

Keywords: curriculum, Federal State Educational Standard 3+ (FSES 3+), asynchronous education, competence, educational module, module-based curriculum, curriculum matrix, basic disciplines, alternative disciplines, elective disciplines

References

1. Sazonov B.A. (2011) [Individually-oriented organization of teaching and learning activities as a condition for modernization of higher education in Russia]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 4, pp. 10-24. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Badarch D., Sazonov B.A. (2007) *Aktual'nye voprosy internatsional'noi garmonizatsii obrazovaniya* [Topical issues of international harmonization of education]. Moscow: TEIS Publ., 190 p.
3. Belotserkovskiy A.V. (2008) [Development of Credit-Based Modular Curriculum: Problems and Prospects]. *Vysokie intellektual'nye tekhnologii i innovatsii v obrazovanii i nauke. Materialy XV Mezhdunarodnoi nauchno-metodicheskoi konferentsii* [High Intellectual Technologies and Innovations in Education and Science. Proc. of the 15th International Research and Methodology Conference]. St. Petersburg, 15-16 Feb., 2008, Publishing House of Polytechnic University Publ., vol. 1, pp. 28-32. (In Russ.)

Authors:

GRYAZEV Mikhail V. – Dr. Sci. (Technical), Prof., Rector, Tula State University, Tula, Russia, rector@tsu.tula.ru

RUDNEV Sergei A. – Dr. Sci. (Technical), Prof., Pro-rector for educational work, Tula State University, Tula, Russia, rudnevtu@gmail.com

ANISIMOVA Marina A. – Cand. Sci. (Technical), Assoc. Prof., Tula State University, Tula, Russia, ama.65@mail.ru

BLYAKHEROV Igor S. – Dr. Sci. (Technical), Prof., Tula State University, Tula, Russia, tsubis@yandex.ru

**Д.А. ЕНДОВИЦКИЙ, д-р экон. наук,
ректор
Ю.А. БУБНОВ, д-р филос. наук,
проректор
К.М. ГАЙДАР, д-р психол. наук, зав.
кафедрой
Воронежский государственный
университет**

**Увеличение объема
документооборота
как фактор снижения
экономической
эффективности вуза**

В статье впервые анализируется проблема постоянно увеличивающегося объема документооборота вуза, прежде всего внешнего, который выступает фактором снижения экономической эффективности и качества функционирования образовательной организации. На основе фактических данных выявляются основные тенденции изменения количественных и качественных характеристик документооборота, приводящие к отрицательным экономическим, организационным, психологическим следствиям в деятельности вуза. Делается вывод о том, что их преодоление должно быть связано с оптимизацией документационного обеспечения работы вуза.

Ключевые слова: документооборот вуза, внешний документооборот, внутренний документооборот, образовательная организация, экономическая эффективность

Практически ни один социальный институт не может нормально функционировать без документов. В одних случаях они об-

легчают выполнение какой-либо деятельности, протекание тех или иных процессов (в идеале так и должно быть), в других же

– мешают этому или, во всяком случае, создают определенные сложности. Система высшего образования не только не является исключением, но и очень ярко подтверждает сказанное.

Документооборот в вузах, как и в других организациях, делится на два вида: внутренний и внешний. Первый имеет своим источником деятельность самого вуза, который выступает инициатором создания и функционирования какого-либо документа. И в этом смысле мы имеем некий «замкнутый цикл». Второй вид документооборота инициируется сторонними организациями и процессами. Для вуза – это прежде всего Министерство образования и науки как его учредитель. Особенность внешнего документооборота состоит в том, что, будучи «запущенным», он, как правило, непосредственно влияет и на внутренний документооборот. Так, получив запрос извне, вуз в процессе подготовки ответа нередко вынужден создавать свои внутренние документы, регламентирующие составление этого ответа для вышестоящей инстанции. Это особенно характерно для типовой, периодически предоставляемой министерству информации (к примеру, ежегодный отчет о приеме в вуз первокурсников, ежегодный отчет об итоговой аттестации выпускников

и т.п.). Таким образом, в случаях внешнего документооборота имеет место неминуемое пересечение сфер внешней и внутренней жизнедеятельности образовательной организации. Пример внешнего документооборота представлен в *таблице 1*.

