Ю. Н. Томашевская, Д. В. Осипов

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ

Аннотация

В рамках статьи на основе методов анализа и синтеза, обобщения, дедукции будут изучены основные особенности и элементы системы управления вузами, а также актуальные подходы к управлению современным университетом.

Ключевые слова

Инновации, миссии университета, элементы системы управления, коммерциализация, социальная миссия, адхократия, подходы к системе управления, ноу-хау, организационные структуры, трансфер технологий.

Yu. N. Tomashevskaya, D. V. Osipov

MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

Annotation

Article studies the main features and elements of management system of universities, as well as current approaches to the management of a modern university, based on the methods of analysis and synthesis, generalization, deduction.

Keywords

Innovations, university missions, elements of the management system, commercialization, social mission, adhocracy, approaches to the management system, know-how, organizational structures, technology transfer.

Введение

В последние годы российское высшее профессиональное образование проходит новый виток развития, во многом обусловленный задачами, поставленными президентом В. В. Путиным и связанными с повышением глобальной конкурентоспособности российских университетов. Для достижения данной цели в разное время были запущены новые проекты, такие как «5–100» и проект ПСАЛ, образован Совет по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров и др. Вышеназванные проекты предполагают достижение широкого спектра показателей, к которым необходимо стремиться российским вузам. При этом совсем неясными остаются пути и инструменты достижения данных позиций. Учитывая рассмотренные факты, актуальным представляется изучение того, как должна меняться действующая система управления российскими вузами с учетом приоритетов, обозначенных высшим руководством страны.

Материалы и методы

В целом различные типы организационных структур в теории управления были рассмотрены в работах таких ученых, как В. Ланкин, С. Майков, В. Сербин, Е. Солдатова, Х. Бэли, П. Блау, Дж. Гэлбрейт, П. Друкер, Д. Майер, Г. Минцберг, П. Фелдман и др. Среди зарубежных трудов особого внимания заслуживают книги и статьи профессора Г. Мицберга, который выделил применительно к вузам отдельный вид структур — профессиональная организация. Профессиональная организация имеет небольшую техноструктуру и слабую среднюю линию, поскольку потребность в административном контроле является незначительной. Согласно Г. Минцбергу, для функционирования профессиональной организации необходимо большое количество вспомогательного персонала, который подбирается для обеспечения поддержки деятельности дорогостоящих профессионалов (операционного ядра). Минимальная техноструктура в профессиональной организации обеспечивает данному типу организаций высокую норму управляемости.

Данная конфигурация подходит для организаций, функционирующих в относительно стабильных условиях. Вместе с тем, автор подчеркивает, что для организаций, работающих в условиях турбулентности, к которым в современных реалиях может относиться и вуз, необходим другой тип конфигурации (управления) — адхократия.

Основное отличие адхократии от других конфигураций (в том числе профессиональной) заключается в своеобразии ее структуры. Во-первых, это быстроизменяющаяся, во-вторых, органическая и избирательно децентрализованная. Здесь эксперты в конкретных функциональных областях распределены по разным многопрофильным ко-

мандам, которые включают также штабной и операционный персонал, а также различных менеджеров, реализующих инновационные проекты.

В таблице 1 представлена сравнительная характеристика двух типов организаций (профессиональной и адхократической).

Структура университета, построенная по адхократическому принципу представлена на рисунке 1.

Продолжая тему организационных структур университета, остановимся на другой важной работе, посвященной переходу университетов на новую систему управления Й. Г. Виссема. Исследователь в своей работе подчеркивает, что в экономике знаний университеты становятся инструментами экономического роста, тем самым конкурентоспособность высших учебных заведений возрастает.

