

УДК 378.1

Г.Б. Шпак,

*канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента  
Хабаровского государственного университета экономики и права*

Т.Н. Бондаренко,

*канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента  
Хабаровского государственного университета экономики и права*

### УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМ ВУЗОМ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

*В работе обоснована необходимость реформирования системы управления современным российским университетом. Выявлены основные направления развития, в числе которых ориентация на стратегическое управление, расширение возможностей проектного менеджмента, менеджмента талантов. Предложено изменить организационную структуру управления вузом для реализации предложенных мер.*

**Ключевые слова:** *система управления, стратегия развития вуза, вертикальные и горизонтальные организационные структуры управления, менеджмент талантов.*

*The work substantiates the necessity of reforming the system of modern Russian university management. The main directions of development, including orientation to strategic management, expansion of opportunities of project management, talent management are revealed. The change of the organizational structure of the university management for the implementation of the suggested measures is proposed.*

**Keywords:** *management system, university development strategy, vertical and horizontal organizational management structures, talent management.*

В последние годы были проведены многочисленные форсайт-исследования, связанные с видением будущего высшего образования в России. Среди них «Компетенции-2030» Московской школы управления «Сколково», дорожная карта «Образование-2030», подготовленная экспертами Агентства стратегических инициатив (АСИ), Российского управленческого сообщества (РУС), РВК и Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ), «Будущее высшей школы в России: экспертный взгляд. Форсайт-исследование-2030», выполненное учёными Центра стратегических исследований и разработок и Сибирского федерального

университета [1; 2; 3]. Результаты исследований показывают, что в ближайшее десятилетие произойдут значимые изменения миссии высшей школы, её функций в обществе. Предполагается, что в условиях доступности знаний и информации снизится значимость высшей школы как транслятора знаний, «кузницы кадров», на первый план выйдут такие функции, как создание технических и технологических инноваций, формирование интеллектуального, технологического потенциала регионов, страны в целом. Существенно изменятся технологии образовательной деятельности, возрастёт значимость до-

полнительного образования, укрепятся взаимосвязи вузов, бизнеса и профессиональных сообществ. Возможным, по мнению экспертов, является разделение образования на элитное (off-line) и массовое (on-line). Траектории развития высшего образования представляют определённый интерес для вузов, позволяя разрабатывать собственные стратегические ориентиры.

Вместе с тем уже сегодня изменения в обществе и экономике ставят перед университетами новые задачи. Прежде всего, это изменения, связанные с участием вузов в формировании инновационной экономики, что обуславливает повышение активности университетов в проведении исследований и разработок, коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, участии в формировании инновационной среды региона. Необходимость изменений диктуется и тем, что университеты стали субъектами рыночной экономики. Вузы вынуждены конкурировать между собой и за бюджетные средства в условиях их ограниченности, и за внебюджетные средства на рынке образовательных услуг, зарабатывать самостоятельно. В связи с этим современный вуз должен соответствовать статусу предпринимательского университета, использовать перспективные модели управления, принятые в бизнесе.

Таким образом, вызовы сегодняшнего дня и перспективы развития высшего образования в условиях глобализации обуславливают необходимость реформирования системы управления университетом. Сложившаяся в течение многих лет структура управления университетом не приспособлена к новым условиям и зада-

чам, не соответствует статусу вуза как предпринимательской организации. Неумение работать в условиях изменений приводит к росту числа неконкурентоспособных вузов с закостенелой структурой и устаревшими методами управления.

В настоящее время внимание общества к данной проблеме существенно возросло. В полемику вовлечены учёные, политики, чиновники, вузовское сообщество.

А.К. Ключев [4] даёт характеристику изменений в системе управления вузами в постсоветское время, выделяя два этапа.

Первый этап (90-е гг.) связан с ослаблением централизации управления высшей школой, бурным ростом числа вузов, в том числе негосударственных, и их филиалов, расширением числа образовательных программ. В это время была введена выборность ректоров, что привлекло к руководству университетами ярких, харизматичных лидеров.