От того, как налажен документооборот, во многом зависит эффективность организации – экономическая, технологическая, техническая, социально-психологическая [1; 2; 3]. На эту тему написано множество работ, имеется достаточно подробная аналитика, выработаны определенные методические и технологические рекомендации. Чаще всего в сферу анализа попадает внутренний документооборот. Реже внимание фокусируется на случаях внешнего документооборота, в первую очередь на том, как организовано документационное, информационное взаимодействие министерства и подчиненного ему вуза и какие следствия – в первую очередь для образовательного процесса – оно имеет.

Проведенный анализ показывает, что сегодня объем входящей документации из министерства и региональных сторонних организаций в вузе многократно возрос. Это прежде всего запросы на информацию и отчеты в связи с мониторингом различных направлений деятельности вуза, а также

Таблица 1

Внешний документооборот в ВГУ в 2014 г.

Период		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	ВСЕГО
		Корреспонденция, поступающая в ВГУ								
Общая численность		49	59	70	85	62	57	173	182	737
Отдельные источники	Из Минобрнауки (модуль взаимодействия)	34	41	56	64	38	42	161	162	598
	Из администрации Воронежской области	9	18	11	19	23	11	10	15	116
	Из городской и районных администраций г. Воронежа	6	0	3	2	1	4	2	5	23

Таблица 2

Сравнительный анализ входящей в ВГУ документации за восемь месяцев 2013 и 2014 гг.

Период \ Год	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	ВСЕГО
2013	770	788	866	1093	1036	736	1091	658	7038
2014	841	1046	1018	1254	1071	844	1355	880	8309

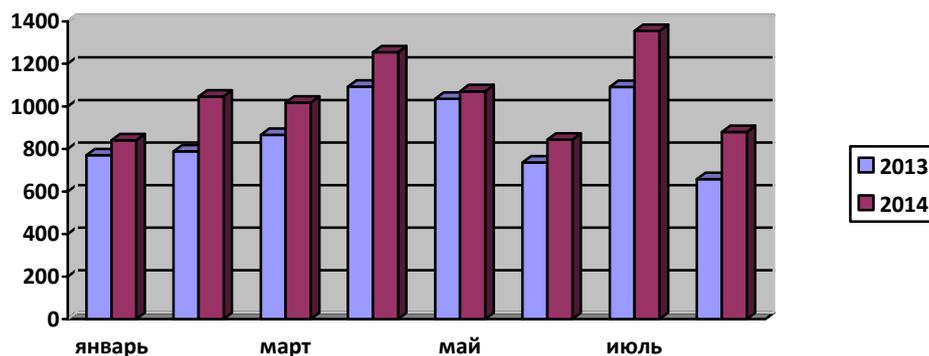


Рис. 1. Диаграмма интенсивности внешнего документооборота ВГУ в 2013–2014 гг.

распорядительные, инструктивные, информационные и рекомендательные письма, касающиеся организации деятельности вуза и регламентации осуществляемых им процессов. Сказанное иллюстрируют таблицы 2 и рисунок 1.

Входящая документация качественным образом изменила работу вуза с документами. Еще несколько десятилетий назад была распространена ситуация, когда один входящий документ требовал подготовки одного вида данных, а значит, осуществления одного действия одним подразделением и создания одного ответного документа. Сегодня ситуация принципиально иная. Пришедший из министерства документ нередко предполагает подготовку данных разных видов и уровней, что актуализирует множество исполнительских операций, включение в эту работу различных подразделений и создание пакета ответных документов (иногда они сводятся в единый документ, но приобретаемый им при этом масштаб делает его неудобным для использования).

Заметным изменениям подвергся и такой параметр документооборота, как сроки. Имеется в виду не только сокращение

времени исполнения министерских приказов и распоряжений, что само по себе играет роль «фактора напряжения». Появилось еще одно обстоятельство. Ранее ряд документов (как входящих, так и исходящих) можно было отнести к «сезонным»: ежегодно министерство в одно и то же время отправляло документ в вузы, а вузы также в определенное, заранее известное им время готовили и передавали ответную информацию. График «сезонности» входящей корреспонденции в ВГУ приведен на рисунке 2.