Таблица 1 — **Профессиональная и адхократическая конфигурации** [1, 2]

Параметры сравнения	**Профессиональная организация**	**Адхократическая организация**
Механизм координации	Стандартизация знаний и навыков (квалификации)	Взаимное согласование
Ключевая часть организации	Операционное ядро	Вспомогательный персонал (в административной адхократии; в операционной адхократии — наряду с операционным ядром)
Основные параметры дизайна	Специальная подготовка, горизонтальная специализация, вертикальная и горизонтальная децентрализация	Инструменты взаимодействия, органическая структура, избирательная децентрализация, горизонтальная специализация, обучение, функциональное и рыночное группирование одновременно
Ситуационные факторы	Сложная, стабильная внешняя среда; нерегламентированная, не усложненная техническая система; модная.	Сложная, динамичная (иногда неравноправная) внешняя среда; молодость (особенно для операционной адхократии); сложная и часто автоматизированная техническая система (в административной адхократии)
Структура	– бюрократическая, но децентрализованная; – создание участков, на которых автономно работают профессионалы, деятельность которых контролируется стандартами и нормами; – многочисленный вспомогательный персонал	– быстро изменяющаяся, органическая, избирательно децентрализованная, адхократия; – эксперты в конкретных областях рассредоточены по разным многопрофильным командам, включающих также штабной и операционный персонал и менеджеров, реализующих новаторские проекты; – координация через взаимное регулирование; стимулируется связующим персоналом, менеджерами-интеграторами и матричной структурой
Стратегия	Множество стратегий, часто фрагментированных, но способствующих сплоченности работников-профессионалов	– основана на обучении, или на «базисном» процессе; – «возникающая» преимущественно в разнообразных восходящих процессах; – скорее сформированная, чем управляемая; – характерные циклы конвергенции и дивергенции на стратегическом фокусе



Рисунок 1 — **Адхократический университет** [3]

Традиционно учебная и научная деятельность университета организуется факультетами, за каждым из которых закреплена своя научная специализация. Однако большинство научных исследований сегодня носит междисциплинарный характер. Группы ученых, осуществляющих меж- и трансдисциплинарные научные исследования, образуют межфакультетские команды, состоящие из представителей различных факультетов зачастую из разных университетов, а также иногда представителей неуниверситетской среды. В результате образуется матричная организационная структура, которая сегодня не может в полной мере отвечать потребностям рынка. На данный факт обратил внимание Й. Виссема, который предложил более эффективную организационную структуру для университетов третьего поколения, где власть находится в руках у институтов (рис. 2).



Рисунок 2 — **Организационная структура университета третьего поколения** [4, с. 316]

Университеты третьего поколения действуют на международном высококонкурентном рынке. Это сетевые университеты, которые сотрудничают с компаниями разных отраслей, негосударственными научно-исследовательскими и проектными организациями, инвесторами, фирмами профессиональных услуг, а также с другими университетами по модели «карусели ноу-хау». Целью такого университета является извлечение выгоды из своих ноу-хау в дополнение к их традиционным задачам — проведение научных исследований и образование.

Институты отвечают за программы магистратуры, дополнительного профессионального образования по отдельным направлениям, присуждают степени PhD в какой-либо предметной области. Они также формируют сетевые отношения между другими такими же институтами по всему миру, зачастую участвуя в международных проектах. Они привлекают финансирование из средств фондов и от третьих лиц (компаний-клиентов), также сотрудничают с промышленными компаниями и стартапами, тем самым беря на себя ответственность за финансовое положение. Структура такого института может включать библиотеку и офис поддержки для обеспечения финансового, административного и IT-содействия. Обучение по программам бакалавриата остается прерогативой факультетов; они также могут отвечать за преподавание общих дисциплин на программах магистратуры, реализуемых институтами. При этом для развития трансдисциплинарных исследований руководству университета необходимо четко определить портфель направлений деятельности университета, поскольку «современный университет — это скорее не сумма представленных в нем отдельных наук, а совокупность проблемных областей, рассматриваемых на основе трансдисциплинарного подхода» [4, с. 126].