Второй этап (2000-е гг. – по настоящее время) характеризуется активизацией роли государства, усилением централизации и бюрократизации. Основные изменения были связаны с переходом к двухуровневой системе высшего образования (бакалавриат и магистратура), изменением правил приёма абитуриентов. Кроме того, в это время формируется сеть крупных федеральных и национальных исследовательских университетов, усиливаются контрольные функции государства через мониторинг эффективности деятельности вузов и реорганизацию вузов, признанных неэффективными. Происходят изменения и во внутренней среде вузов:

– усиление административного давления на персонал путём введения эффективных

контрактов, нацеливающих на выполнение обязательных количественных показателей. В условиях хронического недофинансирования вузов эта система зачастую не выполняет возложенные на неё функции мотивации преподавателей и сотрудников;

– основным инициатором изменений выступает администрация вузов, действующая под давлением органов власти и изменений во внешней среде. Подобная ситуация, как известно, вызывает сопротивление персонала изменениям;

– возрастание роли подразделений, не связанных с учебным процессом и обеспечивающих функции контроля. Именно эти подразделения начинают определять стратегические ориентиры вуза;

– бюрократизация, способствующая формализации управления и разрастанию аппарата управления и вспомогательных служб. Численность руководителей и специалистов административных служб вузов зачастую превышает число преподавателей.

В результате сегодня, по мнению А.К. Ключева, наблюдается деградация системы управления в вузах, признаками которой являются «формализация управленческих отношений, увеличение социальной дистанции между руководителями вузов и преподавателями, снижение уровня доверия ППС к администрации, усиление унификации организационных структур» [4]. Зачастую в практике управления встречаются многочисленные организационные патологии. Отмеченные обстоятельства обусловили постановку цели данной статьи – определение основных направлений модернизации системы управления университетом в современных условиях.

Как отмечает П. Друкер, ни одна организация «не может рассчитывать на выживание, не говоря уже об успехе, если не будет соответствовать стандартам, которые устанавливают лидеры ... в какой части мира они бы ни находились» [5]. В связи с этим представляют интерес ключевые характеристики университета мирового класса, которые предлагает Д. Салми. К ним относятся концентрация талантов, изобилие ресурсов и эффективное управление. Под эффективным управлением автор понимает в том числе «наличие лидеров, способных последовательно проводить свою политику, воодушевлять коллектив, понимать стратегию вуза, создавать атмосферу успеха и совершенствования, культуру постоянных размышлений, организационного обучения и перемен» [6].

Несомненно, роль руководителя организации переоценить трудно, однако, на наш взгляд, эффективное управление вузом – более многогранное понятие. Во многом оно определяется принципами управления изменениями, ведь постоянные изменения, в том числе в высшей школе, стали реалиями жизни.

Прежде всего в условиях конкуренции на первый план необходимо вывести стратегический подход к управлению. «Настоящее должно работать на будущее... Специалисты, которые заняты борьбой за сохранение вчерашнего дня, не могут создавать день завтрашний» [5]. Без видения будущего, без конкретных стратегических ориентиров, без понимания сегодняшней позиции и постановки целей развитие подменяется функционированием. А это равнозначно развалу ву-

за. При этом стратегическим ориентиром не может быть достижение показателей эффективности вуза, применяемых в процессе мониторинга. Подобная ориентация, скорее, отражает необходимость выживания, а не перспективы развития.

Стратегия развития университета должна быть разработана профессионально, с применением всех инструментов стратегического анализа. Она должна быть комплексной, учитывающей все аспекты деятельности вуза (образовательный процесс, кадры, финансы, маркетинг и пр.). Стратегия развития университета – это не документ «за семью печатями», пылящийся в сейфе. Она должна быть доведена до каждого, быть понятной, мотивирующей к участию в её реализации каждого преподавателя и сотрудника. Стратегия – это то, что сближает и объединяет весь коллектив, определяет сопричастность, ведёт к пониманию своей роли в процессе развития вуза. Каждый преподаватель и сотрудник в данном случае становится не сторонним наблюдателем за действиями руководства, а инициатором и участником этих действий. Вовлечённость в процесс разработки стратегии усиливает этот эффект. По мнению Э.В. Галажинского, ректора Томского государственного университета (далее – ТГУ), внедрение принципов «разделённого управления» смягчает сложившуюся сегодня жёсткую систему управления, снимает противоречие между руководством, сотрудниками и преподавателями. Инструментами вовлечения могут быть, например, «стратегические сессии» или созданный в ТГУ и работающий наряду с учёным советом административный совет,

в котором участвуют не только руководители подразделений, но и все равнодушные преподаватели и сотрудники [7].

