



АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ДЛЯ ВУЗОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Л. И. Грацианова, Н. В. Громова, Н. П. Тишкина

Московский университет «Синергия»,
Москва, Россия

Сфера высшего образования является предметом обсуждения на протяжении последних десятилетий. Ряд экспертов отмечает, что кадровый состав российских вузов не всегда отвечает современным требованиям, в частности, это относится и к управленческим кадрам. Подчеркивается необходимость создания эффективной системы аттестации и повышения квалификации управленцев высшей школы, а также разработки системы отбора и развития кадрового резерва руководителей. В соответствии с данными Доклада о реализации государственной политики в сфере высшего образования и соответствующего дополнительного профессионального образования в Российской Федерации в 2023 г. насчитывалось 724 вуза, из которых 227 – частных. При этом в резерв руководящих кадров научных и образовательных организаций, подведомственных Минобрнауки России, был включен 171 человек. Всего за период с 2021 по 2023 г. численность кадрового резерва руководителей составила 667 человек. Как видно из предоставленных данных, численность резерва заведомо менее потребности вузов. Еще одной проблемой является снижение доли руководителей вузов без ученой степени и лиц моложе 50 лет. Таким образом, актуализация и развитие методологии отбора и подготовки руководящих кадров для высших учебных заведений остаются важнейшими задачами. Цель исследования – выявление актуальных проблем подготовки руководящих кадров для высших учебных заведений, наметившихся в результате социально-экономических изменений в современной России.

Ключевые слова: кадровый резерв руководящих кадров, система управления вузом, менеджерализация, академический администратор, метапрограммный профиль, вовлекающая среда.

ACUTE TRENDS IN UPGRADING THE SYSTEM OF TRAINING UNIVERSITY TOP OFFICIALS IN TODAY'S CONDITIONS

Larisa I. Gratsianova, Natalia V. Gromova, Nadezhda P. Tishkina

Moscow University «Synergy»,
Moscow, Russia

The sphere of university education has been discussed during last decades. A number of experts pointed out, that personnel of Russian universities do not always meet current requirements, in particular it concerns top officials. The article underlines the necessity to develop an efficient system of attestation and qualification upgrading of top officials at higher school and to build a system of selection and development of top official reserve. According to the information of the Report on Pursuing State Policy in the Field of Higher Education and Relative Further Professional Education in the Russian Federation in 2023 the number of universities reached 724, including 227 private ones. At the same time the reserve of top officials of scientific and educational organizations jurisdictional to the Ministry of Education of the Russian Federation in 2023 made up 171 persons. From 2021 to 2023 the number of top official reserve made 667 persons. It is evident that the quantity of the reserve is lower than the need of universities. There is another problem, which deals with a drop in the share of university executives without academic degree and people under 50. Thus, we can see that developing methodology of selection and training top officials for universities is a very important objective. The goal of the research is to identify acute

problems in training executives for higher education universities that became evident as a result of social and economic changes in today's Russia.

Keywords: top official reserve, system of university governance, managerilization, academic administrator, meta-program profile, involving environment.

Введение

Система управления высшими учебными заведениями в России на протяжении нескольких десятилетий активно развивается, что закономерно сопровождается кризисами и поиском новых решений. Особенно серьезные вызовы возникли перед нашей страной после 2014 г. и обострились в 2022 г. С введением санкций целый ряд консалтинговых компаний ушел с рынка или сменил направление деятельности, в связи с чем вузы стали играть большую роль на рынке консалтинга [11]. Деятельность университетов становится все более разносторонней и многослойной. Как следствие, требования к компетентности управленцев в сфере высшего образования неуклонно растут.

В этих условиях нужны новые идеи, требуется осознание ценностей и реалистичных траекторий дальнейшего развития высшего профессионального образования [16]. Новые вызовы заставляют актуализировать подходы к решению проблемы подготовки руководящих кадров для высших учебных заведений.

Задачи исследования:

1) анализ публикаций, касающихся подготовки руководящих кадров для вузов за последние 10 лет;

2) выявление слепых зон (недостаточно проработанных вопросов) в изучаемой области;

3) определение направлений совершенствования системы подготовки руководящих кадров для высших учебных заведений с учетом условий новой реальности.

