

УДК 658.5 : 378.1

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

О.А. Лисенко, к.ф.-м.н., доц.

Запорізький національний університет

Анотація. Досліджено основні бізнес-функції навчального процесу у вищому навчальному закладі як суб'єкті господарювання. Виділені основні бізнес-функції, що виконує науково-педагогічний працівник. Проведений АВС-аналіз трудомісткості бізнес-функцій при наданні освітянських послуг працівником ВНЗ.

Summary. The basic business-functions of educational process are researched in higher educational establishment as a subject of manage. The basic business-functions of scientifically-pedagogical worker are distinguished. The ABC-analysis of labour intensiveness of business-functions at the grant of elucidative services by the worker of higher school is conducted .

Ключові слова. Бізнес-процес, бізнес-функції, аналіз, оптимізація, навчальне навантаження, вищий навчальний заклад, науково-педагогічний працівник.

Key words. Business process, business-functions, analysis, optimization, educational loading, higher school, scientifically-pedagogical worker.

Актуальність проблеми. В умовах зростання конкуренції на ринку освітянських послуг становиться актуальним проведення бізнес-планування роботи вищого навчального закладу (ВНЗ) державної форми власності. Сьогодні спостерігається різке зниження попиту на послуги, що надають вищі. Це пояснюється тим, що останнім часом постійно зменшується кількість абітурієнтів та даються ознаки наслідки економічної кризи. Отже, гостро встає питання оптимізації існуючих бізнес-процесів та перебудови діяльності вищого навчального закладу, який представляє платні освітянські послуги. Так, ВНЗ намагаються вижити за рахунок економії внутрішніх ресурсів та збільшення кола наданих платних послуг для задоволення будь-яких вимог споживачів на даному сегменті ринку.

Але проведення заходів щодо економії на внутрішніх ресурсах, що забезпе-

чують навчальний процес, який є головним бізнес-процесом вишу, призводить до зниження якості наданих освітянських послуг. Так відбувається збільшення навчального навантаження на науково-педагогічного працівника, як основної одиниці, що обслуговує навчальний процес. Отже, наявність проблем із вирішення наведених питань та пошук напрямів їх вирішення зумовили актуальність проведення аналізу та оптимізації бізнес-функцій співробітника вишу.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблемам бізнес-планування діяльності вищого навчального закладу присвячені праці таких вчених, як Андрущенко В.П., Білощицької С.В., Демченка В.В., Кондрашової Т.М., Кочаряна І.С., Леонт'євої В.І., Левицького М., Мороз І.В., Пономарчук Н.С. та ін. Однак, на сьогоднішній день ще недостатньо досліджені питання бізнес-планування навчального процесу, що обумовило вибір теми даної статті.

Мета роботи. Розглянути актуальність бізнес-планування навчального процесу та його оптимізації у вищому навчальному закладі як суб'єкті господарювання. Виділити основні бізнес-функції науково-педагогічного працівника ВНЗ. Визначити принципи та можливості оптимізації визначених бізнес-функцій при наданні освітянських послуг.

Викладення основного матеріалу дослідження. Як відзначають науковці у своїх роботах [1-5] діяльність ВНЗ як суб'єкта господарювання також потребує бізнес-планування як на підприємствах, що працюють в галузі надання послуг. Для управління діями, які забезпечують досягнення поставлених цілей діяльності ВНЗ в сучасному освітянському просторі, застосовується процесний підхід, тобто у виші напрямки діяльності реалізуються через множину процесів, які забезпечують реалізацію як проектною так і операційною системи. Саме в рамках цього підходу створюються раціональні технологічні схеми перетворення ресурсу всіх процесів, що відбуваються у вишу, в їх продукт. Але на сучасному етапі розвитку освітянського простору нагально потребує оптимізації як виділені бізнес-процеси управління діяльністю ВНЗ в цілому, так і бізнес-функції головного бізнес-процесу вишу – навчального процесу. Тому, на нашу думку, потрібно шукати шлях та напрямки оптимізації бізнес-функцій, які виконує науково-

педагогічний працівник вищого навчального закладу.

Згідно плану оптимізації бізнес-процесів для підприємства, наведеному у [6], по-перше необхідно, провести діагностику існуючих бізнес-процесів, тобто визначити процеси або функції, що потребують оптимізації. Пропонуємо таку схему бізнес-функцій, які виконує в якості функціональних обов'язків науково-педагогічний працівник (рис. 1).

