

УДК 378.4

СТРУКТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ В УСЛОВИЯХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

А. С. Кануков, М. Н. Кулапов

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова

Поступила в редакцию 2 апреля 2023 г.

Аннотация: в условиях турбулентной внешней среды на фоне перманентного реформирования системы высшего образования руководство вузов призвано уделять пристальное внимание управленческой структуре университетов как элементу их стратегии. Авторы, имея конкретный опыт реализации оригинального подхода к структурной организации университета, а также с учетом анализа практики управления российских и зарубежных университетов, раскрывают особенность высшего менеджмента реструктурированного вуза. В статье утверждается, что незыблемость кафедры как ведущего звена вуза и основы его ментально-общинной самоидентичности есть основное условие построения современной структуры управления университетом. При таком подходе централизующая суть предложенной структуры обеспечена триединым сочетанием принципов горизонтального, вертикального и проектного управления. Это препятствует бюрократизации вуза, чего нельзя сказать о наиболее опасном в этом смысле процессе департаментизации кафедрального блока.

Ключевые слова: университет, кафедра, оргштатная структура, стратегия реструктуризации, образовательно-научный центр, предметная область, горизонтальное, вертикальное и проектное управление, проектная группа, высшая школа.

Abstract: in a turbulent external environment against the backdrop of a permanent reform of the higher education system, the leadership of universities is called upon to pay close attention to the management structure of universities as an element of their strategy. The authors, having specific experience in implementing an original approach to the structural organization of the university, as well as taking into account the analysis of management practices of Russian and foreign universities, reveal the features of the top management of a restructured university. The article argues that the inviolability of the department, as the leading element of the university and the basis of its mental and communal self-identity, is the main condition for building a modern university management structure. With this approach, the centralizing essence of the proposed structure is provided by a triune combination of the principles of horizontal, vertical and project management. This prevents the bureaucratization of the university, which cannot be said about the most dangerous process of departmentalization of the cathedral block in this sense.

Key words: university, department, organizational structure, restructuring strategy, educational and scientific center, subject area, horizontal, vertical and project management, project team, high school.

Подход к управленческой структуре вуза, как известно, определяется его Стратегией. Современная трактовка стратегии такова: она есть не что иное, как «захват будущего». Созданному в рамках РЭУ имени Г. В. Плеханова Образовательно-Научному Центру (ОНЦ) как опорной единице новой структуры предстояло разработать оригинальный подход к ней. При этом разработчики проанализировали ряд типов и вариантов структур российских и зарубежных университетов. На основе анализа и синтеза их опыта предложен вариант организационной структуры, сочетающей горизонтальное и проектное управление. Он направлен на обеспечение партнерства факульте-

тов и кафедр в рамках ОНЦ с последующим переходом к структуре Высшей Школы (ВШ).

Преимущества ОНЦ перед прежней структурой образовательно-научного блока РЭУ имени Г. В. Плеханова заключаются в следующем.

1. Выбор варианта, соответствующего российской ментальности в противовес департаментизации [1, с. 8], бюрократизирующей основной – учебный – процесс вуза. Кафедра адаптирована как отечественная общинная ячейка вуза. Покушение на принцип общины в российской истории, как правило, заканчивалось трагически для покушавшихся на него.

2. Усиление горизонтального управления на фоне оптимизации вертикального. Объединение основного (образовательно-научного) блока вуза

в единой предметной области в вертикали одного проректора. Кафедра и деканат – партнеры.

3. Возрождение апробированного советским образованием тезиса: «Кафедра – ведущее звено вуза». Вместе с тем кафедра, как клетка, из которой выросли первые университеты мира.

4. Фактическое смещение на кафедру центра ответственности за качество реализации основной профессиональной образовательной программы (ОПОП).

5. Оптимизация функционала деканата как дирекции образовательных программ: а) профориентация; б) администрирование ОПОП (организация и оформление набора студентов, учебного процесса, выпуска обучающихся).

6. Реализация проектного метода в инициации и разработке востребованных междисциплинарных ОПОП взамен морально устаревших формализованных кафедральных методических комиссий.