Поскольку для современных университетов важна инновационная и предпринимательская составляющие автор выделяет в составе Правления ответственного за сотрудничество с предприятиями сферы промышленности и коммерциализацию ноу-хау. Данному сотруднику должен быть предоставлен штат, определенных по четырем группам работников, ведущих деятельность по направлениям: маркетинг, новые технологии, работа с техностартерами, технопарк (рис. 3).

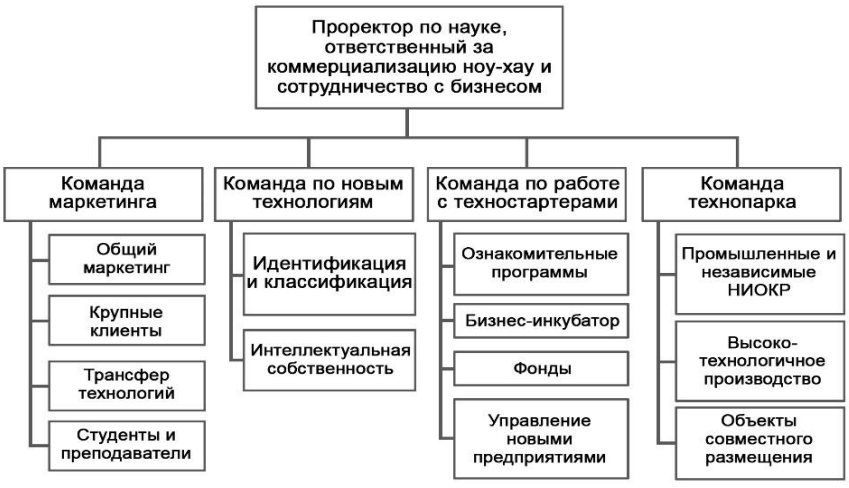

Рисунок 3 — **Организация коммерциализации ноу-хау и сотрудничества с бизнесом в области научных исследований** [4, с. 363]

Примером эффективной организации подобной деятельности в университете является Лёвенский католический университет [5], в Бельгии. В этом университете с 1972 г. создан Центр научных исследований и разработок, отвечающий за коммерциализацию ноу-хау университета.

Следует отметить, что в российской и зарубежной литературе существует пул ученых (В. Садовничий, Т. Балмасова, М. Мархла, Ф. Спигарелли, О. Зиневич, Е. Кудряшова, М. Зонова и др.), которые имеют иной взгляд на третью миссию университета, просматривая в ней социальную функцию или связь вуза с обществом. Очевидно, что такой подход к предназначению высшего учебного заведения будет предполагать усиление его деятельности по направлению воспитательной работы, связи с местным сообществом в виде программ дополнительного образования и профориентации, работой со школьниками и предприятиями региона, его вовлеченности в решение острых социальных вопросов, технологических и экологических проблем. В этом контексте университеты и органы региональной власти должны постоянно собирать данные об исследованиях, компаниях и рыночных потребностях как на местном, так и национальном уровне [6, с. 4]. Третья миссия обычно в научной литературе трактуется через призму трех элементов: трансфер технологий, дальнейшее образование и социальная вовлеченность. Первая позиция предполагает создание ноу-хау для нужд внеакадемического окружения для получения социального и коммерческого эффекта. Дальнейшее или продолженное обучение — это обучение на протяжении всей жизни. И социальная вовлеченность должна проявляться в виде деятельности, направленной на повышение благо общества. В качестве инструмента, способного в рамках процесса взаимодействия университета с другими участниками рынка устранить разрыв между этими заинтересованными сторонами, А. Саммер, П. Беннуорт [7] предлагают использовать «Живые лаборатории» (Living Labs) [8], представляющие экосистему открытых инноваций, основанную на партнерстве бизнеса, граждан и правительства. При этом автор отмечает, что модель оценки эффективности третьей миссии не может носить универсальный характер и должна варьироваться для разных стран или даже университетов в соответствии с их специфическими характеристиками и специализацией.