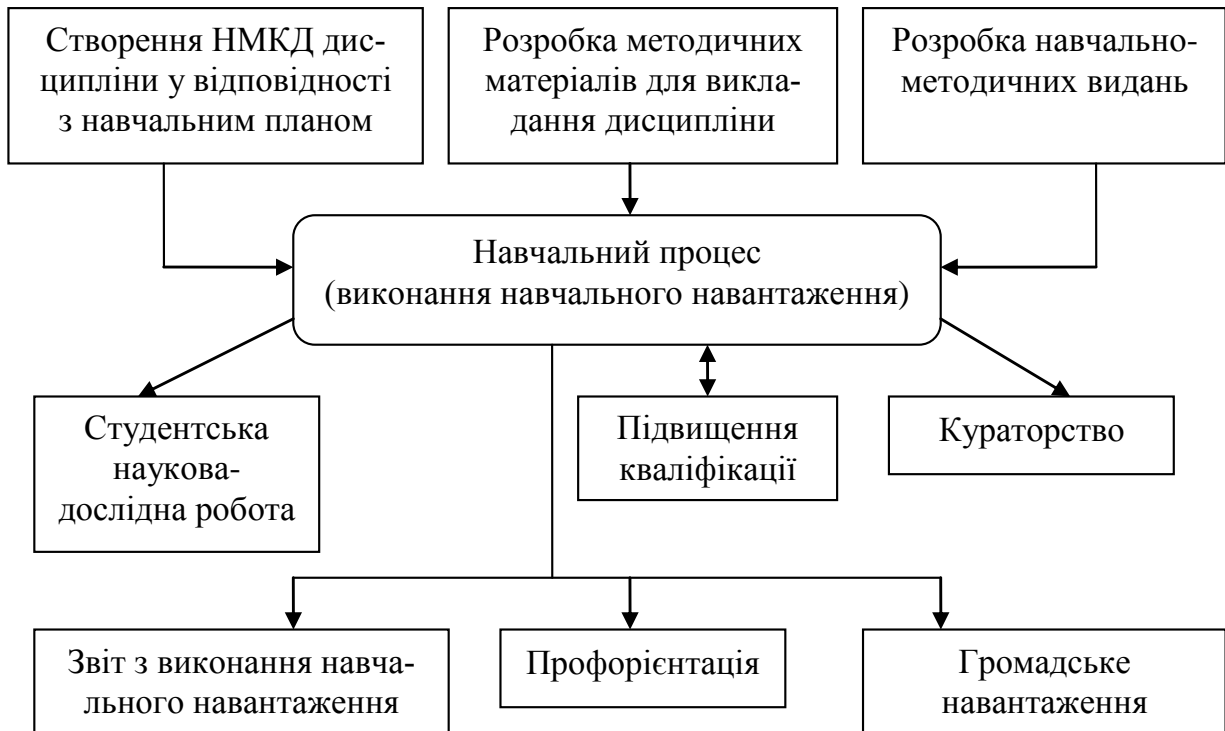


Рис. 1 Схема бізнес-функцій науково-педагогічного працівника

По-друге, необхідно описати визначені бізнес-функції у нинішньому стані. На сучасному етапі розвитку освіти в Україні, активного процесу приєднання до Болонської системи повним ходом відбувається перебудова всієї системи вищої освіти: відкриваються нові конкурентоспроможні спеціальності, змінюються освітні програми відповідно до вимог сучасного ринку праці тощо. На викладача вишу накладаються додаткові обов'язки з розробки навчально-методичного комплексу документів (НМКД) до кожної дисципліни у відповідності до нових програм та вимог. Розробка методичних матеріалів потребує крім написання конспекту лекцій, підготовки плану семінарських (практичних) та лабораторних занять, ще і створення модульного контролю до кожної дисципліни, електронних підручників тощо. Розробка навчально-методичних видань включає розробку пі-

дручників з грифом МОН, навчально-методичних посібників до кожної дисципліни з усіх форм занять, контрольних заходів та форм навчання.

Крім цього, обов'язково повинна проводитися науково-дослідна робота із студентами, оскільки наукова робота є одним з напрямків роботи вишу. До підвищення кваліфікації включається як постійна наукова робота з подальшим захистом кандидатської (докторської) робіт та одержанням вчених звань, так і стажування у других вишах. Як один з засобів виховання молоді використовується кураторство. І в третю чергу, обов'язковим для викладача вишу є профорієнтаційна робота, як один з прямих видів маркетингової діяльності ВНЗ, деякі види суспільного навантаження та складання звіту з виконання навчального навантаження.

