

УДК 37.014: 005.591.4

О.Ю. Кириллова

В.В. Никулин

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ И ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИЙСКОЙ СФЕРЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности процесса реструктуризации образовательных организаций в сфере высшего образования России, проводится анализ стратегических целей развития сферы высшего образования, подводятся промежуточные итоги реструктуризации крупнейших российских вузов, предложен обновленный состав принципов управления образовательной организацией с позиций концепции корпоративного гражданства.

Ключевые слова: реструктуризация, сфера высшего образования, принципы управления образовательная организация (ОО).

Oksana Kirillova

Vladimir Nikulin

ANALYSIS OF STRATEGIC GOALS AND INTERMEDIATE RESULTS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS RESTRUCTURING IN THE FIELD OF RUSSIAN HIGHER EDUCATION

Annotation. The article is devoted to peculiarities of restructuring process in the educational organizations that work in the sphere of higher education in Russia. Strategic goals of higher education sphere development are analyzed. Some results of restructuring of largest Russian universities are summarized and renewed set of management principles for educational organization based on corporate citizenship approach is proposed.

Keywords: restructuring, higher education, principles of management, educational organization.

Процессы реструктуризации отрасли образования в России уже имеют свою историю, точкой отсчета которой условно можно назвать факт присоединения России к Болонской декларации, принятой в 2003 г. Данное событие было первым шагом на пути интеграции российской системы образования в мировое образовательное пространство.

Стратегические цели и ориентиры реорганизации российских образовательных организаций были зафиксированы в различных документах и программах, например таких, как Федеральные целевые программы развития образования. Последняя из них охватывает период с 2016 по 2020 гг. и предусматривает «создание инфраструктуры, обеспечивающей условия подготовки кадров для современной экономики», а первым в перечне ожидаемых результатов заявлено формирование «сети вузов, включая многопрофильные университеты, ориентирующиеся на ключевые отрасли региональных экономик, реализующие, в том числе программы магистратуры и аспирантуры, ведущих активную исследовательскую и инновационную работу» [10]. План мероприятий («дорожная карта») – «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», объявлен распоряжением Правительства РФ (от 30 апреля 2014 г. № 722-р) и предусматривает снижение численности обучающихся в системе высшего образования к 2018 г. до 11228 чел., что по отношению к 2015 г. будет означать снижение на 15 % [9].

Деятельность любой организации зависит от политической обстановки и государственного регулирования. Его воздействие может быть различным: от формирования норм и правил, до непосредственных указаний о ходе деятельности конкретной организации. Не является исключением и сфера высшего образования. Помимо этого, образовательные организации вынуждены принимать во

внимание исторический контекст (например, выбирая основные темы для обсуждения в ходе обучения), географические условия (планируя возможности расписания или работы студентов) и национальную специфику (например, объединяя студентов из разных стран или принадлежащих к различным религиям). Следовательно, и реформы в сфере образования должны проводиться с учетом географических, исторических, политических и национальных особенностей отдельных регионов. Всего в России предполагается создать 11 объединенных вузов, которые получат статус федеральных университетов и смогут получать дополнительную субсидию в размере до 200 млн руб. в течение трех лет на реализацию программы развития. Опорные вузы, как считают в Министерстве образования и науки Российской Федерации (далее – Минобрнауки), повысят конкурентоспособность выпускников, будут способствовать развитию материально-технической базы, совершенствованию научно-исследовательской, инновационной и изобретательской деятельности.