Теоретико-методологической основой исследования послужили материалы статей и научных изданий российских исследователей. Кроме того, использовались методы сравнительного анализа, обобщения, систематизации.

Результаты

Изучение публикаций показало, что проблема нуждается в дальнейшей проработке по следующим причинам:

1. Преобладающая часть публикаций посвящена деятельности управленцев в учреждениях среднего образования (как общего, так и профессионального), в то время как работ, посвященных вопросам деятельности руководителей вузов, довольно мало.

2. В работах, посвященных изучению проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для сферы образования, в большей степени речь идет о преподавателях, а не о руководителях высших учебных заведений.

3. В исследованиях, посвященных подготовке менеджеров для учреждений высшего профессионального образования, авторы фокусируются в основном на определении и систематизации ключевых компетенций менеджеров, не выделяя специфики управления в образовательной сфере [1], причем лидерские компетенции стали одними из самых популярных [9]. На наш взгляд, модель компетенций руководителей вуза нуждается в актуализации с учетом современных условий.

4. При анализе компетенций в большинстве случаев о руководителях в сфере образования говорят обобщенно, не выделяя конкретные категории управленческого персонала, что представляется недостаточным.

Рассмотрим наиболее значимые результаты исследований, опубликованные за последние годы.

Исследователи О. Г. Марчукова [9], А. М. Некрасов [10] отмечают, что подготовка руководящих кадров должна проводиться на основании системного, компетентностного, личностно ориентированного подходов.

Ряд работ посвящен проработке идей, которые ранее не упоминались в научных публикациях. Например, аналитическая культура рассматривается О. С. Коротевой и Е. Н. Мещеряковой не только как элемент управленческой системы учебного заведения, но и как одна из характеристик руководителя организации (в частности, владение методами стратегического и статистического анализа и отказ от субъективного подхода в принятии решений) [7]. На наш взгляд, аналитическая культура как компетентностный кластер заслуживает внимания.

А. Л. Носов предлагает применить методы закупочной логистики в кадровом менеджменте [12]. Такой подход, по мнению автора, позволит создавать запас (кадровый резерв руководящих работников) на основе системного подхода. Исследователь с помощью метода «360 градусов» разработал перечень основных и дополнительных компетенций, которые можно выявить у преподавателей с целью выделить из них кандидатов в кадровый резерв на цифровой платформе. Разработанный подход представляет интерес с точки зрения обеспечения надежности процесса подготовки кадрового резерва.

Среди зарубежных авторов тема подготовки управленцев для высших учебных заведений также недостаточно проработана. Исследователи Л. Рамбли, Х. Ван'т Ланд и Ж. Беккер, изучив программы подготовки руководителей для вузов, предлагаемые в мире, пришли к выводу, что до сих пор никто не пытался обобщить и систематизировать данный опыт [13]. В результате выяснилось, что в основном все программы непродолжительны (от нескольких дней до 1–2 недель), предлагают разнообразные современные формы, методы и технологии обучения (лекции, семинары, кейсы, мастер-классы, стажировки, проекты и исследования) и не предполагают выдачу сертификатов. Исследователи пришли к выводу, что данные о подходах к подобному обучению и типах ор-

ганизаций, занимающихся данной деятельностью, в мире не систематизированы.

На наш взгляд, наиболее существенный вклад в формирование методологии подготовки руководящих кадров для высших учебных заведений внес доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник науки Российской Федерации С. Д. Резник, разработавший методический комплект «Менеджмент в высшем учебном заведении» и опубликовавший немало статей на эту тему в период с 2007 по 2017 г. [14]. В его работах сформулированы основы методологии процесса подготовки ректоров и деканов факультетов, подходы к развитию научно-педагогических кадров, предложены пути совершенствования [15].

Глубоко проработана проблематика развития академической среды в России и система управления вузами в книге Я. И. Кузьмина и М. М. Юдкевич «Университеты России: как это работает» [8], изданной в 2021 г. Авторы отмечают, что в последние годы в нашей стране произошел проектный разворот в деятельности вузов. Это связано с тем, что в их систему управления начали проникать проектные принципы работы. Соответственно, стали складываться новые условия деятельности вузовских руководителей разных уровней.