На наш взгляд, повышение значимости стратегического управления должно быть подкреплено изменениями в организационной структуре управления вузом – введением должности проректора по развитию. В бизнесе должность директора по развитию существует достаточно давно. Её целесообразность понимается всеми, ведь существует антагонизм между необходимостью обеспечения баланса между функционированием и развитием в условиях конкуренции. Поскольку университет выступает субъектом рыночных отношений, такое нововведение вполне логично. В круг задач проректора по развитию должны входить следующие:

- определение целей и концепции развития университета;
- мониторинг состояния рынка, конкурентов;
- разработка плана и программы развития;
- установление приоритетов распределения бюджета;
- разработка предложений по новым направлениям и их представление руководителю;
- организация взаимодействия подразделений для достижения поставленных целей;
- анализ и оценка рисков.

Особое значение в работе проректора по развитию принадлежит взаимодействию с подразделениями университета, в том числе с отделом формирования контингента студентов, отделом, отвечающим за связь с работодателями, с выпускающими кафедрами. По сути, проректор

по развитию формирует горизонтальное взаимодействие, дополняющее традиционную вертикальную структуру управления, координирует реализацию проектов.

Анализ организационных структур управления вузов Хабаровского края, представленных на их сайтах, показал, что лишь в Тихоокеанском государственном университете (далее – ТОГУ), наряду с традиционными должностями проректоров по учебной, научной, воспитательной, методической работе, есть две должности первых проректоров. Один из них курирует плано-финансовую деятельность и управление имуществом комплексом, второй отвечает за стратегическое развитие и международное сотрудничество. На сайте размещена стратегия развития университета. Не удивительно, что в последнее время университет успешно сотрудничает с ведущими российскими и зарубежными вузами, реализуя проекты, направленные на развитие. В мае 2019 г. завершено формирование минимального размера Фонда целевого капитала (эндаумент-фонда), доходы от которого будут направляться на реализацию программ и проектов, утвержденных Правлением и Попечительским советом Фонда. Следует отметить, что на сайте лишь еще одного хабаровского вуза (Дальневосточного государственного университета путей сообщения) размещена стратегия по обеспечению качества. Это свидетельствует о недооценке руководителями вузов стратегического подхода к управлению.

В настоящее время, как показывает анализ сайтов, в большинстве хабаровских вузов сохраняется вертикальная мо-

дель управления: администрация (ректорат, учёный совет) – факультет или институт (декан, совет факультета) – кафедра (заведующий кафедрой). Такое управление эффективно в стабильной обстановке, при решении повторяющихся задач. Оно обеспечивает стабильность вуза, создаёт основу для формальной регламентации полномочий и ответственности. Вместе с тем ему присущ ряд недостатков: дублирование управленческих функций, недостаточность полномочий у руководителей среднего уровня, узкая специализация и сложность в реализации межкафедральных проектов и пр. В поиске решения перечисленных проблем мы не видим альтернативы проектному подходу. К сферам применения проектного менеджмента можно отнести развитие дополнительного образования, реализацию магистерских программ, научную и воспитательную работу, профориентационную деятельность, учебно-методическую работу. Обязательными условиями введения проектного подхода являются децентрализация управления и передача широких полномочий проректору по развитию. Под его руководством могут работать подразделения, иницирующие и реализующие проекты развития. В ТОГУ, например, созданы и успешно функционируют центр стратегического развития и департамент управления проектами. Проектное управление повышает гибкость, адаптивность системы управления, стимулирует интеграционные процессы в вузе, способствует организации горизонтальных связей.

Пожалуй, самые серьёзные изменения должны коснуться кадровых подразделе-

ний вузов. Университет представляет собой в чистом виде самообучающуюся организацию, в которой профессорско-преподавательский состав (ключевой ресурс) занимается умственным трудом, постоянно учится и учит. Важно обеспечить такие условия, чтобы преподаватели работали максимально продуктивно. Чем можно измерить производительность труда преподавателя? По мнению П. Друкера, производительность умственного труда не определяется количественными показателями, главное – качество. Качество умственного труда не может быть минимальным, регламентированным в отличие от труда физического. «Повышение производительности интеллектуального труда – самая важная из задач менеджмента в XXI веке» [5]. Конкурентное преимущество вуза в связи с этим определяется его способностью привлекать и удерживать лучших преподавателей. Поэтому нужно относиться к ключевым сотрудникам, как к капиталу, а не издержкам, тем более не как к легко заменяемому ресурсу. Когда речь идёт о высококвалифицированных сотрудниках, не организация выбирает людей, а люди выбирают организацию. Поэтому всё чаще руководители не только бизнеса, но и вузов начинают использовать особое направление в менеджменте – менеджмент талантов. Данное направление в управлении персоналом появилось, благодаря Д. Уоткинсу, который предложил этот термин.

