УДК 378.1

УПРАВЛЕНИЕ РОССИЙСКИМ ВУЗОМ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ*

Иванов Олег Петрович,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Челябинский филиал, заместитель директора по развитию, кандидат технических наук, г. Челябинск, Россия.
E-mail: oliva77@yandex.ru

Зырянов Сергей Григорьевич,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Челябинский филиал, директор, доктор политических наук, профессор, г. Челябинск, Россия.
E-mail: director@chel.ranepa.ru

Аннотация
Осуществляемая в России реформа системы высшего образования требует не только изменений учебных программ и технологий осуществления образовательного процесса, но также серьезного переосмысления и перепроектирования структуры основных направлений деятельности и системы управления вузом. Рассмотрены подходы к формированию направлений деятельности вуза, создающих синергетический эффект, и возможности построения системы управления вузом на основе модели Ст. Бира.

Ключевые понятия:
система высшего образования, рыночные условия, кризис и деградация, источники финансирования, необходимость перестройки, синергия направлений деятельности вуза, рыночная система управления вузом, модель Ст. Бира.

Общепризнанной считается высокая оценка качества работы высшей школы в СССР, обеспечивавшей экономику и общество специалистами. В 1985–1986гг. в РСФСР было 502 государственных вуза и в них училось 2966 тысяч студентов. В 2012–2013гг. в России работало уже 1046 государственных и 609 негосударственных вузов и в них училось 11212,7 тысячи студентов**.

Ситуация изменилась и качественно и количественно. Е.М. Авраамова считает, что «перелом в росте спроса на высшее образование произошел в 1990-е гг., где можно отметить два периода. Первый – с начала 1990-х до 1994 г. – отличался тем, что вследствие расширения предпринимательской деятельности вертикальная мобильность (по материальному, но не статусному вектору) осуществлялась на основе личных качеств – энергии, предприимчивости, а содержание труда (преимущественно торгово-посреднические операции) не требовало высшего образования. С середины 1990-х гг. ситуация изменилась. Бурный рост численности студентов высших учебных заведений стал следствием ряда макросоциально-экономических процессов. Во-первых, реформа системы образования, в соответствии с которой она освободилась от жестких рамок, в которых функционировала в советское время. Во-вторых, структурных изменений в экономике, результатом которых стало появление принципиально новых, ранее не существовавших сегментов рынка труда, в которых рабочие места заполнялись работниками без специального образования. В совокупности оба эти процесса повлекли за собой потерю чувствительности работодателя к наличию у работников специальных компетенций, получаемых в высших учебных заведениях, но повышенную требовательность к наличию высшего образования как свидетельства способности работника в принципе приобретать знания» [1, с. 52].

Итак, кардинальные рыночные реформы качественно изменили условия функционирования сферы высшего образования.

Однако пока не удалось найти оптимальную модель её функционирования. Качество работы высшей школы России не соответствует требованиям глобализирующейся мировой экономики и требованиям российского рынка труда. Тому есть объективные

*Статья подготовлена по результатам исследований в рамках гранта РАНХиГС при Президенте России (приказ РАНХиГС № 01-2956 от 27 июня 2013 г.,протокол № 1 заседания комиссии по проведению конкурса НИР среди филиалов РАНХиГС при Президенте Российской Федерации от 23 сентября 2013 г.).

** Источник Росстат, Россия в цифрах //http://www/gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/vp-obr1.htm

и субъективные причины. К объективным следует отнести, прежде всего, сохранение сырьевой ориентации экономики страны, что порождает диспропорции на рынке труда. В январе 2012 В.Путин публикует в El Universal статью о мировой экономике, где говорит: «Больше четверти ВВП России – это результат продажи на мировом рынке газа, нефти, металлов, леса, других сырьевых продуктов или продуктов первого передела» [7].