Рецессия в отрасли образовательных услуг не подразумевает снижение их качества. Именно на его обеспечение и направлена реструктуризация систем управления образовательных организаций, что отражено в мероприятиях по повышению эффективности и качества услуг в сфере высшего образования и предусматривает реализацию программы совершенствования сети государственных образовательных организаций высшего образования, в том числе путем реорганизации и присоединения организаций и их филиалов в период с 2014 по 2017 г. В соответствии с программой реструктуризации сферы высшего образования принята система оценки эффективности деятельности вуза, которая осуществляется по 5 основным показателям из 50 [8]. Данная система оценки неоднократно подвергалась критике со стороны академического сообщества, т.к. вышеприведенные показатели не отражают полноты специфики деятельности многих вузов. Более-менее выравнивает эту проблему функция мониторинга, мотивирующая вуз претендовать на более высокое место в рейтинге, а, следовательно, и на повышение качества образования. Единого мнения относительно критериев оценки в научном сообществе не выработано.

Вуз, признанный неэффективным, теряет самостоятельность и включается в структуры премника либо полностью, либо на правах структурного подразделения или филиала. Эффективные вузы, в свою очередь, могут объединяться в университеты, способные конкурировать на мировом образовательном рынке (одна из задач федеральной программы – вхождение пяти российских университетов в рейтинг 100 лучших университетов мира).

Перечисленные внешние и внутренние факторы задают условный коридор в выстраивании организационных структур управления вузом. Рассмотрим результаты (см. табл. 1) и опыт реструктуризации систем управления ряда крупнейших российских университетов, таких как: ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (далее – РАНХиГС или Академия); ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» (далее – РЭУ); ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (далее – ФУ); ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов» (далее – РУДН).

В организационной структуре РАНХиГС существуют институты и факультеты, которые равны по полномочиям, и решают различные задачи. Институты по своей сути имеют уклон в научно-исследовательскую деятельность, а факультеты – в образовательную. В рамках институтов Академии функционируют центры и лаборатории, для которых научно-исследовательская деятельность является профильной. Однако научной деятельностью могут заниматься и факультеты, например, «...вопросы макроэкономической политики, экономического роста и социально-экономического развития, микроэкономики и отраслевых рынков, эконометрического инструментария разрабатываются исследователями экономического факультета» [3]. Кафедры могут входить в состав как института, так и факультета. Всего в Академии функционирует 6 факультетов и 6 институтов. Международные

программы реализуются только в некоторых институтах. Приемные комиссии частично децентрализованы: они есть как у факультетов, так и у институтов. Эти комиссии принимают документы у абитуриентов, поступающих на программы бакалавриата на платной основе, и у абитуриентов, поступающих в магистратуру. Документы абитуриентов, поступающих в бакалавриат на общих основаниях, принимает приемная комиссия Академии.

Таблица 1

Анализ современных организационных структур российских вузов

Компоненты системы управления ОО, отвечающие за соблюдение требований госрегулятора	Функции по обеспечению требований							
	РАНХиГС		РЭУ		ФУ		РУДН	
	характеристика функции в системе управления ОО: централизована/децентрализована							
	центр.	децентр.	центр.	децентр.	центр.	децентр.	центр.	децентр.
Наличие системы оценки качества образования	+		+		+		+	
Наличие централизованного подразделения, обеспечивающего связи с работодателями на местном и федеральном уровне		+		+	+			+
Наличие подразделений, обеспечивающих трудоустройство и карьерный рост	+		+		+		+	
Наличие системы привлечения грантов, тендеров, хозяйственных тем		+		+	+		+	
Наличие подразделений, обеспечивающих инфраструктурные процессы (оснащение аудиторий, питание, спорт, общежитие и т.д.)	+		+		+			
Наличие подразделений, отвечающих за соблюдение баланса интересов		+	+				+	
Наличие подразделений, отвечающих за маркетинг образовательных программ			+		+			+
Наличие образовательных программ с двойным дипломом		+	+		+		+	
Наличие образовательных программ, реализуемых на англ. языке		+		+				+
Выполнение показателя по иностранным студентам (доля)								

Хозяйственная деятельность, обеспечение питанием, обслуживание общежитий и прочие функции, связанные с обеспечением инфраструктурных процессов, выполняются различным отделами, управлениями и департаментами, но находятся в зоне ответственности одного проректора. Мониторинг

торинг качества подготовки и соответствия современным требованиям осуществляется отдельным структурным подразделением (Управление образовательной политикой). В Академии функционирует центр развития карьеры, который занимается помощью при трудоустройстве и при поиске места прохождения практики.