М. Мархло и А. Паусист [9] предлагают осуществлять трансфер технологий посредством бизнес-инкубаторов и специализированных рабочих групп.

Следуя третьей миссии университета в контексте социальной значимости предполагает, что университеты должны увязывать собственный социально-экономический контекст с общественными потребностями и требованиями рынка. При этом, как отмечается в отчете «Роль университетов в региональных инновационных экосистемах» [10], подготовленном Европейской ассоциацией университетов, данный подход предполагает уход от линейной передачи знаний от исследований к внешним пользователям (компаниям, гражданам) к их совместному созданию. То есть решение проблем и создание новых продуктов становится результатом коллективного творчества. Это, в свою очередь, потребует повышение степени активности университета в проведении исследований и переговоров о специфических потребностях региональных и российских компаний для их дальнейшего удовлетворения посредством инновационных решений; профессиональном управлении партнерскими связями через создание специализированного отдела по координации связей с бизнес-партнерами и внедрение системы CRM; выстраивании работы со школами в ключе подготовки квалифицированных научных кадров, повышение привлекательности научной деятельности и профессии ученого; развитии управленческих кадров вузов (прежде всего проректорского корпуса) не с позиции научных интересов, а в ключе овладения навыками делового администрирования; создании межвузовских хабов по разработке ноу-хау и совершенствовании (разработке новых форм) их коммерциализации. В результате повышения активности вуза и его роль в развитии экономического потенциала региона возрастает.

Результаты

Завершая рассмотрение различных подходов к системе управления высшим учебным заведением, приведем сравнительный анализ представленных подходов (табл. 2).

Таблица 2 — **Сравнительный анализ подходов**

Параметры сравнения	Подход Г. Минцберга	Подход Й. Виссемы	Подход третьей (социальной) миссии университета
1. Основная мысль	В изменяющейся внешней среде компаниям для создания инноваций необходимо внедрение гибкой и органической селективно децентрализованной системы управления (адхократии) с сохранением двух бюрократических структур управления	У вуза наряду с образовательной и научной появляется миссия по коммерциализации ноу-хау	Современный вуз должен реализовать образовательную, научную и социальную миссии
2.Управляющие единицы	Формирование междисциплинарных команд функциональных экспертов, состоящих из представителей вспомогательного персонала, операторов, менеджеров, работающих над сложными инновационными проектами	Создание институтов, как основной структуры по коммерциализации ноу-хау. Появление в структуре университета проректора, ответственного за коммерциализацию ноу-хау и взаимодействие с бизнесом	-
3. Механизм	Создание нового механизма координации — взаимного регулирования через сеть координаторов, менеджеров-интеграторов и матричные структуры; развитие сложной динамической среды, включающей постоянные изменения специальностей и специализаций, временные проекты и грандиозные инициативы; применение стратегии самообучения и инициативы «снизу»	Университеты сотрудничают с компаниями разных отраслей, негосударственными научно-исследовательскими и проектными организациями, инвесторами, фирмами профессиональных услуг и другими университетами по модели «карусели ноу-хау», тем самым становятся инструментами экономического роста	Живые лаборатории (Living Labs), бизнес-инкубаторы, специализированные рабочие группы

Выводы

В статье были рассмотрены современные по подходы к системе университета и различные точки зрения по правилам управления ею, в связи с чем получены следующие результаты:

1. Необходимость перехода университетов к третьему поколению обусловлена различными факторами, протекающими в глобальном масштабе и определяющими новую роль университетов в обществе. В этой связи актуальным является создание новой современной модели университета.

2. Среди авторов существует устойчивое мнение, что роль университета расширилась и выходит далеко за рамки образовательной и научной функции, то есть современные университеты должны выполнять не две, а три миссии. При этом в чем именно заключается третья миссия, наблюдается расхождение — часть авторов, следуя за версией Й. Виссемы, предлагает усиливать коммерческую составляющую университетов, подчеркивая значимую роль университетов в повышении конкурентоспособности территории, на которой они располагаются, другая — сконцентрироваться на социальной.