Ещё одним важным фактором является то, что производственная база большей части предприятий современной России соответствует уровню только 3-го технологического уклада, что в сегодняшних условиях ведет к деиндустриализации страны. Президент Ассоциации технических университетов России И. Федоров на съезде Ассоциации в ноябре 2012 г. говорил: «... в 1990-е годы предлагалось серьезно сократить масштабы подготовки инженеров, закрыть большинство технических университетов, оставив только «точки роста» на случай возникновения потребности в технических кадрах» [8]. Сокращение было вызвано исчезновением главного заказчика – большинство технических вузов в СССР было создано под нужды государственной экономики и, прежде всего, ВПК. Новый формат технические вузы освоить не смогли, потому что решение этой задачи требует целенаправленных инвестиций [9]. Если нет спроса, – умирает и предложение.

Для выхода из этой проблемной ситуации требуются восстановление со стороны экономики спроса на широкую линейку специалистов, которых готовит высшая школа, а также немалые инвестиции для создания современных условий ведения образовательной деятельности в вузах. Это касается не только подготовки технических специалистов, инженерных кадров. Современная экономика имеет более сложную полифункциональную среду и для нее требуются также хорошо подготовленные экономисты, юристы и другие специалисты с высшим образованием.

Вторым важнейшим фактором, определяющим качество работы вуза, является мотивация профессорско-преподавательского состава. Сегодня заработная плата в системе образования – одна из самых низких по видам экономической деятельности. Так, в ноябре 2012 года средний уровень оплаты труда выглядел следующим образом:

– на первом месте заработная плата у работников финансовой сферы – 54585 руб.;

– на втором – добыча топливно-энергетических полезных ископаемых – 51215 руб.;

– у работников образования – 20623 руб.;

– на последнем месте находятся работники сельского хозяйства, лесного хозяйства с показателем 14 371 [3, с. 207–209].

Теория управления сложными социально-экономическими системами говорит о том, что, попав в новые внешние условия, система должна меняться, адаптируясь к ним в режиме эволюционных изменений, если изменение внешнего мира носит эволюционный характер, и в режиме перепроектирования, если внешний мир меняется радикально. В последнем случае эволюционные формы изменений не решают задачи обеспечения жизнеспособности системы высшего образования России и лишь продляют её агонию.

Третьим важнейшим фактором, уже субъективного плана, является устаревшая система управления высшим образованием.

Современные попытки реформы высшего образования, несмотря на некоторые элементы вынужденной радикальности, не имеют четкой системной концепции вывода его из кризиса и обеспечения дальнейшего успешного развития. Сохранение жесткого административного управления вузами со стороны Министерства образования и науки РФ, а также компиляция устаревших и уже сегодня отбрасываемых механизмов управления вузами развитых стран, не позволяет надеяться на серьезный успех.

Из множества управленческих проблем, сдерживающих развитие системы образования в России, рассмотрим два принципиально важных аспекта деятельности российского вуза в условиях рынка: во-первых, структуры направлений деятельности и, во-вторых, внутривузовской системы управления.

Одна из важнейших задач, стоящих перед любым вузом – формирование структуры направлений деятельности вуза, позволяющей получить синергетический эффект. Рыночная среда не может оставить вуз некой чистой конструкцией, выполняющей только функции производства и трансляции знаний. Роль государства как органа управления вузами в рыночных условиях неизбежно должна становится все менее значимой, в том числе в части выполнения функции заказчика и потребителя всех продуцентов жизнедеятельности вузов. Соответственно меняется роль государства как генерального инвестора системы высшего образования. Законы рынка постоянно формируют тенденции, ориентирующие вуз на самофинансирование, и это существенно влияет как на структуру источников доходов вуза, так и направлений его деятельности.

Показательным является пример системы высшего образования США, основными направлениями деятельности и источниками финансирования вузов в которой являются [10]:

1. Государственное финансирование (федеральный бюджет, бюджеты штатов и местных органов власти) – около 30% доходов вузов.

2. Оплата за обучение на коммерческой основе – около 25% от доходов вузов.

3. Собственные доходы (продажа товаров и услуг, прочая образовательная и иная вспомогательная, инвестиционная деятельность) – более 30% доходов вузов. При этом около 60% собственных доходов вузов США составляют средства от продажи товаров и услуг, все остальное – доходы от вложений собственных инвестиций вузов.