Начнем с 1-го этапа реализации обсуждаемого проекта. В 2013 году внешним мотиватором к его реализации послужило своего рода «цунами», когда в «Плехановку» были интегрированы четыре университета. Из 112 кафедр вначале были созданы громоздкие слабоуправляемые кластеры в рамках единых предметных областей (экономика, финансы, менеджмент, естественно-научный и др.). На руководство кластерами назначались по совместительству действующие руководители кафедр (на общественных началах). В том же 2013 году при поддержке тогдашнего ректора В. И. Гришина 1-й этап проекта был внедрен в управленческую структуру вуза (рис. 1 – составлен авторами).

Главное в итогах состоявшейся реструктуризации состоит в том, что была перераспределена важная доля специфических полномочий от ректората к руководителю базового учебно-научного подразделения вуза – сначала ОНЦ, затем – Высшей школы (ВШ).

В 2019 году был запущен пилотный проект 2-го этапа управленческой реструктуризации учебно-научного блока. Вновь назначенный в 2020 году ректор И. В. Лобанов успешно его реализовал, в результате чего и на той же предметной основе, что и ОНЦ, были созданы ВШ. Фактически ВШ сложились как вуз в миниатюре, под управлением единого проректора (рис. 2 – составлен авторами).

По меткому выражению ректора И. В. Лобанова, структура РЭУ сегодня является централизующей, что в условиях неравновесной внешней среды заметно упрощает и повышает степень надежности системы управления вузом.

В настоящее время, согласно мнению высшего менеджмента «Плехановки», после завершения 2-го этапа реализованная структура с позиций простоты управления ею и эффективности функционирования может быть признана оптимальной [1–3]. Персональная составляющая реструктуризации выразилась в следующем. Директор ОНЦ перешел в статус директора ВШ, а представитель резерва на замещение из состава молодых сотрудников стал заместителем директора ВШ – руководителем Дирекции образовательных программ.

Тактика перехода к системе ОНЦ и затем – к ВШ предполагала: определение предметной области; проведение обучающего семинара; мони-