В настоящее время такая «сезонность» имеет тенденцию к нарушению, а это может затруднять планомерный характер работы, вызывая спешку и нервозность – потенциальные факторы снижения качества функционирования вузов и их экономической эффективности. Так, например, заявки на контрольные цифры приема на 2014 и на 2015 гг. вузы представляли в Министерство образования и науки в течение одного и того же года, но в разное время – 21 марта и 27 ноября 2013 г., в то время как ранее дважды за один год такие заявки от вузов министерство не запрашивало.

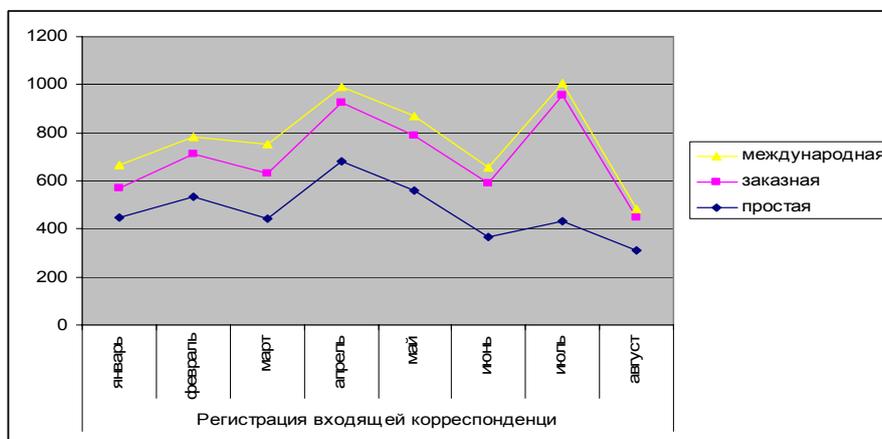


Рис. 2. Регистрация входящей корреспонденции ОО УКАП¹

Аналогичная ситуация сложилась с отчетами вузов по мониторингу эффективности образовательных организаций высшего образования за 2012 и 2013 гг., которые вузы отправляли в Министерство соответственно к 16 сентября 2013 г. и к 20 апреля 2014 г. Иными словами, впервые за один и тот же учебный год вузам пришлось дважды «мобилизовываться» для подготовки столь важной информации.

Еще один показательный пример: введение в действие новых образовательных стандартов. ФГОС были утверждены Министерством в конце 2009 – начале 2010 гг., но в действие они вступили с 1 сентября 2011 г. Тем самым вузам была создана в целом комфортная ситуация для адаптации к переходу на двухуровневую систему образования и подготовки пакета необходимой учебно-методической документации как ответа на главный «входящий документ» – образовательный стандарт.

С 1 сентября 2014 г. все российские вузы переходят на так называемые ФГОС 3+, поскольку по инициативе Министерства образования и науки набор первокурсников проведен согласно новому перечню направлений подготовки и специальностей, под который эти стандарты разрабатыва-

лись. К этому вузы обязывает и соответствующая распорядительная документация министерства. Однако значительная часть стандартов по направлениям подготовки и специальностям все еще находится в стадии согласования с Минюстом. Возникает вопрос: в какие сроки вузы будут проводить подготовку к переходу на новые стандарты, по которым начинают учиться в наступившем учебном году первокурсники? Вопрос, к сожалению, риторический.

Увеличение объема как внутреннего, так и внешнего документооборота означает рост нормативной численности работников специальных подразделений, призванных работать с теми или иными документами и обеспечивать их «жизненный цикл». По нашим расчетам, увеличение объема работ в 2014 г. на 18% приводит к увеличению штатного состава общего отдела УКАП на 1,9 чел.