4. Эндаумент-фонды – более 15% от доходов вузов. Капитал этих фондов за счет даров и пожертвований растет ежегодно. В настоящее время эндаумент Гарвардского университета составляет более 29 миллиардов долларов, Йельского, Принстонского и Стэнфордского – свыше 10 миллиардов каждый.

В целом типовая доходная часть бюджета вузов России в 2011 году формировалась следующим образом [4]:

1. Государственные и муниципальные вузы: бюджетные средства – 59,6%, средства организаций – 12,3%, средства населения – 25,4%, внебюджетные фонды – 1,0%, иностранные источники – 0,5%, собственные средства – 1,2%.

2. Негосударственные вузы: бюджетные средства – 1,4 %, средства организаций – 9,6%, средства населения – 80,8%, внебюджетные фонды – 0,8%, иностранные источники – 0,2%, собственные средства – 7,3%.

Очевидно, что лучшие практики зарубежных вузов лидеров в сфере образования необходимо перенимать. Создание рыночной структуры вуза и грамотное использование юридически правомерных каналов и источников финансирования образовательных учреждений может существенным образом улучшить их финансовое состояние. Это позволит, с одной стороны, поддерживать на относительно невысоком уровне стоимость обучения студентов, что усиливает позитивную социальную роль вуза в обществе, а с другой стороны, формирует устойчивые финансовые потоки, обеспечивающие достаточное финансирование проектов развития вуза.

Таким образом, предметной областью поиска синергетического эффекта в работе российских вузов является поиск такого оптимального набора направлений деятельности вуза в рыночных условиях, который обеспечит возникновение синергетического эффекта и финансовую устойчивость операционной деятельности и проектов развития вуза. Полагаем, что пакет направлений деятельности современного вуза должен содержать:

– направления, обеспечивающие выполнение миссии вуза как образовательного учреждения;

– эффективные коммерческие направления, не противоречащие миссии вуза, и обеспечивающие положительный баланс его операционной деятельности;

– венчурные направления деятельности, обеспечивающие развитие вуза в перспективе;

– имиджевые проекты, формирующие позитивное восприятие вуза в обществе, а также в среде работодателей;

– направления, ориентированные на получение по различным юридически правомерным каналам финансовой поддержки спонсоров.

Однако наличие финансовых ресурсов не является достаточным условием устойчивого развития вуза. Вуз должен иметь эффективную, отвечающую современным требованиям систему внутреннего управления.

Одной из проверенных реальной управленческой практикой является кибернетическая пятиуровневая модель управления организацией, предложенная в известной монографии Ст. Бира «Мозг фирмы» [2]. В основе этой модели лежит гипотеза об аналогии структур и функций, искусственно создаваемых систем управления социально-экономическими объектами, и отработанных природой на протяжении многих веков систем управления, обеспечивающих жизнедеятельность живых систем. В частности Ст. Бир использует аналогию объектов «человек» и «организация», а также «мозг человека» и «менеджмент организации».

Рассмотрим возможность использования модели Ст. Бира в управлении вузом, используя в качестве примера и модели крупнейший вуз России – Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, в московском кампусе и 65 филиалах которой в течение года проходят обучение около 180 тысяч студентов и слушателей.

В исходном виде модель Ст. Бира представляет собой пятиуровневую структуру (рис. 1), каждый уровень которой выполняет следующие функции:

Система управления 1-го уровня (директора и администрации институтов, филиалов, факультетов) предназначена для оперативного управления оперативной деятельностью и развитием отдельных институтов, филиалов, факультетов. Это нижний уровень управления текущей деятельностью в корпоративной структуре РАНХиГС. Управление осуществляется в соответствии с плановыми директивами и указаниями, поступающими от систем управления верхнего уровня, а также с учетом прямых требований к ней со стороны внутренней и внешней среды, в т. ч. различных структур, связанных с филиалами (факультетами) единством технологических и социально-экономических процессов. Вектор стратегии развития филиалов определяется общим вектором развития РАНХиГС, а стратегические цели каждого филиала определяются общей стратегией и целевыми ориентирами развития корпоративного университета РАНХиГС (с учетом отраслевой и региональной специфики). Базовый принцип, обеспечивающий жизнеспособность системы, – общесистемные цели имеют приоритет по отношению к целям отдельных элементов.