Практика показывает, что ключевые компетенции менеджера в вузе в значительной мере совпадают с компетенциями любого менеджера высшего звена. Но есть и отличия, связанные со сферой его деятельности [15].

Следует подчеркнуть, что в отличие от предприятий других сфер бизнеса основной ценностью¹ образовательных услуг, предоставляемых вузом, являются компетенции специалистов, которых он готовит для рынка труда, где конечным потребителем является работодатель. В то же время представления студентов о конечном про-

¹ В методологии бережливого производства под ценностью подразумевается полезность продукта или услуги с точки зрения потребителя, за которую он готов платить.

дукте в процессе обучения зачастую отличаются от вышеупомянутой ценности. Это противоречие существенно осложняет управленческий процесс в учреждениях высшего профессионального образования (ВПО), особенно если вуз негосударственный и финансово зависит от количества студентов.

Некоторые западные исследователи отмечают, что структура управления в университетах постепенно усложняется, проявляется тенденция к разделению административной и академической деятельности. Принятие административных решений при этом осуществляется на оперативном уровне наемными управленцами. Такая тенденция означает передачу управленческих функций в вузе от представителей академической среды профессиональным менеджерам и получила название «менеджерализм». Управленцы приносят в свою деятельность ценности, методы, технологии из области предпринимательства. Эта управленческая модель возникла под влиянием рыночных механизмов, проникших в деятельность вузов (внедрение количественных показателей эффективности, рейтингов и т. п.).

В этих условиях ректор, исполняя роль президента, должен обладать компетенциями в области связей с общественностью, финансового менеджмента, коммуникаций с выпускниками и правительственными организациями. По мнению экспертов, фундаментальным вопросом высшего образования является роль ректора в развитии вуза, поскольку он выстраивает внешнюю политику своей образовательной организации. Вторым принципиальным вопросом становится распределение полномочий между управленческими структурами в университете [5].

В отличие от зарубежных коллег российские ректоры выступают в двух ролях: руководителя академического сообщества и администратора – организатора деятельности учреждения (Я. И. Кузьминов, М. М. Юдкевич [8], С. Д. Резник [14; 15] и др.). Роли менеджера и ученого во многих

ситуациях вступают в противоречие. Поэтому руководителю важно не только обладать экономическими и научными знаниями, но и владеть широким спектром управленческих инструментов, позволяющих принимать эффективные решения.

В публикациях, посвященных изучаемой нами проблеме, отмечается, что в современных условиях для руководителей высшего звена в вузе ключевыми компетенциями стали способность адаптироваться к изменениям, навыки корпоративного управления, выстраивания и поддержания деловых связей, владение знаниями в области финансового менеджмента и другие предпринимательские компетенции.

Интересен подход к анализу компетенций руководителя высшего звена в вузе, предложенный А. И. Васильевым [2]. Исследователь обращает внимание на то, что модель компетенций менеджеров высшего звена в вузах включает в себя осуществление конкурентных действий. Понятие «конкурентные компетенции» ранее употреблялось в сфере предпринимательства. Автор подробно раскрывает содержание данных компетенций применительно к руководителям вуза и подчеркивает, что конкурентный характер имеют также и общекультурные, и общепрофессиональные, и профессиональные компетенции руководителя вуза. Например, он предлагает целый ряд конкурентных компетенций топ-менеджера вуза, таких как умение:

- оперативно определять предмет конкуренции (на стратегическом, тактическом и ситуационном уровне);
- устанавливать круг соперничающих субъектов;
- планировать первичные и ответные конкурентные действия;
- анализировать свои и чужие ресурсы.

Следует обратить внимание на так называемую компетенцию ситуационного творчества, предложенную исследователем. По его мнению, она является неотъемлемой характеристикой, без которой

успешные конкурентные действия невозможны.

Очевидно, что формирование такого компетентностного профиля требует немало времени, усилий и определенных личностных характеристик кандидата. Следовательно, методология подготовки руководящих кадров высшего звена для вузов не может ограничиться только разработкой модели компетенций. Требуется системный подход к формированию и оценке кадрового резерва.