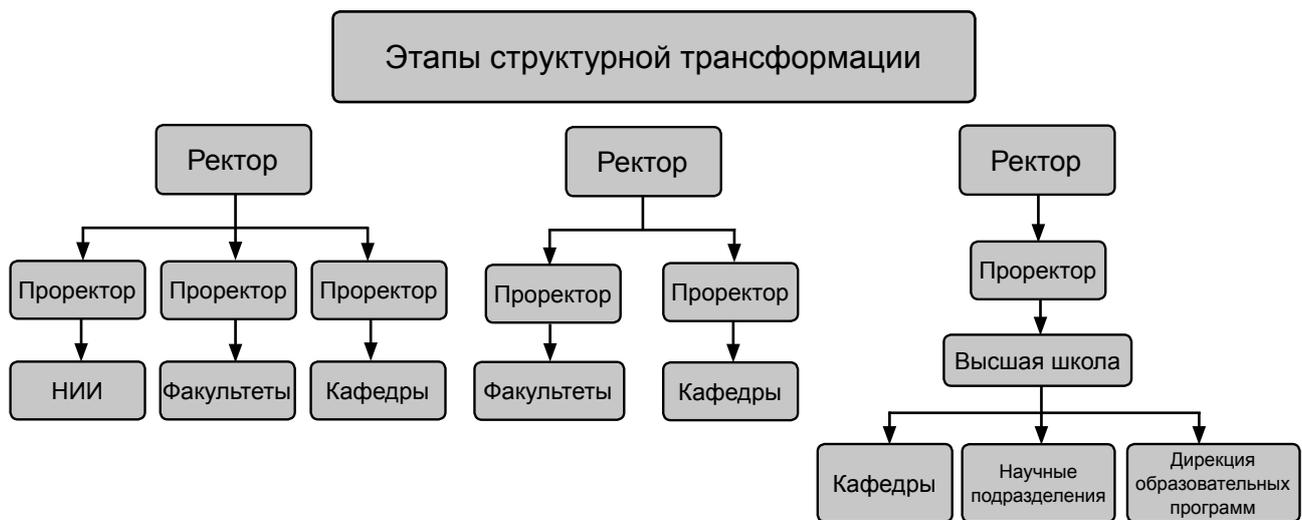


Рис. 1. Этапы структурной трансформации РЭУ имени Г. В. Плеханова

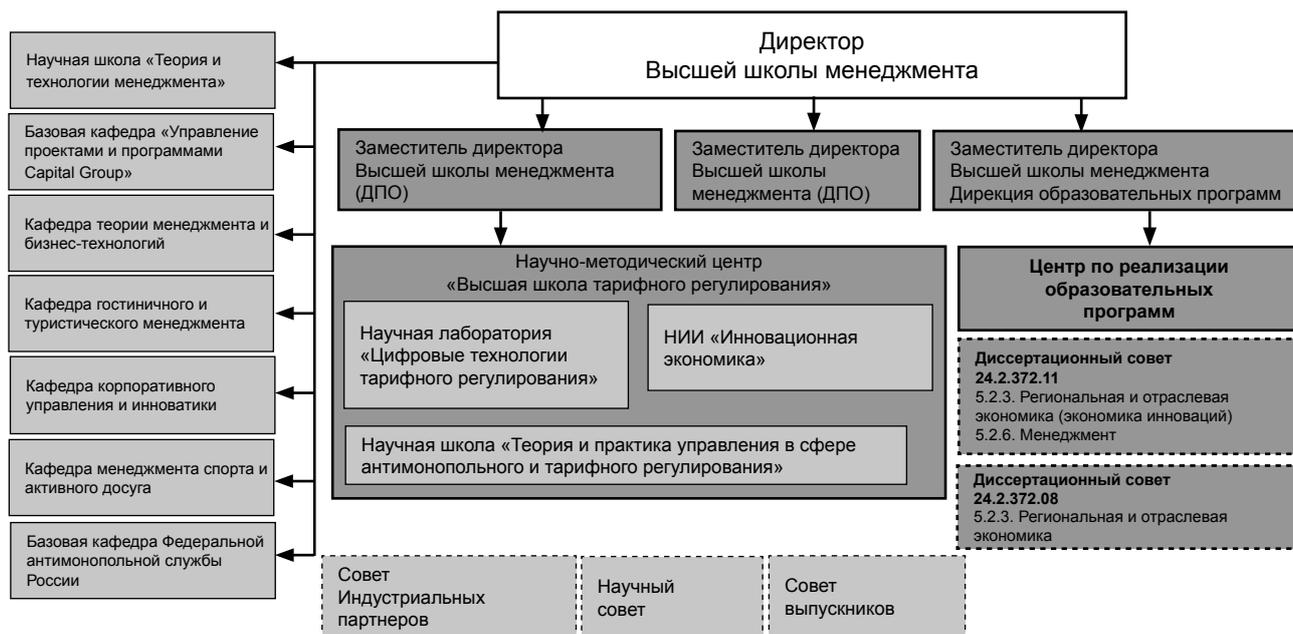


Рис. 2. Структура Высшей школы в РЭУ имени Г. В. Плеханова

торинг реализации проекта; периодический хронометраж структуры загруженности рабочего дня преподавателя (не транслятора информации, а тренера мыслительных профессиональных способностей обучающихся).

Изначально кадровым ядром ОНЦ, а затем ВШ (штат состоит из 4 человек) упор был сделан на применение известных технологий и принципов управления.

1. Принцип «муравейника». Совещаний нет, но каждый действует в русле общей стратегии, благодаря on-line информированию и электронной переписке между аппаратом ОНЦ и включенными в него подразделениями.

2. Тотальная проработка Стратегии с рядовыми сотрудниками в части выполняемых ими задач. Главное в реализации Стратегии организации – понимание каждым сотрудником своего места и вклада в решение стратегических задач организации.

3. Двухуровневое делегирование полномочий: – от руководства ОНЦ (затем ВШ) – к заведующим кафедрами (например, конкурсное избрание, вопросы вознаграждения), т.е. минимизация «ручного» межуровневого управления;

– от заведующих кафедрами – к отдельным преподавателям (советом ОНЦ утверждено примерное распределение функциональных зон ответственности) (рис. 3 – составлен авторами).