Система управления 2-го уровня (центр регулирования и координации, единая информационная система) по отношению к филиалам (факультетам) РАНХиГС является информационной метасистемой, регулирующей и подводящей промежуточные итоги работы всей системы управления на 1-м уровне. Именно здесь формируются первичные информационные потоки обратной связи в единой системе управления. Основные функции системы 2-го уровня сводятся к взаимной увязке работы центров регулирования отдельных филиалов (факультетов) между собой и с центром регулирования текущей деятельности всей системы управления РАНХиГС. Систему 2-го уровня можно представить как интерфейс между уровнями системы управления 1 (филиал, факультет) и 3 (администрация РАНХиГС). В рамках системы 2-го уровня язык общения, как правило, информационный, но не командный. Однако информационные комбинации, возникающие в этой системе, во многом формируют будущие официальные решения. Базовые принципы – разнообразие используемой для принятия решений информации должно соответствовать сложности и разнообразию решаемой задачи (закон Эшби), актуальность и достоверность используемой информации, скорость информационных потоков и обратная связь.

Система управления 3-го уровня – это центр регулирования текущей деятельностью

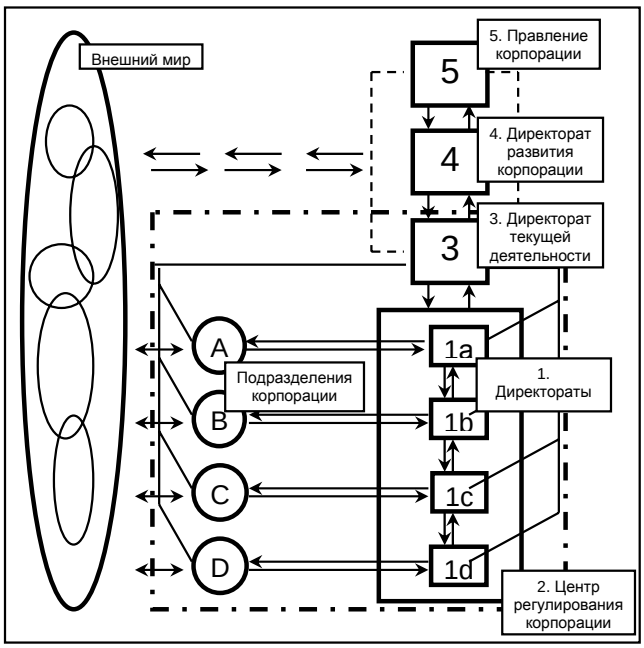


Рис. 1. Кибернетическая модель управления Ст. Бира

всей образовательной структуры РАНХиГС, высший уровень автономного управления текущей деятельностью – администрация РАНХиГС, обеспечивающая оперативное управление жизнедеятельностью всей образовательной сети. Функции этого уровня состоят, прежде всего, в обеспечении стабильности внутрисистемной социально-экономической обстановки и поддержании внутреннего гомеостаза в рамках принятых на более высоком уровне стратегических решений. Базовый принцип – центр регулирования текущей деятельности несет ответственность за качество всей работы оперативного характера в масштабах образовательного пространства РАНХиГС, выполняет организационно-управленческие, технические, а не политические (стратегические) функции.