Специфика российской высшей школы заключается в том, что, наряду с документоведами, в эту работу активно вовлечен профессорско-преподавательский состав. Причем это касается не только тех, кто создает документы, связанные с методическим и организационным обеспечением образовательного и научного процессов, но

¹ ОО УКАП – общий отдел управления кадровой и административной политики ВГУ.

нередко и тех, кто не имеет непосредственного отношения к такого рода деятельности. К тому же в соответствии с актуальными требованиями значительное число документов должно быть размещено в электронной информационной системе вуза, но далеко не всегда под эту операцию целенаправленно выделяются работники. В этих условиях именно преподаватель вынужден брать на себя несвойственные ему функции электронного администрирования, самостоятельно размещать на сайте вуза создаваемые документы (в первую очередь – программы дисциплин, учебно-методические комплексы, другие учебные материалы и разработки). При этом затраты его личного времени никто не регламентирует и не учитывает, а ведь он может распорядиться им более продуктивно: написать научную статью, разработать новую лекцию, подготовить учебное пособие, освоить новую педагогическую технологию.

Что касается собственно учебно-методической документации, то «краеугольным камнем» здесь является основная образовательная программа, к разработке которой вузы обязывают образовательные стандарты. Необходимость такого документа не вызывает возражений, но его структура, рекомендованная вышестоящими организациями, порождает сомнения в ее целесообразности. Так, в ООП должны быть обязательно представлены область, объекты, виды, задачи профессиональной деятельности, а также планируемые результаты освоения основной образовательной программы (компетенции). Все это разработчики программы выбирают, а точнее говоря, переписывают из ФГОС. В ней также обязательно присутствует учебный план, программы учебных дисциплин и практик. Понятно, что по отдельности все эти документы в вузе имеются. Следовательно, они дублируются в основной образовательной программе. Не менее обязательным разделом последней является нормативно-методическое обеспечение системы оценки ка-

чества освоения обучающимися основной образовательной программы, то есть описание фондов оценочных средств текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестаций. Опять же приходится повторять это описание, пользуясь внутренними документами вуза, регламентирующими указанную оценочную деятельность. В итоге огромный по объему документ большей своей частью представляет собой дубликат имеющихся отдельных документов, функционирующих в образовательной среде вуза. Однако, поскольку электронные формы, отражающие учебно-методическую информацию, так сказать, парциально в отдельных документах и целостно в основной образовательной программе, часто не совпадают, дублирование не может быть произведено автоматически и требует больших дополнительных усилий преподавателей (понятно, что составлением такого документа занимаются именно они, а не учебно-вспомогательный персонал).

Дубликаты возникают не только на бумаге, но и в электронной информационной системе вуза. «Путешествие» по вузовским сайтам убеждает, что на них размещено немало файлов-близнецов: отдельно «вывешены» ФГОСы, учебные планы, программы дисциплин, практик и другие учебно-методические материалы, и они же фигурируют в основных образовательных программах, размещенных на этих сайтах буквально по соседству.

Немаловажны и чисто технические, технологические моменты, связанные с подобными документами (то же справедливо, скажем, и для отчета о самообследовании вуза или отдельных специальностей, направлений подготовки, к которому прилагаются табличные данные о кадровом составе, материально-технической базе, информационно-библиотечных ресурсах) [4]. Дело в том, что названные документы имеют форматы, превышающие размеры экрана монитора. Это вынуждает создателей

таких документов постоянно перемещаться как в вертикальном, так и в горизонтальном направлении. Поле визуального обзора неизбежно сужается, это «накладывается» на характерный для психики человека ограниченный объем внимания. Следствия очевидны: возрастает риск потери части информации, ошибок и снижения качества подготавливаемого документа.