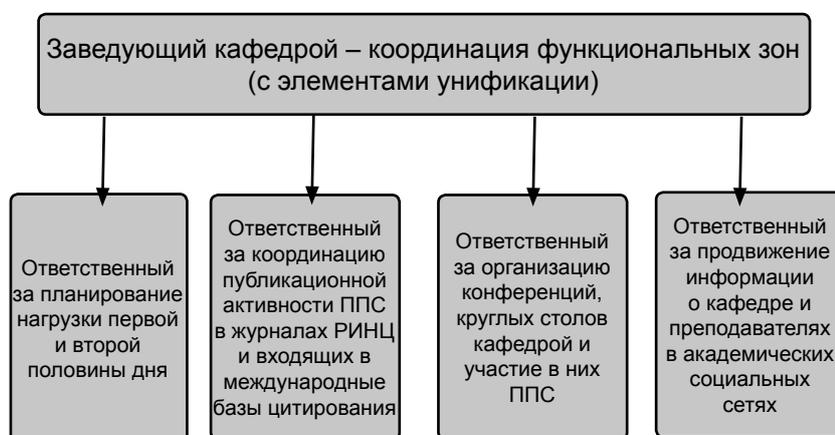


Рис. 3. Делегирование отдельных полномочий заведующего кафедрой (фрагмент)

При этом соблюдался базовый управленческий постулат: профессионально дозированное делегирование полномочий лишь усиливает власть руководителя при строгом следовании базовым управленческим нормативам, согласно которым на одного управленца должно приходиться 7–9 человек.

ОНЦ включали два взаимосвязанных блока:

а) ресурсный блок, объединяющий профильные в единой предметной области кафедры с базовой (опорной) Научной школой;

б) научно-локомотивный блок – НИИ, осуществляющий поиск, привлечение и организацию исполнения внешних научных грантов.

Что касается кафедр, то надлежит помнить, что основой управленческого решения служит оптимальное соотношение на кафедре преподавателей и исследователей.

Поиск же грантов – дело исключительно многочисленных профессиональных штатных маркетологов. Если это задание распределяется на весь без исключения профессорско-преподавательский состав, есть риск повторить карикатурный опыт «Большого скачка» КНР (1958–1960 годы).

Управление НИР университета выступает (в числе прочих своих функций) экспертным центром, определяющим подразделение (группу подразделений), способное реализовать принимаемое к разработке конкретное грантовое задание.

В силу приоритетности своего образовательного функционала кафедры в принципе (априори) не могут быть эффективны в поисках внешних заказов на научные исследования. Однако, обладая ресурсами экспертов, научно-педагогические работники кафедр могут исполнять договорные работы как привлеченные и под руководством НИИ внутри ВШ.

Авторами было инициировано подписание соглашения с крупной консалтинговой компанией о совместном участии в процедуре «закупки» на стороне одного участника. Это предусматривает совместную работу над грантами и параллельное обучение научно-педагогических работников консалтинговой деятельности (табл. 1).

Подробнее раскроем организационно-научную деятельность.

Десятая часть научно-педагогических работников кафедр ОНЦ круглогодично трудится на новый набор студентов. Этот вид нагрузки напрямую определяет будущую работу преподавателей: есть контингент – значит будет и педагогическая нагрузка.

Диссертационный совет, не являясь структурной единицей ОНЦ, на 60 % состоит из докторов наук кафедр ОНЦ. Диссовет – не только инструмент повышения компетентности преподавателей кафедр, но еще и «кастинговая» площадка обновления научно-педагогических работников (привлечения «свежих сил»).

Т а б л и ц а 1

Направления научных исследований проектных команд ОНЦ «Менеджмент» в 2014–2023 годах

Направления исследований	Проектные научные команды университета
Обоснование Концепции современной теории отечественного управления в условиях доминирующего технологического уклада	
Государственное планирование	
Исследование теории и методологии менеджмента бизнес-моделей на основе экосистемного подхода	
Создание системы показателей оценки эффективности деятельности регионов	
Оценки экономического эффекта от проведения крупных спортивных мероприятий	
Управление рисками	
Управление гостиничным и туристическим бизнесом	

На начальном этапе реализации проекта нам удалось объединить усилия с лабораторией «Экономической динамики и управления инновациями» ИПУ РАН по участию их в еженедельном семинаре для апробации разработок соискателей ученых степеней кафедр ОНЦ.