В отчете о самообследовании от 20 апреля 2016 г. Академии говорится, что система управления «...основывается на принципах коллегиальности принятия решений, сбалансированности интересов государства, общества и личности...». Это говорит о том, что в процесс управления вовлечены преподаватели, студенты и работодатели. Мнение последних должно учитываться посредством их участия в попечительском совете Академии. Студенты могут влиять на процесс управления, посредством участия в Конференции Академии и в студенческом совете [3].

В Финансовом университете при правительстве Российской Федерации функционирует внутренняя система менеджмента качества, что выражается в проведении регулярных мероприятий по мониторингу деятельности в структурных подразделениях. Например, проводятся плановые проверки структурных подразделений или внеплановые тематические проверки, например о ходе проведения сессии. Кроме того, на основании системы качества выстраиваются рейтинги университетских кафедр, что является стимулом к соблюдению внешних и внутренних норм по качеству. Интересной особенностью образовательного процесса в ФУ является организация обязательных взаимопосещений занятий преподавателями, согласно составленному заранее графику. В системе управления ФУ организовано «Управление планирования и развития карьеры», основными направлениями деятельности которого является помощь при трудоустройстве или прохождении практики студентам и выпускникам ФУ. Помимо этого, данное структурное подразделение занимается исследованием рынка труда, организацией мастер-классов с привлечением специалистов со стороны работодателя.

ФУ позиционирует себя как исследовательский университет, поэтому научной деятельности в ФУ уделяется особое внимание [5]. Важной задачей ставится интеграция научно-исследовательской и экспертно-аналитической работы в образовательный процесс. Кроме того, для обеспечения научных подразделений заказами на наукоемкие работы, координации и планировании их деятельности, в ФУ работает ряд подразделений, которые курируются проректором по научной работе. Все программы дополнительного профессионального образования (далее – ДПО), в том числе и программы двойного диплома, координируются отдельным структурным подразделением «Группа дополнительного профессионального образования», а реализуются в институтах и школах ФУ, специализирующихся исключительно на ДПО [2].

В 2013 г. в ФУ начался процесс департаментализации: были сформированы учебно-научные департаменты, которые объединили в себе кафедры и отдельные научные подразделения – институты и центры. В процессе департаментализации кафедры перестали существовать как самостоятельные структурные подразделения, а их преподаватели переведены в штат учебно-научных департаментов [1]. Руководитель департамента назначается ректором, впоследствии он назначает себе трех заместителей по различным направлениям деятельности и до трех менеджеров, которые будут курировать различные направления деятельности департамента. Внутри департамента могут создаваться секции, в состав департамента входят исследовательские центры. Дальнейшая роль заведующих кафедрами пока остается неясной, поскольку новые департаменты начали работу только 4 июля 2016 г., а значит, назначенные ректором руководители только начали работу по формированию новых структур [1].

В Российском университете дружбы народов (далее – РУДН) функционирует служба обеспечения качества, которая является специализированным подразделением учебно-методического управления. Эта служба координирует работу методистов качества на факультетах и институтах РУДН. Кроме нее в рамках социологической лаборатории РУДН организована студенческая комиссия по качеству обучения, которая занимается оценкой качества обучения со стороны обучающихся,

анализирует жалобы, поступающие от студентов по вопросам качества обучения в РУДН, с целью содействия эффективной подготовке обучающихся. Обе структуры работают под непосредственным руководством проректора по учебной работе [6]. Структура учебных подразделений состоит из 2-х уровней: факультет или институт, в который включены кафедры, департаменты или лаборатории. Для обеспечения научной деятельности в РУДН создано отдельное структурное подразделение «Управление научной и инновационной политики», которое курирует работу всех лабораторий РУДН, обеспечивает их необходимым оборудованием, а также осуществляет информационную поддержку [7]. На факультетах и институтах РУДН организована работа по подбору мест практик для обучающихся, все факультеты и институты имеют договоренности о долгосрочном сотрудничестве с работодателями. Так же в РУДН работает «Департамент организации практик и трудоустройства обучающихся в РУДН», который координирует работу подразделений, а также содействует трудоустройству выпускников.