Вернемся к ситуации с ФГОС 3+. Анализ их проектов показывает, что многие изменения в них можно отнести не к содержательным, а к формальным моментам: поменялись коды направлений подготовки и специальностей, вместо словосочетания «высшее профессиональное образование» появилось «высшее образование», вместо «образовательное учреждение» – «образовательная организация». Если в прежних стандартах чаще всего разделение шло на общекультурные и профессиональные компетенции, то теперь фигурируют общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции. Трансформировалась структура образовательной программы: прежние три блока дисциплин теперь объединены в один. Ну и, естественно, изменилось распределение зачетных единиц между блоками дисциплин, практик, государственной итоговой аттестации. Что же касается содержания образования, то, похоже, оно новыми стандартами не затронуто. Между тем перечисленные формальные изменения уже вынуждают вузы переделывать учебно-методическую документацию. Не требуется избытка фантазии, чтобы представить, что будет происходить в реальности. Скорее всего, следует ожидать упомянутого выше дублирования многих документов – лишь с новыми кодами направлений подготовки и шифрами дисциплин, немного измененными компетенциями и трудоемкостью видов учебных занятий. На все это преподаватели затратят уйму времени, вместо того чтобы на деле осуществлять инновационную педагогическую деятельность.

Хотя в настоящее время электронный документооборот в вузах – как внутренний, так и внешний – приобретает все большее распространение, совершенно очевидно, что совсем отказаться от бумажных документов они не могут [5]. И это обуславливает еще одну проблему – неизбежные затраты времени на согласование и визирование документов, а в случае необходимости (в том числе для отправки в министерство или для размещения в электронной информационной среде вуза) – их сканирование.

Итак, можно констатировать ряд отрицательных следствий количественного роста и качественного усложнения вузовского документооборота, стимулируемого документацией, входящей в вуз из Министерства образования и науки и других сторонних организаций.

1. Большие трудозатраты вуза, принимающего к исполнению тот или иной министерский приказ, распоряжение, запрос. Это выражается в привлечении значительного числа исполнителей из самых различных подразделений, что требует координации их действий, с одновременным отвлечением интеллектуального потенциала профессорско-преподавательского состава от основной его деятельности, а также в мобилизации материальных, временных, информационных и физических (человеческих) ресурсов. В результате нередко наблюдается снижение экономической эффективности вуза.

2. Многократное дублирование создаваемых документов, осложняющее документооборот, появление в связи с этим части документов, которые практически не используются, хотя на их производство были затрачены немалые ресурсы. В некоторых случаях речь можно вести и о непродуктивном повторении исполнительских действий и дублировании разного рода затрат. В настоящее время в стране много внимания уделяется эффективности и экономичности использования материальных и финансовых ресурсов. Кажется, настало время всерьез задуматься о такой же политике в отноше-

нии других расходов – человеческих, интеллектуальных усилий, поскольку они непосредственно влияют на уровень эффективности деятельности организации.

3. Возникновение у сотрудников психологических барьеров и психологического сопротивления. Психологический барьер – настрой личности, фиксированный на уже достигнутом результате, который тормозит дальнейшую мобилизацию и использование потенциала человека и в котором осознанно или неосознанно, скрыто или явно, преднамеренно или непреднамеренно выражаются негативные психические состояния и эмоциональные переживания. Психологическое сопротивление – поведение человека, которое свидетельствует о его нежелании выполнять какое-то действие или мириться с тем, что на него оказывается какое-либо воздействие. И то, и другое имеет тенденцию к усилению, когда исполнители документов осознают бессмысленность своих действий (первое и второе из указанных следствий). При этом полезно учесть, что в настоящее время вузы вынуждены создавать совершенно новые для себя документы (в связи с ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», введением новых образовательных стандартов, использованием новых критериев и инструментов оценки деятельности вузов). А это уже само по себе способно вызвать негативные психологические переживания у сотрудников. Подобные переживания следует считать естественными, а в ситуациях недостаточной разъяснительной работы, отсутствия достаточного обоснования необходимости вводимых изменений и надлежащего мотивирования людей – и неизбежными. В результате возникает удвоение, утроение от-

рицательных психологических последствий, что не может не сказаться на качестве деятельности вуза, на образовательном, научном, управленческом процессе. Поскольку его обеспечивают люди, а за каждым документом тоже стоят люди, то данное обстоятельство, связанное с психологией, можно отнести к ключевым. Человеческий фактор не просто нельзя сбрасывать со счетов, но, напротив, требуется всемерно его учитывать.