В настоящее время предметное развитие получил начатый в марте 2022 года методологический межвузовский семинар, посвященный глубокой теоретико-прикладной проработке научного направления – экосистемного подхода как новой ступени развития системного подхода. В его основе лежат труды как зарубежных ученых (А. Тэнсли и Дж. Мура), так и отечественных мыслителей (А. А. Богданова и В. И. Вернадского).

Теперь остановимся на образовательно-научных задачах, решение которых будет обеспечивать развитие университета по избранной стратегии [4].

1. Сам этап формирования ОНЦ преследует главную тактическую задачу, без решения которой невозможно переходить ко 2-му этапу проекта – созданию ВШ. Эта задача состоит в отработке механизма горизонтальных партнерских отношений кафедр и дирекций образовательных программ.

2. Кафедра – ведущее звено и главное производительное подразделение вуза. На заведующего кафедрой ложится основной груз тактико-содержательных проблем. Именно поэтому целесообразно оптимизировать хотя бы на треть индивидуальную нагрузку относящихся к категории научно-педагогических работников заведующих кафедрой, сократив ее до 400 часов. Считаем целесообразным разделить научно-педагогических работников на преимущественно педагогов и преимущественно научных сотрудников.

3. Крайне необходимо освободить кафедры от несвойственной им работы, такой как: привлечение средств в виде грантов на НИР или реализация задач дирекции образовательных программ. Убеждены, что этим должны заниматься, как уже говорилось выше, профессионалы-маркетологи.

4. Назрела необходимость создания проектных групп ОПОП как самоуправляемых систем для разработки, сопровождения и мобильного учета в образовательном процессе требований работодателей под руководством ведущих ученых выпускающих кафедр.

Что же касается ОНЦ, то перед их руководством в процессе реструктуризации стоят следующие организационно-штатные задачи.

1. Переформатирование функционала Управления НИР под создание предметного банка решений в ответ на запросы внешней среды за счет: а) целевого бизнес-планирования внутрен-

них грантов с экспертизой научно-технических советов на основе мониторинга внешней среды; б) предметной обработки новизны защищенных в диссоветах РЭУ диссертаций.

2. Рецессия в отечественной экономике и движение в сторону внутреннего хозрасчета вуза все острее требуют увеличения доли подразделений, которым установлены показатели доходности. Эти показатели, по нашему мнению, должны касаться не только (и не столько) основных производительных подразделений вуза (кафедр), но и обеспечивающих подразделений. Последние обязаны не только демонстрировать властные функции над главным звеном вуза, но и реализовывать свой профессиональный опыт в других университетах.

3. Авторы называют это «эффектом Колизея». Распространена практика, когда обеспечивающие подразделения (к примеру, финансовые) системно наращивают задания кафедральным «гладитаторам». Это – опасная позиция, порождающая через установку стороннего наблюдателя разлагающе-иждивенческие настроения в коллективе.

Таким образом, ослабляя своим появлением в структуре вуза внутреннюю конкуренцию, ОНЦ влекут за собой партнерскую кооперацию и нацелены на:

- новаторство в учебно-научном партнерстве, в том числе в междисциплинарных областях;
- экспертизу стратегической востребованности главного продукта РЭУ (ОПОП) по всей цепочке от инициации до аккредитации;
- замену бюрократического администрирования на внедрение самоуправляемых горизонтальных структур проектного управления качеством образовательной деятельности (проектных групп) [5];
- поступательное развитие качества научно-педагогического персонала под влиянием усложнения задач от внешней среды.

Еще раз обратим внимание на исключительно важное фундаментальное обстоятельство данной управленческой реструктуризации. В самой идее ОНЦ, как отмечалось в начале статьи, подспудно реализуется общинный принцип, лежащий в основе менталитета коренного населения России.