Достижению эффективного результата может способствовать внедрение в вузах системы управления талантами [4]. Важно больше внимания уделять системе оценки и механизму отбора кандидатов в кадровый резерв, а также проектированию программ развития этих компетенций для обеспечения преемственности в управлении вузом.

Важными аспектами подготовки кадрового резерва и повышения квалификации менеджеров высшего звена должно стать освоение:

- 1) современных управленческих технологий (в том числе управление по целям, Shop Floor Management, бережливый менеджмент и др.) в адаптированной к образовательной среде версии;
- 2) основ проектного менеджмента (в том числе современных технологий SCRUM и Agile);
- 3) основ теории и практики конкуренции;
- 4) цифровых инструментов в работе руководителя.

Руководящий состав вуза не ограничивается только ректорами, проректорами и деканами факультетов. В команду ректора, о которой упоминает С. Д. Резник, в современном вузе входит немало руководителей других административных подразделений [14]. На наш взгляд, их подготовка также должна быть системной.

Безусловно, нельзя игнорировать серьезные изменения в мире, на рынке, в российской действительности, которые произошли за последнее десятилетие, особен-

но после 2022 г. Все вышесказанное не может не влиять на систему высшего образования в целом и на методологию подготовки кадров для управления вузами в частности.

В исследованиях указываются и другие особенности современной сферы высшего образования [8]:

1. В управленческой структуре российских вузов ярко выражена иерархичность и преобладает административный тип контроля, в то время как академическое самоуправление проявляется значительно слабее. Это отличает наши вузы от зарубежных.

С этим нельзя не согласиться, так как в системе организации деятельности вуза в России в последние годы заметно стремление к стандартизации и регламентации многих процессов. С одной стороны, это позволяет достичь общего понимания требований государственных стандартов в области подготовки выпускников и обеспечить контроль качества образовательных услуг, а с другой – порождает дополнительную административную нагрузку на научно-педагогический персонал, силы и время которых тратятся на целый ряд формальных задач, а не на научное творчество.

Кроме того, руководство вуза может получать распоряжения от вышестоящих инстанций или само берет на себя обязательства по достижению ряда показателей. Это требует слаженной работы всего коллектива, которому эти цели просто спускаются сверху без обсуждения. Авторы отмечают отсутствие в большинстве российских вузов реальных инструментов самоуправления. С этим нельзя не согласиться.

2. В университетах сложилась традиция длительного пребывания ректоров (и проректоров) на своих постах. В связи с этим залогом успешной работы многих региональных вузов становятся личные связи ректора, благодаря которым он обеспечивает решение многих вопросов. Смена ректора может повлечь за собой потерю этих связей, а это в свою очередь

укрепляет тенденцию к длительному пребыванию на должности одного и того же человека.

Авторы исследования справедливо считают, что данное явление порождает стагнацию и препятствует инновациям. По нашему мнению, не стоит оценивать это как однозначно негативный фактор. Многое зависит от личностных компетенций руководителя и от специфики конкретного вуза.

3. В отечественных вузах в отличие от зарубежных деканы в большей степени занимаются административной работой и к академической деятельности возвращаются редко.

Декан факультета – выборная должность, не предусматривающая проведения конкурса [17]. При этом сменяемость их очень низкая (только в случае назначения нового ректора). Ранее было принято выбирать кандидатов только из числа действующих работников вуза. Однако в настоящее время это условие перестало быть обязательным, но мало кто пользуется этой возможностью. На этом основании исследователи Я. И. Кузьминов и М. М. Юдкевич [8] утверждают, что в российских вузах отсутствует рынок административно-академических должностей на уровне проректоров и деканов.

По поводу отсутствия рынка должностей следует уточнить, что рынок труда в экономическом значении не может отсутствовать хотя бы по той причине, что субъекты рынка присутствуют в данном сегменте. В оргструктуре университетов есть административно-академические должности (проректоров и деканов) и существуют внутренние человеческие ресурсы с соответствующей квалификацией. Человеческие ресурсы организации и имеющиеся в ней рабочие места составляют внутренний рынок труда.