Таким образом, оптимизацию вузовского документооборота следует рассматривать комплексно, во взаимосвязи со снижением его количественного роста, с повышением качественного содержания информационных потоков, рациональности маршрутов движения документов, с ликвидацией их дублирования и т.д. Во многом решение этих задач зависит от внедрения эффективных форм организации делопроизводства и системы электронного документооборота.

Литература

1. Кузнецова Т.В. Делопроизводство (документационное обеспечение управления). М.: Журнал «Управление персоналом», 2003. 408 с.
2. Саттон М. Дж. Корпоративный документооборот. Принципы, технологии, методология внедрения. СПб.: Азбука, 2002. 448 с.
3. Янковая В.Ф. Документооборот организации // Секретарь-референт. 2005. № 7. С. 42–50.
4. Гутгафц Р.Д. Оптимизация подготовки документов в вузе // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2011. № 8. С. 173–177.
5. Бобылева М.П. Эффективный документооборот: от традиционного к электронному. М.: ТЕРМИКА, 2004. 172 с.

Авторы:

ЕНДОВИЦКИЙ Дмитрий Александрович – д-р экон. наук, профессор, ректор, Воронежский государственный университет, rector@vsu.ru

БУБНОВ Юрий Александрович – д-р филос. наук, профессор, проректор по контрольно-аналитической и административной работе, Воронежский государственный университет, bubnov@vsu.ru

ГАЙДАР Карина Марленовна – д-р психол. наук, доцент, зав. кафедрой общей и социальной психологии, Воронежский государственный университет, marlen_lora@mail.ru

ENDOVITSKIY D.A., BUBNOV Y.A., GAIDAR K.M. INCREASED VOLUME OF DOCUMENTS CIRCULATION AS A FACTOR OF DECLINE OF UNIVERSITY'S ECONOMIC EFFICIENCY

Abstract. The main issue of the article is an unprecedented analysis of constantly increasing volume of documents circulation, mainly external, at higher education institution. On the basis of accurate data, it is emphasized that it leads to the decline of economic efficiency and decreased quality of educational institution functioning. Furthermore, changing qualitative and quantitative characteristics produce negative economic, organizational, and psychological consequences in the activities of the university. The authors come to a conclusion that in order to solve the problem stated above the optimization of documents circulation is necessary and beneficial for higher education institution functioning.

Keywords: document's circulation, external documents circulation, internal documents circulation, educational institution, economic efficiency

References

1. Kuznetsova T.V. (2003) *Deloproizvodstvo (dokumentatsionnoe obespechenie upravleniya)* [Workflow (documentation management)]. Moscow: Journal «Personnel Management» Publ., 408 p. (In Russ.)
2. Satton M.J. (2002) *Korporativnyi dokumentooborot* [Corporate document management. Principles, technologies, implementation methodology]. St. Petersburg: Azbuka Publ., 448 p. (In Russ.)
3. Yankovaya V.F. (2005) [Organization document management]. *Sekretar-referent* [Secretary-reviewer]. No. 7, pp. 42–50. (In Russ.)
4. Gutgarts R.D. (2011) [Optimization of the document preparation at the university] *Kadrovik. Kadrovoe deloproizvodstvo* [Personnel officer. Personnel workflow]. No. 8, pp. 173–177. (In Russ.)
5. Bobyleva M.P. (2004) *Effektivnyi dokumentooborot: ot traditsionnogo k elektronnomu* [Effective document management: from traditional to electronic one]. Moscow: TERMIKA Publ., 172 p. (In Russ.)

Authors:

ENDOVITSKIY Dmitry A. – Dr. Sci. (Economics), Prof., Rector, Voronezh State University, Voronezh, Russia, rector@vsu.ru

BUBNOV Yuriy A. – Dr. Sci. (Philosophy), Prof., Vice Rector (Strategic Administrative Management), Head of History of Philosophy Department, Voronezh State University, Voronezh, Russia, bubnov@vsu.ru

GAIDAR Karina M. – Dr. Sci. (Psychology), Assoc. Prof., Head of General and Social Psychology Department, Voronezh State University, Voronezh, Russia, marlen_lora@mail.ru