По-третє, виділимо опорні точки, тобто найбільш важливі характеристики процесу за допомогою АВС-аналізу, який є ефективним інструментом для більш точного розрахунку собівартості наданих послуг [7]. В нашому випадку – це якість надання освітянських послуг та зростання кваліфікаційного рівня співробітників. Це дозволить в подальшому проконтролювати ефективність оптимізації. Проведемо АВС-аналіз трудомісткості визначених бізнес-функцій науково-педагогічного працівника (табл. 1).

Як показують дані табл. 1 найбільш значима група бізнес-процесів, що виконує науково-педагогічний працівник стосується безпосередньо навчального процесу, тобто надання освітянських послуг (85%), з них, більше половини всього робочого часу, витрачається на виконання запланованого навчального навантаження. Приблизно в три рази менше часу витрачається на підготовку до навчального процесу і, в середньому, в шість разів менше на розробку НМКД та навчально-методичних видань, які є основними показниками роботи та кваліфікації науково-педагогічного працівника.

Друга група значимості стосується підвищення кваліфікації і наукової роботи студентів, що зазвичай відбувається у другій половині робочого дня. Кураторство як заплановане безоплатне навантаження виконується за рахунок інших складових цієї групи. Загалом на дану групу відводиться трохи більше 10% всьо-

го робочого часу працівника.

Таблиця 1

**Результати ABC-аналізу трудомісткості бізнес-функцій
науково-педагогічного працівника вишу**

| Найменування бізнес-функції | Витрати на виконання процесів, % до загальної кількості витрат робочого часу | Група значимості |
|---|--|-------------------------|
| Виконання навчального навантаження | 51 | А 85% витрат часу |
| Розробка НМКД дисципліни | 9 | |
| Розробка лекційних, практичних (семінарських) та лабораторних занять | 17 | |
| Розробка навчально-методичних видань | 8 | |
| Підвищення кваліфікації (наукова робота) | 8 | В 10–12% |
| Студентська науково-дослідна робота | 2 | |
| Кураторство | 2 | |
| Звіт з виконання навчального навантаження | 1 | С 3–5% |
| Профорієнтаційна робота з абітурієнтами | 3 | |
| Виконання громадського навантаження | 1 | |
| Усього | 100 | |

На третю групу залишається біля 5% загального робочого часу, з яких найбільш часу витрачається на виконання обов'язків маркетолога факультету. Але на практиці в нинішніх умовах профорієнтаційна робота потребує більше часу і витрат, і це, як наслідок, відбувається вже за рахунок часу самого науково-педагогічного працівника.

По-четверте, необхідно провести всесторонній аналіз описаних функцій, щоб виявити логічні помилки і провести заходи щодо їх оптимізації. Як і на підприємстві вищому навчальному закладу властиві такі помилки, як створення не використовуваної інформації; відсутність інформації, що необхідна для виконання визначеного заходу щодо навчального або виховного процесу; використання в процесі документів, що не мають певного джерела походження; відсутність регламенту процесу, який повинний бути створений в результаті опису та оптимізації процесу; помилка інтерфейсу або різноманітність форматів вихідної інформації та результатів. Зазвичай, удосконалення процесів припускає заміну фахівців вузької кваліфікації спеціалістами, які здатні виконувати більш широке коло обов'язків, таким чином відбувається горизонтальне стиснення бізнес-процесу, але для вишу це не прийнятно. Простіше розширити коло обов'язків працівника,

тим самим збільшивши його навантаження.

На сьогодні в зв'язку з перебудовою системи вищої освіти найбільш трудомістким є процес складання НМКД дисципліни. Час, який витрачається на виконання цієї функції перевищує межі, що визначені в табл. 1. Тому пропонуємо такий шлях оптимізації даної функції працівника. Відзначаючи, що освітньою програмою називатиметься програма будь-якого масштабу, то розширення спектру освітніх програм, з одного боку, можна розглядати як чинник диверсифікації основної діяльності вишу, що буде сприяти ринковій стійкості і конкурентоспроможності. З іншого боку, відкриття кожної нової програми неминуче веде до збільшення витрат в масштабах всього вишу. Таким чином, необхідно забезпечувати баланс між кількістю освітніх програм, які необхідні для збереження стійкості і ринкової привабливості вишу, а також його видової приналежності і прогнозованим зростанням витрат при розвитку нових напрямів підготовки.

