

УДК 330.4

**К.С. Дрезинский, Р.С. Кударов**

**О СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ  
ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ**

**K.S. Drezinsky, R.S. Kudarov**

**ABOUT MODERN MODELS MANAGEMENT  
OF HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT**

---

Рассмотрены модели управления высшими учебными заведениями. Предложена методика определения модели управления и мониторинга.

УПРАВЛЕНИЕ. ВЫСШЕЕ УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ. МОДЕЛЬ. МОНИТОРИНГ.

In this paper the models of university management are considered. The method of determination of model management and monitoring are offered.

MANAGEMENT. MODEL. MONITORING. UNIVERSITY. GRADUATE SCHOOL. HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT.

---

Развитие рыночных отношений в России способствовало ряду социально-экономических процессов, обусловивших коммерциализацию и наложивших отпечаток на многие сферы деятельности, в том числе и на высшее образование. Сложность происходящих процессов вызвала диверсификацию хозяйственных структур с быстрым ростом частного сектора, появлением безработицы и других форм перемены мотивационного поведения работников производственной и непроизводственной сфер. Появились новые ниши для различных видов деятельности. Сформировалась социально-экономическая установка производственных и общественных отношений — работать «с целью получения прибыли». В системе образования можно выделить три направления происходящих в связи с этим перемен:

- дифференциация, обусловленная социальными ожиданиями общества;
- появление рыночной составляющей;

— изменение роли государства в оценке работы учебного заведения.

Сегодня высшие учебные заведения России в той или иной степени конкурентоспособны в деле привлечения абитуриентов с использованием всех видов и форм имиджа. С развитием рыночных отношений и кризисных явлений связаны перемены, происходящие на всех уровнях системы управления вузами. Так, считается, что вузы должны:

- вести между собой конкурентную борьбу за студентов, за средства на исследования и образование, за кадры и т. д.;
- в условиях дефицита бюджетных средств сами находить дополнительные источники финансирования;
- преобразовываться в предпринимательские структуры, оказывающие образовательные, исследовательские и консультационные услуги клиентам — студентам, промышленности, местному (еще лучше международному) сообществу и т. п.

Иными словами, важными составляющими высшей школы становятся предприимчивость, инновационность, креативность, способность к росту и развитию, т. е. неразрывная связь с переменами, происходящими в окружающей среде.

По мере того как меняется спрос на высшее образование и правительства глубже осознают свою роль в содействии экономическому развитию, все большее значение имеет обеспечение эффективного управления в системе высшего образования. Система высшего образования становится все более сложной в связи с ростом числа и многообразия государственных и частных учреждений. Поэтому резко усложняется и требует специального анализа задача управления данным сектором. В результате традиционная модель тотального администрирования и контроля со стороны «центрального» министерства образования во всем мире постепенно вытесняется новыми. В настоящее время в России не до конца определенным остается вопрос государственной политики в части управления государственными организациями, осуществляющими деятельность в сфере образования. Под этим понимается: возможное преобразование сети государственных образовательных организаций с учетом нового закрепления полномочий федеральных, региональных и муниципальных уровней управления в сфере образования; изменение участия государства в управлении организациями сферы образования; выделение организаций, передаваемых другим уровням государственного или муниципального управления; выделение организаций, подлежащих реструктуризации, разгосударствлению и т. п.; поиск путей повышения эффективности деятельности государственных организаций сферы образования за счет выбора наиболее целесообразных организационно-правовых форм, методов финансирования, оценки результатов их деятельности. Ограничения системы централизованного администрирования стали реальным тормозом для развития сферы, которая изначально гибка и чувствительна к изменениям. В ответ на эти трудности в большинстве стран с развитыми системами высшего образования появляется множество разнообразных альтернативных подходов к финансированию и управлению вузами, основанных на делегировании

полномочий из центра. При этом отказ от централизованного администрирования вызван двумя соображениями: невозможностью оптимально управлять крупными системами высшего образования из центра и тем, что предоставление отдельным вузам возможности искать собственные пути оказалось значительно более эффективным подходом.

Становление нового типа отношений между учебным заведением и государством явилось следствием ряда тенденций, в числе которых:

- бюджетные трудности, растущая нагрузка государства в части расходов на социальные нужды;
- в условиях повышенных требований к эффективности бюджетной сферы центральное ведомство не способно наилучшим образом судить о том, как должны действовать отдельные вузы;
- усиливающееся в административных правительственных кругах понимание того, что возможности вузов, с точки зрения содействия переменам в образовании с целью подготовки людей к профессиональной деятельности в постиндустриальном обществе, останутся ограниченными при сохранении детального контроля над их деятельностью, реализуемого центральной администрацией да еще и старыми методами.