Заслуживает внимания опыт реструктуризации Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова (далее – РЭУ), (см. рис. 1). В РЭУ в основу реструктуризации положен принцип разделения образовательных программ и кафедр.

Высшим органом управления РЭУ является Ученый совет, в состав которого входят ректор и проректоры (ректорат), члены, избранные тайным голосованием; председателем является ректор университета. Ректорат решает оперативные вопросы управления университетом. Взаимодействия структурных подразделений университета осуществляются на основании Положений соответствующих подразделений. Основными организационными единицами, реализующими образовательный процесс в РЭУ, являются кафедры и факультеты. Главная цель практически любого факультета РЭУ – сформировать у учащегося практические навыки и компетенции в определенной сфере в современных условиях. Факультет является, по сути, концентратором образовательных программ. Для реализации образовательных программ факультеты тесно сотрудничают с кафедрами университета, которые обладают научной базой и преподавателями необходимой квалификации. Кроме того, факультеты привлекают квалифицированных специалистов из сфер науки и бизнеса. Кафедры же структурно не закреплены за факультетами. Целью кафедр же является подготовка учащихся с фундаментальными знаниями в различных сферах, повышение эффективности молодых ученых. Кафедра может включать в себя структурные подразделения – лаборатории, которые нацелены на выполнение задач развития и углубления научной базы РЭУ и генерирование новых идей для различных организаций, как государственных учреждений, так и бизнес-структур. Сотрудники лабораторий выступают с докладами, принимают участие в тендерах на получение грантов, выпускают публикации в форме статей, учебников. Для контроля качества обучения в РЭУ организован центр развития электронного обучения, в рамках которого работает Экзаменационный офис, который осуществляет независимую оценку обучающихся с использованием как собственных инструментов оценки, так и с привлечением внешних.

Следует обратить внимание, что анализ основан на формальной информации, размещенной на сайтах ОО, однако отдельного внимания заслуживает рассмотрение того, как на практике реализуются те или иные процессы ОО. Подход к ОО, как к участнику гражданского общества, требует обновления принципов управления ОО с позиции концепции корпоративного управления. Изучение опыта реструктуризации систем управления крупных российских вузов позволяет предложить следующий перечень принципов управления ОО (см. табл. 2).