На сьогодні йде процес постійного вдосконалення освітніх програм у напрямі їх оптимізації і підвищення рівня якості навчання, так виключається дублювання дисциплін різними кафедрами, а також дисципліни, цілі навчання яких не відповідають кінцевій меті програми, або приводяться у відповідність, упорядковується логічна послідовність дисциплін у навчальних планах.

Розглянемо більш детально таке важливе питання, як методичне забезпечення освітньої програми, що представляє один з найбільш ресурсомістких аспектів якості підготовки. Управління навчально-методичним забезпеченням також повинне здійснюватися на основі економічних і оптимізаційних підходів. Одним з ключових моментів при цьому є об'єднання всіх дисциплін, що входять у навчальні плани, для формування єдиних навчально-методичних комплексів. Основні принципи об'єднання дисциплін в комплекси можуть бути такі:

- дисципліни, як правило, мають однакову (або близьку за змістом) назву;
- дисципліни мають багато в чому однаковий або близький зміст;
- дисципліни закріплені за однією і тією ж кафедрою;
- дисципліни, для навчально-методичного забезпечення яких принципово може бути використаний один і той же комплект навчальних і навчально-

методичних матеріалів.

На нашу думку, найбільш значущим є останній принцип. Ми вважаємо за доцільне врахувати досвід Владивостокського державного університету економіки і сервісу, в якому запропонована реалізація даного принципу [8], і рекомендувати в Запорізькому національному університеті провести такі заходи щодо оптимізації процесу створення НМКД дисципліни.

У створеній групі дисциплін, для яких створюється базовий навчально-методичний комплект (БНМК) виділяється головна, найбільш значуща дисципліна, яка має статус «коренева». Решта дисциплін в групі має допоміжне значення. Оскільки дисципліни, що входять до групи, можуть бути по навантаженню закріплені за різними викладачами, вводиться інститут відповідальних за БНМК. Виконання функцій відповідального за БНМК враховується в індивідуальному плані викладача відповідно до затверджених нормативів вишу. До обов'язків відповідального за БНМК входить координація методичної роботи всіх викладачів, що ведуть заняття з дисциплін БНМК, планування розвитку навчально-методичного комплексу. При цьому єдиний комплекс формується для всіх форм навчання, без виділення їх специфіки, оскільки в умовах кредитно-модульної системи в основу оцінювання знань студента закладаються результати його самостійної роботи, а не час, що проведений в аудиторіях. Отже, методичне забезпечення створюється для повноцінного управління самостійною роботою студентів всіх форм навчання, а значить, методологічно не диференціюється залежно від нині існуючих форм навчання.

Основними результатами реалізованого підходу стало підвищення економічної ефективності освітніх програм, створення системи моніторингу навчально-методичного забезпечення освітніх програм. Досягається об'єднання зусиль декількох викладачів в розробці методичного забезпечення. В результаті, з одного боку, відбувається економія ресурсів, з іншої – підвищується якість викладання, оскільки зменшується обсяг роботи і з'являється можливість зробити цю роботу якісніше. На кафедрах формуються колективи викладачів, що об'єднані загальною метою, – створення якісного освітнього продукту. При цьому методичні се-

мінари кафедри наповнюються конкретним змістом. Підвищується особиста зацікавленість кожного викладача в отриманні нових знань і інформації в області методики проектування курсів, методики викладання. Також, згортання дисциплін у комплекси дозволяє досягти економії праці і часу викладачів у процесі позааудиторного навантаження. Дуже істотно, що менша кількість ресурсів витрачається при цьому і на комплектування бібліотечного фонду, оскільки одним з компонентів БНМК є список рекомендованої літератури, єдиний для всього комплексу дисциплін.

На нашу думку, є ще один фактор, що дозволить оптимізувати освітній процес та підвищити якість навчання. Ми пропонуємо ввести до навчального процесу як складової навчальної дисципліни елементів дистанційного навчання. Останнім часом заради економії фонду заробітної плати керівництво вишів зменшують загальну кількість відведених аудиторних годин до мінімуму. При цьому загальна годинна ставка викладача не зменшується, що призводить до збільшення кількості дисциплін, за які відповідає окремий викладач. Економія також торкнулася усіх контрольних заходів, що передбачені кредитно-модульною системою. Отже, навантаження зростає, а якість наданих освітянських послуг знижується. Ми вважаємо, що в даному випадку потребує оптимізації засоби надання таких послуг, виникає необхідність їх різноманітності за рахунок інших форм навчання. Це дозволить зменшити обсяг навчального позааудиторного навантаження у вигляді проведених позапланово консультацій та перескладань контрольних заходів, який, зазвичай, виконується за рахунок підготовки навчально-методичних видань.