Исходя из вышеизложенного, следует понимать, что элементы системы высшего образования (вузы) должны развиваться самостоятельно, поддерживая свой уровень и самосовершенствуясь. Иначе говоря, учебные заведения наделяются автономией, а процессы принятия решений децентрализуются. Стали широко использоваться и такие чуждые академической культуре понятия, как «эффективность», «продуктивность», «экономичность», «производительность». В обстановке развития рыночных отношений получает распространение менеджерский подход к управлению высшими образовательными учреждениями. Появляются новые подходы к управлению персоналом, заимствованные из предпринимательской деятельности. В кризисных условиях, в которых оказалась высшая школа, получает развитие механизм антикризисного управления, реструктуризация и реинжиниринг. Вуз, таким образом, в значительной мере должен рассматриваться теперь не только

в разрезе академической культуры и общественных целей, сколько в свете культуры предпринимательской. Профессорско-преподавательский состав и учебно-вспомогательный персонал рассматриваются теперь как трудовые ресурсы и кадровый потенциал. Что же касается студентов, то их рассматривают в таких категориях, как «клиент» и «стратегический ресурс». Лекционные аудитории и оборудование обретают статус материальной инфраструктуры, а научно-педагогический персонал не столько учит, сколько оказывает услуги, не расширяет границы научного знания, а выполняет задания и исследовательские контракты.

Организация, наделенная значительной автономией, должна иметь соответствующую систему управления, обеспечивающую ее функционирование и развитие в соответствии с уставными целями, подотчетность учредителям, открытость, эффективность и результативность внутренних процессов администрирования. Современные модели управления вузами предполагают достаточно четкое разделение управленческих функций на исполнительную (административную) и нормативно-контрольную (законодательную) и закрепление их за соответствующими органами управления. Более того, будучи собственностью государства, вуз в то же время должен быть открыт общественному контролю, подразумевающему доступность информации, прозрачность финансовых и академических решений. Такой общественный контроль (открытость) может и должен не только добавляться к административному контролю (инспектированию), но и постепенно замещать его. С другой стороны, отношения вузов с государством и обществом должны строиться на определенных понятных процедурах, институционализирующих прозрачность и ответственность. Именно эти положения могут быть положены в основу модели, когда стратегическое управление вузом осуществляет управляющий совет (попечительский), куда входят представители целого ряда заинтересованных субъектов (например, акционеров), а оперативное руководство осуществляют назначаемый советом ректор и его административная команда. Решение академических вопросов (иногда включая законодательные

внутривузовские функции) отводится ученому совету вуза. Таким образом, структура управления вузом может состоять из нескольких органов, между которыми ясно распределены задачи и полномочия. Любая децентрализация реальных функций управления (как на уровне государственного управления, так и на уровне самоуправления) позволит преодолеть сложившуюся закрытость, оперативно и своевременно реагировать на изменения, делать вузы более подотчетными и эффективными, привлекать дополнительные ресурсы властей, производства, бизнеса и клиентов.

Приведенные в таблице две условные модели управления деятельностью вузов показывают лишь их основные различия и тенденции в поведении. Реальная картина гораздо сложнее и зависит от различных комбинаций факторов, благоприятствующих выбору того или иного типа управления. Важнейшими из них являются:

- размер вуза и его отраслевая принадлежность;
- диверсифицированность образовательных услуг;
- материально-техническая оснащенность;
- кадровый потенциал;
- особенности государственного отношения (размеры финансирования);
- развитость социальной инфраструктуры вуза, его рейтинг, место в региональной структуре;
- личность руководителя, уровень его предпринимательской активности, связи и пр.

Нами разработана и предлагается методика по комплексной оценке модели управления деятельностью вуза, состоящей из нескольких этапов. Суть ее в том, что на основе экспертных заключений формируется вывод о соответствии вуза современным требованиям, выдвигаемым рынком.

На первом этапе формируется перечень направлений деятельности вуза, которые будут подвергаться экспертной оценке (пример приведен далее в таблице).

На втором этапе каждому направлению  $i$  деятельности вуза присваивается значение индекса  $P_i$ . Если по выбранному направлению вузом применяется модель консервативного управления, то  $P_i = 0$ , если активная модель, то  $P_i = 1$ .

Модели управления деятельностью вузов

Структура деятельности вуза	Модель консервативного управления	Модель активного управления
1. Взаимоотношения вуза с объектами социально-культурного назначения	Ликвидация убыточных подразделений либо стагнация взаимоотношений	Организация экономических форм существования, допускающих приток внебюджетных средств
2. Предлагаемые специальности	Сохранение прежнего перечня специальностей	Организация новых специальностей, на которые имеется спрос
3. Формы обучения	Проведение неизменной политики в части оказания платных образовательных услуг	Увеличение части платных мест обучения, организация дополнительных платных образовательных услуг
4. Предпринимательская деятельность	Негативное отношение к такой деятельности	Активный поиск новых видов деятельности по привлечению дополнительных доходов
5. Хозяйственная деятельность	Отсутствие режима экономии затрат, недостаточное внимание финансовой политике	Введение режима экономии расходов, поиск новых механизмов оптимизации доходов, внедрение маркетинговой политики
6. Персонал	Попытки сохранить состав и количество работников, отсутствие мониторинговых действий, четкого контроля над численностью кадров	Готовность к высвобождению лишних работников и их увольнению, к оптимизации состава и структуры кадров
7. Зароботная плата	Ожидание государственного вмешательства, позиция «одинаковости» заработной платы персонала по разрядам и категориям	Формирование заработной платы в зависимости от результатов деятельности подразделений и каждого отдельного работника, введение новых вариантов материального поощрения
8. Организационная деятельность	Отсутствие существенных изменений в организационной деятельности	Активная перестройка организационной деятельности, предоставление самостоятельности структурным подразделениям