3. В обоих подходах о трех миссиях университета есть упоминание про трансфер технологий, как важной задачи, реализуемой в рамках третьей миссии. При этом если у Й. Виссема трансфер технологий рассматривается как эффективный способ коммерциализации науки, то во втором случае — это способ обеспечения общественного блага, взаимодействия с обществом и вовлеченно-

сти в проблемы компаний и региона в целом, который между тем не исключает привлечение денежных средств на их реализацию, именно университеты станут драйверами экономического роста.

4. В настоящее время доступно очень мало всеобъемлющих разработок по третьей социальной миссии университета. Поэтому очевидной представляется необходимость более подробного описания системы эффективных инструментов, выражающихся в создании конкретных структурных подразделений, этапности их внедрения, критериев оценки деятельности и т. д. по ее реализации по аналогии с достижениями работ Й. Виссема и Г. Минцберга (если учесть, что именно данный подход рекомендуется культивировать российским вузам, в том числе посредством рейтинга «Три миссии университета»).

Библиографический список

1. *Минсберг, Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. — СПб., 2002.

2. *Минсберг, Г.* Менеджмент. Природа и структура организации. — М., 2018.

3. *Ахунжанова, И. Н., Лунев, А. П., Томашевкая, Ю. Н., Кошкаров, А. В., Гамидов, С. С.* Адхократия как современная форма организации деятельности университетов России // Управление науки. — 2019. — № 4. — Т. 9. — С. 85–97.

4. *Виссема, Й. Г.* Университет третьего поколения: Управление университетом в переходный период. — М., 2016.

5. KU Leuven [Электронный ресурс]. — Режим доступа : https://www.kuleuven.be.

6. *Stančová, K. C., Cavicchi, A.* Dynamics of smart specialisation agri-food trans-regional cooperation [Электронный ресурс]. — Режим доступа : https://www.researchgate.net.

7. *Zomer, A., Benneworth, P.* Reform of Higher Education in Europe [Электронный ресурс]. — Режим доступа : https://link.springer.com.

8. European commission. Living Labs for user-driven open innovation [Электронный ресурс]. — Режим доступа : https://www.eurosportello.eu.

9. *Балмасова, Т. А.* Третья миссия университета — Новый вектор развития? [Электронный ресурс]. — Режим доступа : https://cyberleninka.ru.

10. Role of universities in regional innovation ecosystems [Электронный ресурс]. — Режим доступа : https://eua.eu.

Bibliographic list

1. *Mincberg, G.* Structure in fist: building an effective organization. — SPb., 2002.

2. *Mincberg, G.* Management. Nature and structure of organizations. — M., 2018.

3. *Ahunzhanova, I. N., Lunev, A. P., Tomashevskaja, Ju. N., Koshkarov, A. V., Gamidov, S. S.* Adhocracy as a modern form of organizing the activities of universities in Russia // Management sciences. — 2019. — № 4. — Vol. 9. — P. 85–97.

4. *Wissema, J. G.* Third generation university: University Governance in Transition. — M., 2016.

5. KU Leuven [Electronic resource]. — Mode of access : https://www.kuleuven.be.

6. *Stančová, K. C., Cavicchi, A.* Dynamics of smart specialisation agri-food trans-regional cooperation [Electronic resource]. — Mode of access : https://www.researchgate.net.

7. *Zomer A., Benneworth P.* Reform of higher education in Europe [Electronic resource]. — Mode of access : https://link.springer.com.

8. European commission. Living Labs for user-driven open innovation [Electronic resource]. — Mode of access : https://www.eurosportello.eu.

9. *Balmasova, T. A.* The third mission of university — New vector of development? [Electronic resource]. — Mode of access : https://cyberleninka.ru.

10. Role of universities in regional innovation ecosystems [Electronic resource]. — Mode of access: https://eua.eu/downloads.