Система управления 4-го уровня выполняет важнейшую функцию управления, связанную со сбором и аналитической переработкой информации о состоянии внешней и внутренней среды РАНХиГС, включая прогнозирование. В терминологии Ст. Бира – это "мозг организации". Именно система 4-го уровня определяет критерии эффективности работы РАНХиГС в целом и ее отдельных элементов (филиалов, факультетов). Этот уровень определяет качество информационно-аналитических и директивных контактов системы управления 5-го (верхнего) уровня с центром регулирования текущей деятельности и внешней средой. Система управления 4-го уровня на основе анализа и прогнозирования изменений внутренней и внешней среды формирует возможные сценарии развития среды и вуза, разрабатывает варианты приоритетных направлений и стратегий развития, осуществляет информационно-аналитическую и директивную поддержку работы 5 уровня – высшего органа управления РАНХиГС. Именно система управления 4-го уровня на основе результатов аналитических разработок готовит варианты и практические рекомендации по формированию стратегий развития образовательной структуры РАНХиГС в целом и его отдельных филиалов (факультетов), направлений деятельности. Базовый принцип – система управления 4-го уровня разрабатывает сценарии и соответствующие рекомендации по принятию решений, но собственно принятие решений и организация их выполнения – не есть функция системы управления 4-го уровня. Даже по типу личностных характеристик лидеры системы управления 4-го уровня принципиально отличаются от лидеров систем управления 1 и 3 уровня. Функция поиска креативных решений отличается от функций принятия административных решений, также как, например, работа архитектора отличается от работы прораба. Для РАНХиГС 4-й уровень – это группа аналитиков, причем очень небольшая по численности, но имеющая доступ ко всей информации, циркулирующей в системе РАНХиГС и формирующей собственную информационную базу по ситуациям, тенденциям и прогнозам развития внешнего мира, а также возможным действиям вуза и оценке их последствий.

Система управления 5-го уровня на основе результатов аналитических проработок и рекомендаций институтов 4-го уровня выбирает и принимает, прежде всего, стратегические, политические решения. Система этого уровня должна формировать метацели развития РАНХиГС в целом. Основная функция – "заглянуть" в будущее, увидеть в этом будущем желаемое состояние и место РАНХиГС в национальном и мировом образовательных пространствах, увидеть приоритетные направления и доминанты развития РАНХиГС. Базовый принцип – взгляд в будущее и принятие волевых решений (хочу!) по критериям, обеспечивающим выживание и развитие, прежде всего, системы в целом. Этот принцип отражает, конечно же, интересы «хозяина, владельца» системы.

Модель Ст. Бира является рекурсивной и может быть применена как для всей организации, так и для отдельных ее структурных подразделений или направлений.

Функциональная достаточность модели управления Ст. Бира и современная программно-компьютерная поддержка предопределяют принципиальную возможность создания эффективных кибернетических систем управления, в том числе и вузом. На наш взгляд, именно к этому ведут мировые тенденции развития систем управления успешными крупными корпорациями ведущих стран, а отказ от использования этого опыта российскими вузами, особенно крупными, вряд ли будет оправдан.

1. Авраамова, Е.М. Реформы системы образования в СССР и России как отражение трансформации общественных потребностей [Текст] / Е.М. Авраамова. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. 52 с.

2. Бир Ст. Мозг фирмы. М.: Радио и связь, 1993. 416 с.

3. Гишкаева, Л.Л. Уровень и динамика заработной платы в России [Текст] / Л.Л. Гишкаева // Молодой учёный. 2013. № 3.

4. Индикаторы образования: 2013: статистический сборник [Текст]. М.: Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, 2013. 280 с.

5. Мир экономики. Структура ВВП России, май 2012 г. [Электронный ресурс]. URL: http://мир-экономики.рф/articles/структура-ВВП-России.html (дата обращения: 25.10.2013).

6. Никулина, И.Е. Технология формирования консолидированного бюджета в ВУЗе [Текст] / И.Е. Никулина, А.Б. Жданова // Финансовый менеджмент. 2007. № 5. С. 69–82.

7. Путин В.В.: Нам нужна новая экономика // Ведомости. 30.01.2012 [Электронный ресурс]. URL: http://www.vedomosti.ru/politics/news/1488145/o_nashih_ekonomicheskih_zadachah (дата обращения: 18.10.2013).

8. Ридингс, Б. «Университет в руинах» [Текст] / Б. Ридингс. М.: ВШЭ, 2010. (книга написана в 1994 г.). 304 с.

9. Сечкина, У. Нужны ли России инженеры // E-xecutive. 05.09.2013 [Электронный ресурс]. URL: http://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1865872/?utm_source=newsletter_exe&utm_term=&utm_medium=promo&utm_content=20130906&utm_campaign=daily_stat (дата обращения: 16.10 2013).