На третьем этапе определяется сумма  $P = \sum (P_i)$  и рассчитывается индекс «соответствия»  $I = P / N$ , где  $N$  – общее число направлений. Если значение  $I$  больше  $k$ , то вузом используется современная модель активного управления. В том случае, когда  $I$  меньше  $1 - k$ , делается заключение, что вузом применяется модель консервативного управления, не отвечающая в полной мере современным требованиям. Если же отношение  $I$  находится в пределах от  $1 - k$  до  $k$ , используется модель смешанного типа.

На четвертом этапе по динамике индекса «соответствия» проводится анализ состояния управления вузом. Значение  $I$  со временем должно увеличиваться. В противном случае детально рассматриваются направления деятельности вуза и определяются те из них, которые приводят к снижению индекса  $I$ .

На пятом этапе на основе анализа индекса  $I$  делается вывод об эффективности применяемой модели управления и выносятся рекомендации по изменению политики вуза.

Если со временем значение индекса  $I$  снижается, это означает, что руководством принимаются решения, тормозящие развитие. Если же значение индекса «соответствия» увеличивается (стремится к 1), вуз соответствует современным требованиям.

При вынесении рекомендаций первоначально выбирается приоритетное направление в развитии вуза на текущий момент. Далее осуществляется выбор приоритетов критериев и в соответствии с ним определяется очередность действий. При этом все нижестоящие действия выполняются с учетом вышестоящих. Выбор управления зависит от того, по каким направлениям по оценкам

экспертов получены значения  $P_i = 0$ . Политику в области данных направлений следует изменить. Конечной точкой будет являться значение  $I = 1$ .

В целом отечественные вузы столкнулись со значительными проблемами адаптации к изменившейся внешней среде. Созданные в иных условиях, они не были ориентированы на получение прибыли путем наилучшего удовлетворения потребительского спроса и достижения минимального уровня расходов, а были нацелены, прежде всего, на

выполнение планов. Отсюда завышенная численность персонала, низкая производительность труда, неконкурентоспособность производимой продукции (специалистов, магистров, бакалавров) и т. п. Если в стабильной плановой экономике эти факторы не играли существенной роли и нивелировались на общегосударственном уровне, то в условиях рынка и кризисной экономики они резко усугубили положение, изменить которое можно с помощью современной модели активного управления.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Беляков, С.А.** Новые формы образовательных организаций и некоторые проблемы организации управления образованием [Текст] / С.А. Беляков // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 5.
2. **Брандт, З.** Анализ данных. Статистические и вычислительные методы для научных работников и инженеров [Текст] : пер. с англ. / З. Брандт. – М.: Мир, АСТ, 2003.
3. **Васильев, В.Н.** Модели управления вузом на основе информационных технологий [Текст] / В.Н. Васильев. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2000.
4. **Васильев, Ю.С.** Экономика и организация управления вузом [Текст] : учебник / Ю.С. Васильев, В.В. Глухов, М.П. Федоров. – Изд. 2-е. – СПб.: Лань, 2001.
5. **Дрезинский, К.С.** Экономика и управление в образовании [Текст] : учеб. пособие / К.С. Дрезинский, А.В. Дрезинская. – СПб.: Изд-во ПГУПС, 2011.
6. Экономика труда [Текст] / под ред. Н. Горелова, М. Винокурова. – СПб.: Питер, 2003.
7. **Юрьева, Т.В.** Некоммерческие организации: экономика и управление [Текст] : учеб. пособие / Т.В. Юрьева. – М.: Рус. дел. лит., 1998.

---

**ДРЕЗИНСКИЙ Константин Сергеевич** – доцент кафедры экономики и менеджмента в строительстве Петербургского государственного университета путей сообщения; начальник отдела экономического развития Петербургского государственного университета путей сообщения, кандидат экономических наук.

192241, Россия, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 9, тел. (812)436-97-79. E-mail: pgupss@mail.ru

**DREZINSKIY, Konstantin S.** – Petersburg State Transport University.

192241, Moskovskij pr. 9. St. Petersburg. Russia. E-mail: pgupss@mail.ru

**КУДАРОВ Рустем Серикович** – доцент кафедры математики и моделирования Петербургского государственного университета путей сообщения, кандидат технических наук.

192241, Россия, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 9, тел. (812)436-97-79. E-mail: kudarovrs@mail.ru

**KUDAROV, Rustem S.** – Petersburg State Transport University.

192241, Moskovskij pr. 9. St. Petersburg. Russia. E-mail: kudarovrs@mail.ru

---