Поскольку текучесть персонала данного уровня менеджмента действительно низкая и в подавляющем большинстве случаев вакансии деканов и заведующих кафедрами закрываются за счет перевода на долж-

ности уже занятых в организации работников, создается ложное впечатление об отсутствии рынка.

На самом деле кандидаты, назначаемые ректором, проходят отбор и утверждаются на должность коллегиально. То есть универсальные законы рынка (рыночной конкуренции, спроса и предложения и др.) здесь также действуют. Правда, следует отметить, что субъективное мнение и предпочтение ректора играют решающую роль. Но даже в этом случае нельзя отрицать, что почти в любом коллективе в той или иной мере проявляется скрытая конкуренция за лучшую репутацию (в том числе в глазах ректора), а также тенденция к развитию дополнительных компетенций в ответ на запрос руководства. Это означает, что не только профессиональные, но и личностные качества кандидата должны отвечать ожиданиям ректора, а также вписываться в корпоративную культуру и модель менеджмента. Поэтому, по нашему мнению, подготовка руководящих кадров на административно-академические должности, помимо формирования академических и менеджерских компетенций, должна включать в себя следующие аспекты:

- 1) оценку личностных компетенций (в том числе ценностно-смысловых ориентаций) кандидатов и анализ их соответствия будущей роли и модели менеджмента, сложившейся в конкретном вузе;

- 2) оценку имиджа и репутации кандидатов;

- 3) анализ карьерных планов и разработку индивидуальных профессиональных траекторий перспективных сотрудников.

Следует отметить, что в негосударственных вузах в отличие от государственных нередко закрытие вакансий деканов осуществляется из внешних источников. Из этого следует, что в частных учреждениях модель компетенций декана шире и разнообразнее. Причем конкурентные компетенции [2] зачастую выдвигаются на передний план, а академические играют второстепенную роль.

В любом случае роль декана в современном вузе в определенном смысле противоречива. Это усложняет как поиск и выбор подходящей кандидатуры, так и работу уже назначенного декана. С одной стороны, выполнение административных задач требует формализации, следования стандартам и достижения количественных показателей. С другой стороны, академическая деятельность предполагает научное творчество, готовность к инновациям. Поскольку в личности одного человека редко гармонично сочетается креативность с педантичностью, то у большинства руководителей факультетов проявляется либо инновационность, либо приверженность к соблюдению формальных требований. В этой связи, на наш взгляд, полезно было бы применять в процессе оценки кандидатов и развития действующих сотрудников интервью, направленные на выявление метапрограммного профиля¹. Программы подготовки, адаптации и дальнейшего развития уместно было бы предлагать им с учетом индивидуальной комбинации метапрограмм.

В последние годы произошел проектный разворот, о котором упоминалось выше, и многие вузы перешли от кафедр и факультетов к департаментам и институтам, благодаря чему перераспределяются функции по управлению учебным процессом. Следовательно, технологии управления проектами, современные управленческие технологии (в том числе технологии ситуационного управления), цифровые инструменты на этом уровне менеджмента должны стать особенно востребованными.

Заведующие кафедрами, как и деканы, не подлежат конкурсному избранию, но их кандидатуры утверждаются голосованием ученого совета. Традиционно среди заведующих кафедрами, как и другого адми-

нистративно-академического персонала, текучесть кадров низкая. Это создает ощущение стабильности для профессорско-преподавательского состава кафедры и помогает руководителю обеспечить индивидуальный подход к сотрудникам. Кроме того, за конкретными преподавателями обычно закрепляется определенный набор учебных курсов, что позволяет создать приемлемый алгоритм для распределения учебной нагрузки. Безусловно, продолжительный стаж работы и годами сложившиеся правила взаимодействия облегчают работу заведующего. Однако именно в этом кроется проблема: многолетняя стабильность обычно приводит к стагнации. При этом современная ситуация требует от кафедр активного участия в инновационной деятельности вуза.

В роли заведующего кафедрой заключено немало противоречий. С одной стороны, руководство кафедрой подразумевает полную ответственность заведующего за результаты работы. Однако большинство решений, начиная с распределения нагрузки и заканчивая приемом новых сотрудников, принимаются коллегиально. При этом качество исполнения порученных задач зависит не только от заведующего, но и от специфики профессорско-преподавательского состава кафедры.