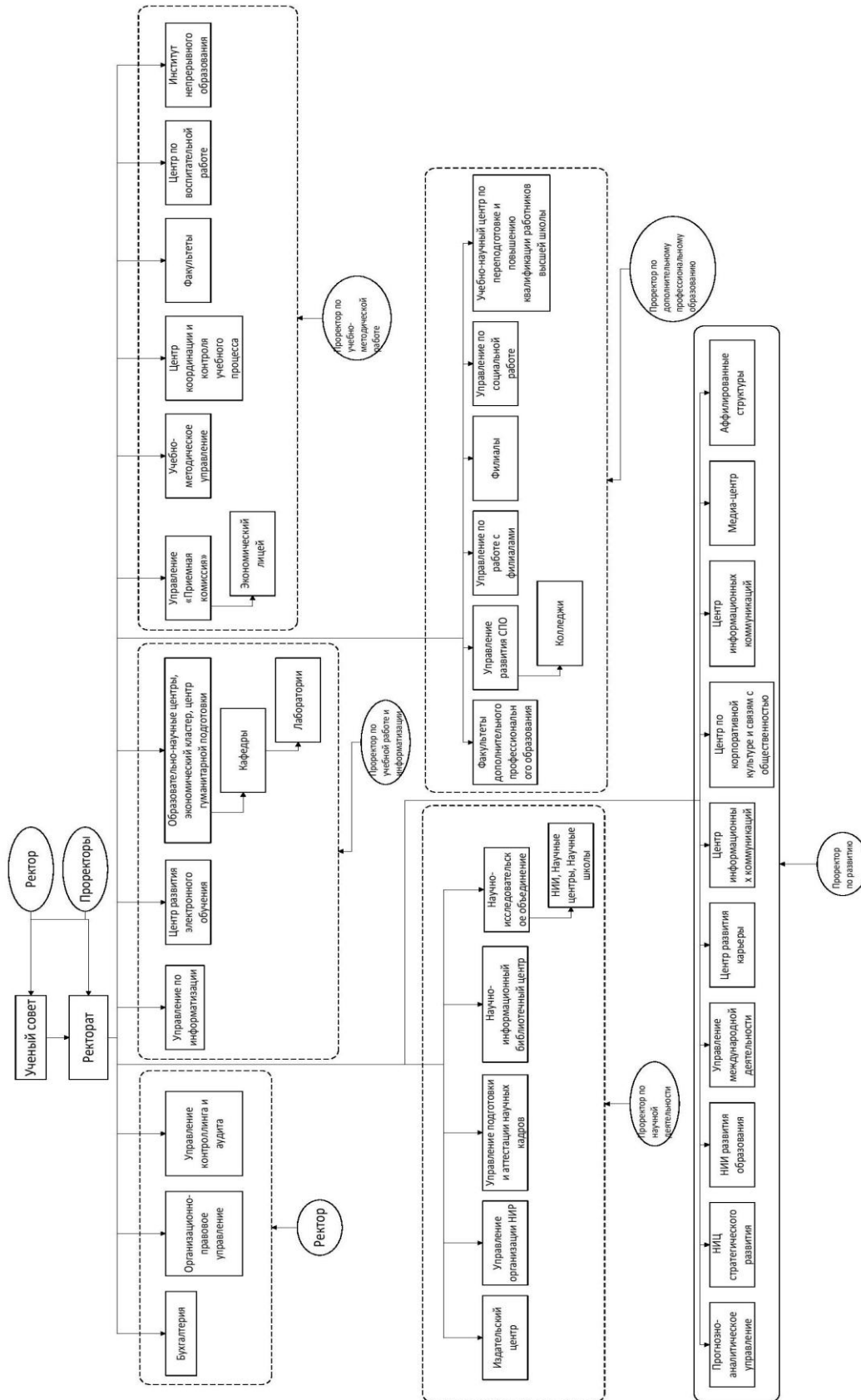


Рис.1. Организационная структура ФГБОУ ВО РЭУ им. В. Г. Плеханова [4].