10. Юрга, В.А. Структура и механизмы финансирования системы высшего профессионального образования как условие инновационного развития высшей школы: российский и зарубежный опыт // Высшая школа и инновации. 2011. № 3 [Электронный ресурс]. URL: http://www.fa.ru/institutes/efo/science/Documents.pdf (дата обращения: 16.10.2013).

---

1. Avraamova, E.M. Reformy sistemy obrazovanija v SSSR i Rossii kak otrazhenie transformacii obshhestvennyh potrebnostej [Tekst] / E.M. Avraamova. M.: Izdatel'skij dom «Delo» RANHiGS, 2014. 52 s. (Russian).

2. Bir St. Mozg firmy. M.: Radio i svjaz', 1993. 416 s. (Russian).

3. Gishkaeva, L.L. Uroven' i dinamika zarabotnoj platy v Rossii [Tekst] / L.L. Gishkaeva // Molodoj uchjonyj. 2013. № 3. (Russian).

4. Indikatory obrazovanija: 2013: statisticheskij sbornik [Tekst]. M.: Nacional'nyj issledovatel'skij universitet Vysshaja shkola jekonomiki, 2013. 280 s. (Russian).

5. Mir jekonomiki. Struktura VVP Rossii, maj 2012 g. [Jelektronnyj resurs]. URL: http://mir-jekonomiki.rf/articles/struktura-VVP-Rossii.html (data obrashhenija: 25.10.2013) (Russian).

6. Nikulina, I.E. Tehnologija formirovanija konsolidirovannogo bjudzheta v VUZe [Tekst] / I.E. Nikulina, A.B. Zhdanova // Finansovyj menedzhment. 2007. № 5. S. 69–82 (Russian).

7. Putin V.V.: Nam nuzhna novaja jekonomika // Vedomosti. 30.01.2012 [Jelektronnyj resurs]. URL: http://www.vedomosti.ru/politics/news/1488145/o_nashih_ekonomicheskih_zadachah (data obrashhenija: 18.10.2013) (Russian).

8. Ridings, B. «Universitet v ruinah» [Tekst] / B. Ridings. M.: VShJe, 2010. (kniga napisana v 1994 g.). 304 s. (Russian).

9. Sechkina, U. Nuzhny li Rossii inzhenery // E-xecutive. 05.09.2013 [Jelektronnyj resurs]. URL: http://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1865872/?utm_source=newsletter_exe&utm_term=&utm_medium=promo&utm_content=20130906&utm_campaign=daily_stat (data obrashhenija: 16.10 2013).

10. Jurga, V.A. Struktura i mehanizmy finansirovanija sistemy vysshego professional'nogo obrazovanija kak uslovie innovacionnogo razvitija vysshej shkoly: rossijskij i zarubezhnyj opyt // Vysshaja shkola i innovacii. 2011. № 3 [Jelektronnyj resurs]. URL: http://www.fa.ru/institutes/efo/science/Documents.pdf (data obrashhenija: 16.10.2013) (Russian).

UDC 378.1

ACADEMIC INSTITUTION MANAGEMENT IN THE MARKET-BASED CONTEXT

Ivanov Oleg Petrovich,
Russian Presidential
Academy of National Economy and Public Administration, Chelyabinsk Branch,
Associate Director of Development,
Candidate of Technical Sciences,
Chelyabinsk, Russia.
E-mail: oliva77@yandex.ru

Zyrianov Sergey Grigoryevich,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Chelyabinsk Branch, Director,
Doctor of Political Sciences, Professor,
Chelyabinsk, Russia.
E-mail: director@rane74.ru

Annotation
The reform of the system of higher education being held in Russia requires not only to change curriculum and technologies of realizing educational process, but also profound rethinking and reconstructing of the structure of principal directions of academic institution's activity and management. The authors consider approaches to forming directions of academic institution's activity, creating synergetic effect and possibilities to construct a system of academic institution management on the basis of Stafford Beer's model.

Key concepts:
system of higher education,
market-based conditions,
crisis and degradation,
sources of financing,
necessity of reconstruction,
synergy of directions of university's activities,
market-based system of academic institution management,
Stafford Beer's model.