Позже он стал весьма популярным, благодаря книге «Война за таланты» Э. Майклза, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрода. Велик интерес к данному направлению управления персоналом в

российском бизнесе, появляются первые попытки применить его и в российских университетах. Сложилось две точки зрения на понимание талантов:

– эффективные сотрудники с высоким потенциалом, оказывающие влияние на эффективность организации. Их мало, поэтому их нужно привлечь, удержать, дать возможность реализоваться. В этом случае таланты рассматриваются как внешний ресурс;

– талантом может быть любой сотрудник, нужно лишь создать условия для его самореализации. Таким образом, таланты можно воспитывать, они рядом.

Чтобы вуз был конкурентоспособен, обладал потенциалом развития, необходимо формировать систему управления персоналом с применением менеджмента талантов. В этом случае кадровые службы, созданные в большинстве вузов как подразделения, выполняющие технические функции приёма-увольнения, учёта персонала, должны быть преобразованы в HR-подразделения, работающие совместно с институтами повышения квалификации, дополнительного образования, отделами менеджмента качества, финансовыми департаментами, менеджерами среднего и высшего звена. Целью такого взаимодействия является реализация базовых функций менеджмента талантов – планирования, рекрутинга, адаптации, обучения, оценки талантливых сотрудников, развития их лидерских качеств и формирования кадрового резерва.

Управление талантами в университете касается не только преподавателей и сотрудников. Данный подход может

быть реализован и в учебном процессе в отношении обучающихся.

Рамки статьи ограничивают всестороннее исследование поставленной проблемы. Однако реализация предложений по совершенствованию системы управления вузом с учётом целей, условий деятельности, размеров университета, несомненно, поможет его развитию и позитивно скажется на его конкурентоспособности.

### Список использованных источников

- 1 Будущее высшей школы в России : экспертный взгляд. Форсайт-исследование-2030 : аналитический доклад / под ред. В. С. Ефимова. Красноярск : Сибирский федер. ун-т, 2012. 182 с.
- 2 Лукша П. Новые кадры для новой экономики : результаты Форсайта «Компетенции-2030» [Электронный ресурс] / П. Лукша // [www.slideshare.net/PavelLuksha/skills-of-the-future-for-russia-2030](http://www.slideshare.net/PavelLuksha/skills-of-the-future-for-russia-2030) (дата обращения 28.05.2019).
- 3 Песков Д. Образование-2030 : дорожные карты будущего. Результаты первого российского этапа исследования / Д. Песков [и др.] [Электронный ресурс] // [www.myshared.ru/slide/214897](http://www.myshared.ru/slide/214897) (дата обращения 27.05.2019).
- 4 Ключев А. К. Управление университетом : итоги трансформации / А. К. Ключев, О. Б. Томилин, И. М. Фадеева, О. О. Томилин // Университетское управление : практика и анализ. 2018. № 1. С. 93–104.
- 5 Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. М. : Вильямс, 2018. 286 с.
- 6 Фруммин И. Система управления в секторе высшего образования : сравнительный анализ и возможные варианты стратегии для Российской Федерации / И. Фруммин, М. Каннинг, А. Марков, Дж. Салми, Дж. Фелден. М. : ТОРГРАСТ, 2005.
- 7 Галажинский Э. В. Как будет меняться управление университетами / Э. В. Галажинский // Университетское управление : практика и анализ. 2018. № 2. С. 6–10.
- 8 Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов : организационные направления трансформации / Б. Р. Кларк. М. : ГУ ВШЭ, 2011. 240 с.
- 9 Буцык С. В. Горизонтальное управление в российском вузе : дань современности или насущная необходимость? / С. В. Буцык // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 10. С. 20–29.
- 10 Никулин Л. Ф. Войны за таланты и креатив : реальность современного менеджмента / Л. Ф. Никулин, С. Г. Симагина. М. : ЮНИТИ; Закон и право, 2013. 182 с.
- 11 Университет третьего поколения в стратегии развития современного образования (круглый стол) // Высшее образование в России. 2018. № 5. С. 59–73.
- 12 Александров А. Ю. Система управления талантами. Опыт Чувашского государственного университета // Высшее образование в России. 2018. № 12. С. 105–115.