Такі заходи, як створення мультимедійних презентацій спеціальностей та фільмів за участю як провідних науковців з результатами їх досягнень так і кращих студентів дозволить зменшити навантаження на окремого працівника, що виконує профорієнтаційну роботу. При цьому приймальна комісія ВНЗ одержить повний комплект презентаційних матеріалів з кожної спеціальності, який не залежить від наявності науково-педагогічного працівника.

Щодо оптимізації такої функції викладача, як складання звіту з виконання

навчального навантаження, ми пропонуємо автоматизувати цей процес. Оскільки існує електронні варіанти НМКД та розподіл навантаження працівника, то можливий електронний звіт щодо його виконання. Це дозволить скоротити час на виконання звичайного письмового звіту більше ніж на половину.

Висновки. Отже, проведений аналіз діяльності ВНЗ, як підприємства, за такими стандартними параметрами: вірогідність інформаційних потоків; схема прийняття й обґрунтованість бізнес-рішення; стандартизація й автоматизація бізнес-процесів; адекватність менеджменту поставленим завданням; адекватність системи мотивації персоналу; сучасність технологічного процесу; адекватність тимчасових витрат дозволив виділити ключові бізнес-функції, що виконують науково-педагогічні працівники вишу.

При проектуванні структури підготовки і окремих освітніх програм, формуванні їх навчально-методичного забезпечення необхідно керуватися економічною доцільністю і оптимальністю. Використання такого підходу, що припускає концентрацію ресурсів в точках зростання вишу, дозволяє ефективно вирішувати проблему якості освітніх послуг.

Найважливішими напрямками удосконалення управління навчальним процесом, підвищення його якості й ефективності вважати заходи щодо:

- підвищення рівня навчально-методичного, матеріально-технічного та інформаційного ресурсного забезпечення реалізації навчальних програм відповідно до вимог державних стандартів вищої освіти;

- посилення значення самостійної роботи студентів та впровадження з цією метою в навчальний процес освітніх технологій навчання, удосконалення систем поточного контролю знань;

- розвитку і поглиблення всіх форм науково-дослідної роботи студентів;

- створення умов для розвитку творчої самонавчальної діяльності студента, що максимально відповідає його потребам, ідеалам, цінностям та індивідуальним здібностям.

Запропоновані методи з оптимізації бізнес-функцій, які дозволяють в короткостроковому періоді поліпшити якість наданих послуг та зменшити тиск на на-

вчальне навантаження науково-педагогічного працівника є тільки первинними заходами щодо поліпшення якості навчального процесу – головного бізнес-процесу ВНЗ. Необхідно подальше виділення бізнес-процесів та бізнес-функцій, що вимагають оптимізації, що в результаті дозволить ВНЗ бути конкурентоспроможним і успішно розвиватися у освітянському просторі.

Список використаних джерел

1. Левицкий М., Шевченко Т. Бизнес-план финансово-экономической деятельности образовательного учреждения / Михаил Левицкий, Тамара Шевченко // PR в образовании. – 2003. – №1. – С. 18-27.
2. Биков В.Ю. Модели организационных систем открытой освіти: монограф. / В.Ю. Биков. – К. : Атака, 2009. – 684 с.
3. Демченко В.В., Білощицька С.В. Методологічні засади побудови інформаційний технологій планування і моніторингу обсягів навчальної роботи викладачів і студентів у ВНЗ III-IV рівня акредитації / В.В. Демченко, С.В. Білощицька // Вісник ЧДТУ. – 2009. – №3. – С. 19-24.
4. Ліфанова Я.В. Економіко-математичне моделювання навчального процесу у вищих закладах освіти України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / Я.В. Ліфанова. – К., 2006. – 18 с.
5. Вінюков-Прощенко А.С. Забезпечення економічної стійкості вищого навчального закладу шляхом оптимізації управління ресурсами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Вінюков-Прощенко А.С. – К., 2006. – 20 с.
6. Каменнова М. Поэтапная оптимизация бизнес-процессов / Мария Каменнова, Виктор Крохин // Финансовый директор. – 2004. – №11. – С. 13-19.
7. Череп А.В. Управление затратами по видам деятельности / А.В. Череп // Бизнес-информ. – 2007. – №1. – С. 59-62.
8. Мартыненко О.О., Черная И.П., Антонов А.Г. Инновационные решения в организации образовательного процесса в вузе // Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2005. – №2. – С. 24-34.