Принципы управления ОО

Принцип	Описание
Соблюдение баланса интересов участников	Интересы участников должны быть выявлены и поделены на 2 группы: противоречащие целям ОО и непротиворечащие. Должна быть выстроена система, которая будет реализовывать интересы, непротиворечащие целям ОО.
Рациональная централизация и децентрализация системы управления ОО	Опираясь на классические принципы теории менеджмента, можно сделать вывод, что система управления ОО должна способствовать разделению стратегического и оперативного руководства. Первое предполагает долгосрочное планирование и выбор общего направления развития, второе – решение текущих вопросов в краткосрочной перспективе. Например, набор обучающихся и продвижение основных образовательных программ (далее – ООП) должны осуществляться на уровне ОО, поскольку ООП целесообразно продвигать на рынке под единым брендом вуза. Функции актуализации содержимого ООП, напротив должны быть закреплены за тем структурным подразделением, которое отвечает за реализацию ООП.
Адекватная конечным целям бизнес-процессов рациональная концентрация, специализация и кооперация звеньев системы управления ОО	Стратегическая цель, в соответствии со стратегическими ориентирами разбивается на подцели и конкретные задачи для структурных подразделений. Каждое звено должно быть предметно специализированно в зависимости от его роли и места в ОО. Рациональная концентрация означает, что звенья, находящиеся на одном уровне управления должны иметь примерно одинаковую функциональную емкость во избежание «перекоса», приводящего к приоритетной значимости одних перед другими. Кооперация означает, что все подразделения должны иметь развитые и формально определенные горизонтальные и вертикальные связи.
Прозрачность процедуры принятия решений на всех уровнях управления ОО	Принятие решений должно быть четко регламентировано и основываться на принципах информированности и обеспечения равных возможностей участников ОО.
Применение инструментов маркетинга на уровнях разработки и реализации основных продуктов ОО	Каждый образовательный продукт должен соответствовать потребностям рынка труда, компетентностной модели выпускника конкретной ООП, профстандарту в соответствующей предметной области, а также должен быть снабжен комплексом характеристик, раскрывающих его преимущества для потенциального потребителя.
Наличие собственного аппарата управления ООП, ориентированного на своевременное решение возникающих в процессе ее реализации задач	ООП должна иметь свой собственный менеджмент, способный своевременно реагировать на изменения требований госрегулятора и осуществлять образовательный процесс в соответствии с ними
Накопление и развитие человеческих ресурсов	Каждая ОО должна обладать системой воспроизводства научных кадров. С другой стороны, приоритетной задачей ОО является сохранение, преумножение, распространение научных идей и разработок, без которых невозможно развитие научных направлений, школ, доведение научных исследований до уровня практического внедрения.

Данные принципы закладывают основы нового подхода к управлению ОО с учетом требований госрегулятора и потребностей стратегического развития вузов с позиций корпоративного гражданства. Реструктуризация систем управления ОО, предусматривающая поиск новых форм организа-

ции взаимодействия всех участников и гибкое реагирование на потребности рынка труда, выступает залогом успешного реформирования сферы высшего образования.

Библиографический список

1. Эскиндаров, М. А. Формирование крупных учебно-научных структур позволит значительно улучшить работу по всем направлениям [Электронный ресурс] // Финансист : 2016. – № 167. – С. 8 – 11. – Режим доступа : http://www.fa.ru/projects/finansist/Documents/journals/167_%D0%91%D0%9F.pdf (дата обращения : 05.07.2016).
2. О группе ДПО [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.fa.ru/dep/dpo/Pages/default.aspx> (дата обращения : 05.07.2016).
3. Отчет о самообследовании ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы» от 20 апреля 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ranepa.ru/images/docs/samoobsledov-2016/Othet_o_samoobsledovanii_2016_academy_an.pdf (дата обращения : 29.06.2016).
4. Отчет о самообследовании ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. В.Г. Плеханова» (по состоянию на 01.04.2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rea.ru/Documents/Othet_o_samoobsledovanii_01.04.2016.pdf (дата обращения : 26.06.2016).
5. Отчет о самообследовании Финансового университета при Правительстве Российской Федерации от 18 апреля 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://fa.ru/university/regulations/DocLib21/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%B7%D0%B0%202015%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%BE%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8!!>.pdf (дата обращения : 30.06.2016).
6. Официальный сайт департамента организации практики и трудоустройства обучающихся в ФГБОУ ВО «Российский государственный университет дружбы народов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://job.rudn.ru/> (дата обращения : 30.06.2016).
7. Официальный сайт управления научной и инновационной политикой ФГБОУ ВО «Российский государственный университет дружбы народов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gad.pfu.edu.ru/> (дата обращения : 30.06.2016).
8. Показатели мониторинга деятельности федеральных государственных высших учебных заведений и их филиалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://минобрнауки.рф/новости/2932> (дата обращения : 30.06.2016).
9. Распоряжение правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г., № 722-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://government.ru/media/files/41d4da971dd8e35ce817.pdf> (дата обращения : 04.02.2016).
10. Федеральная целевая программа развития образования на 2016 – 2020 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewFcp/View/2017/450/> (дата обращения : 04.02.2016).