В качестве итогов, достигнутых с момента создания ОНЦ «Менеджмент» и по настоящее время, назовем следующие [6]:

- упрощена процедура конкурсного избрания преподавателей;
- проводится единственное в месяц системно-установочное совещание (Совет ОНЦ) с участием всех заведующих кафедрами, а возникающие вопросы решаются в оперативном порядке;

– налажено взаимодействие с кафедрами в режиме онлайн;

– ведется работа по переключению с кафедр на ОНЦ переписки с разрастающимся аппаратом вуза;

– гарантия личного доступа любого сотрудника кафедр и НИИ к руководству ОНЦ позволяет оперативно выявлять отклонения в работе;

– сокращено время заседания с 4,5 ч. (Совет кластера) до 1,5 ч. (Совет ОНЦ), проходящего не чаще одного раза в месяц.

Объединение профильных кафедр в составе ОНЦ позволило провести оптимизацию подготовки заявок на НИР, координацию и согласование их работы по тематике внутренних и внешних грантов, проведение круглых столов.

По мнению авторов реализованного проекта реструктуризации, дальнейшее развитие взаимодействия ОНЦ с кафедрами и иными подразделениями университета возможно по следующим направлениям:

1) развитие интеграционной деятельности между ОНЦ и структурными подразделениями РЭУ по реализации привлеченных объемов НИР;

2) передача фонда оплаты труда в дирекции для реальной нострификации партнерско-деловых отношений в системе: ДОП¹ – кафедры – НИИ;

3) разработка внутривузовского механизма ротации научно-педагогических работников в случаях их неэффективной деятельности.

ВШ выступает завершающим этапом и следующей ступенью дальнейшего развития: ОНЦ и формирование на их базе ВШ как драйвера предметной области науки и образования предусматривает триединство горизонтального, вертикального и проектного управления. Именно это сочетание является концептуальным стержнем реструктуризации образовательно-научного бло-

¹ Дирекция образовательных программ – бывший факультет.

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова

Канукоев А. С. – аспирант кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий

Кулапов М. Н. – доктор экономических наук, профессор, руководитель Научной Школы «Теория технологии менеджмента»

E-mail: Kulapov.MN@rea.ru

ка университета исключительно на предметной основе.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Калинина И. А.* РЭУ им. Г. В. Плеханова как конкурентоспособный университет будущего / И. А. Калинина, П. А. Карасев, М. Н. Кулапов, И. И. Скоробогатых // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 6(96). – С. 5–14.

2. *Гришин В. И.* Организация управления в «умном» университете / В. И. Гришин, И. А. Калинина, П. А. Карасев, М. Н. Кулапов, А. Е. Шкляев // Экономика и управление : проблемы, решения. – 2018. – Т. 5, № 5. – С. 222–231.

3. *Кулапов М. Н.* Трансформация системы управления университетом экономического профиля / М. Н. Кулапов, В. В. Масленников, Р. А. Абрамов // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – Т. 17, № 4(112). – С. 143–157.

4. *Штыхно Д. А.* Трансформация структуры университета в аспекте участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» / Д. А. Штыхно, М. Н. Кулапов, В. В. Масленников, И. А. Калинина, П. А. Карасев // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2022. – Т. 19, № 3. – С. 145–157.

5. *Кулапов М. Н.* Специфика проектного управления разработкой и реализацией программ ДПО в университетах : роль образовательно-научных центров / М. Н. Кулапов, П. А. Карасев, М. А. Фатеев, И. Слонев // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2021. – Т. 18, № 1(115). – С. 105–114.

6. *Кулапов М. Н.* Образовательно-Научный Центр «Менеджмент» как управленческая инновация : опыт и проблемы / М. Н. Кулапов, В. В. Масленников, А. Е. Шкляев // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 1(91). – С. 93–104.

Russian University of Economics named after G. V. Plekhanov

Kanukoev A. S. – Post-graduate Student of the Management Theory and Business Technologies Department

Kulapov M. N. – Dr. Habil. in Economics, Professor, Head of the Scientific School "Theory of Management Technology"

E-mail: Kulapov.MN@rea.ru