки по профессии	<ul style="list-style-type: none"> <li>● служба занятости;</li> <li>● горвоенкомат;</li> <li>● ассоциация воинов-афганцев;</li> <li>● ДОСААФ</li> </ul>

Окончание табл. 2

1	2	3
Модель учебного округа	Региональный учебный округ при региональном университете в форме «ассоциации» с участием равноуровневых образовательных учреждений и государственных унитарных предприятий, выпускающих учебно-технологическое оборудование для системы образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>● государственное унитарное предприятие (ГУП);</li> <li>● вуз;</li> <li>● ТПП;</li> <li>● ассоциация малого и среднего бизнеса</li> </ul>
Модель государственной кадровой корпорации	Инфраструктура, включающая бизнес-инкубаторы, венчурные фонды, студенческие научные общества, службу кадрового резерва, профсоюз и др. Наличие инфраструктурных звеньев между НПО/СПО и бизнес-сообществом позволит повысить качество управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ТПП;</li> <li>● РСПП;</li> <li>● орган управления образованием</li> </ul>

Рассмотрим формирование механизма образовательного аутсорсинга на примере создания сержантской кафедры в АУ СПО.

#### **Деятельность сержантской кафедры АУ СПО как пример образовательного аутсорсинга**

Стало совершенно очевидным, что характер традиционных взаимоотношений между АУ СПО и военкоматами по призыву выпускников в российскую армию исчерпал потенциал «неинновационного» развития. Центральной является в настоящее время проблема неадекватной кооперации сферы среднего профессионального образования, где ведется подготовка специалистов по гражданским специальностям, и высокотехнологичными военными подразделениями российской армии. Данные подразделения следует признать внешними аутсорсерами, которые выступают традиционными заказчиками и стратегическими партнерами системы СПО. Инновационная сущность этой кооперации заключается в сращивании двух логик – логики компетентностно-ориентированного профессионального образования и логики оптимального использования квалификационного потенциала выпускников АУ СПО в высокотехнологичных военных подразделениях российской армии. На основе этого подхода необходимо рассматривать годичную службу в российской армии как период *профессиональной стажировки* специалиста на новом рабочем месте по полученной гражданской специальности.

В связи с переходом на годичный срок военной службы и контрактно-профессиональный принцип комплектования воинских частей существ-

венно сокращены временные возможности учебных подразделений по подготовке младших командиров. Подчеркнем, что все выступления руководителей Министерства обороны РФ подтверждали особую важность военной и моральной подготовки именно сержантского состава. В полном объеме за шесть месяцев обучения (при годичном сроке службы) подготовить таких сержантов, по мнению известных специалистов, не представляется возможным. Выполнить эту задачу способна сержантская кафедра.

Сержантская кафедра АУ СПО – структурное подразделение (отделение), ориентированное на обеспечение подготовки младшего командного состава российской армии на основе согласования гражданских и военно-учетных специальностей СПО.

Сержантская кафедра реализует следующие целевые функции:

а) согласование гражданской и военно-учетных специальностей с привлечением ресурсов образовательных, научных и военных организаций;

б) мотивация студентов к военной службе на условиях соблюдения взаимных обязательств: «высокое качество обучения – быстрое продвижение по военной службе»;

в) самостоятельное освоение студентами в период обучения в АУ СПО дополнительных компетенций и квалификаций с привлечением ресурсов ДОСААФ, участия в военных сборах и спортивно-патриотических объединениях;

г) поддержание коммуникаций с выпускниками УСПО, проходящими службу по призыву, создание банка данных;

д) разработка индивидуальной программы повышения квалификации и профессиональной реабилитации демобилизованных военнослужащих на базе АУ СПО, в том числе разработка схемы софинансирования обучения и трудоустройства.

### **Литература**

1. Волохин А. В. Региональная модель среднего профессионального образования в условиях государственно-частного партнерства: автореф. дис. ... канд. пед. наук, М.: Изд-во НИИРПО, 2010. 28 с.

2. Мальцев В. А. Методологические основы нравственного воспитания в довузовском профессиональном образовании. Курс лекций: учеб. пособие для системы дополнительного профессионального образования / под науч. ред. д-ра пед. наук, проф. М. В. Никитина. М.: Науч.-исслед. ин-т развития профессионального образования г. Москвы, 2010. 355 с.

3. Никитин М. В. Ресурсный центр как функциональная модель непрерывного профессионального образования. М.: Издат. отдел НОУ ИСОМ, 2004.

4. Новиков Д. А., Глотова Н. П. Модели и механизмы управления образовательными сетями и комплексами. М.: Ин-т управления образованием РАО, 2004. 142 с.

5. Павлов И. С. и др. Содержание профессионального образования в условиях информационной среды. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ГОУ «Колледж предпринимательства», 2008. 213 с.

6. Формирование теоретико-методической системы профессионального обучения и адаптации мигрантов и беженцев в учреждениях довузовского профессионального образования: практикоориентир. моногр. под науч. ред. проф., д-ра пед. наук М. В. Никитина. М.: Изд-во ФИРО, 2008. 347 с.

7. Формирование экономического механизма автономного учреждения довузовского профессионального образования: орг.-метод. рекомендации / под науч. ред. проф. М. В. Никитина. М.: Федеральный ин-т развития образования, 2008. 260 с.