Как администратор заведующий кафедрой обязан требовать от подчиненных соблюдения всех стандартов и регламентов, принятых в вузе. Но при решении творческих задач зачастую сложно удержаться в жестких рамках. Поэтому он вынужден быть своего рода дипломатом, чтобы гибко лавировать между требованиями высшего руководства и индивидуальным подходом к сотрудникам. Чтобы побуждать свой коллектив к творческим инициативам, нужно создать на кафедре атмосферу внутренней свободы (что соответствовало бы адхократическому типу корпоративной культуры). Но применение этого типа корпоративной культуры в вузе в ее буквальном значении крайне затруднено (если не невозможно) в силу множе-

¹ Метапрограммный профиль – это совокупность метапрограмм, присущих соискателю. Метапрограмма – это характеристика стиля мышления человека и его особенностей восприятия и обработки информации, его картина мира, ценности и т. п. Метапрограммные интервью применяются в рекрутинге.

ства факторов. В административной деятельности многих вузов преобладает бюрократический тип культуры.

При этом заведующие, несмотря на противоречия, в той или иной мере решают творческие задачи вместе с подчиненными. А это означает, что заведующий кафедрой играет роль не только генератора идей, руководителя научной школы (как идейного вдохновителя), но и наставника и коуча.

Соответственно, при подготовке и повышении квалификации заведующих кафедрами следует уделить внимание изучению:

- 1) методов анализа, разработки и принятия управленческих решений, решения изобретательских задач (ТРИЗ) и т. п.;
- 2) коучинговых технологий, применяемых в работе руководителя;
- 3) современных технологий оценки персонала;
- 4) современных технологий управления (в том числе ситуационного);
- 5) технологий проектного менеджмента;
- 6) цифровых инструментов в работе руководителя.

В этой связи заведующие кафедрами в высших учебных заведениях представляют собой особенно важное звено в системе менеджмента. Они в значительной степени остаются погружены в учебный процесс и потому являются своего рода фокус-группой, которая отражает настроения, нужды и чаяния профессорско-преподавательского коллектива. При этом как администраторы заведующие контролируют соблюдение сотрудниками стандартов и способствуют достижению плановых показателей, столь важных для рейтинга вуза.

Именно поэтому следует не только уделять внимание подбору и развитию данной категории руководителей, но и глубже проработать механизмы взаимодействия между руководителями вуза на всех уровнях (ректор и проректоры, деканы, заведующие кафедрами). Решение этой задачи требует разработки системы подготовки и

адаптации менеджеров вуза таким образом, чтобы:

- каждая целевая группа руководителей развивалась в рамках программ, соответствующих специфике их деятельности;
- целевые программы для каждой группы были построены на одной методологической основе, способствовали продуктивному взаимодействию менеджеров разных категорий.

В 2023 г. на базе Государственного университета управления была запущена программа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации «Академический резерв 2023». Она предполагает целевую подготовку руководящих кадров для высших учебных заведений и охватывает два направления (трека): профессиональную переподготовку «Кандидаты в оперативный кадровый резерв» и подготовку в рамках индивидуальных образовательных траекторий «Кандидаты в стратегический кадровый резерв».

Примечательно, что помимо традиционных для управленческих программ тренингов лидерства, командообразования и т. п. участникам предлагается изучить основы бережливого производства, проектной деятельности и применения цифровых технологий в принятии управленческих решений. Особенно следует отметить, что в данный курс включены модули, направленные на развитие конкурентных компетенций (стратегическое управление, управление репутацией, маркетинг и т. п.).

К марту 2024 г. в рамках программы «Академический резерв 2023» прошли обучение 70 участников трека «Кандидаты в оперативный кадровый резерв» и 93 человека по направлению «Кандидаты в стратегический кадровый резерв». Среди участников – ректоры, проректоры, деканы, заведующие кафедрами и соискатели этих должностей. Развитие менеджеров высшего звена вузов по этим программам позволит вывести их деятельность на новый уровень. Однако количество выпускников показывает, что на данный момент это всего лишь капля в море по сравнению с ре-

альными потребностями системы высшего профессионального образования.

Выводы и рекомендации

На основе анализа публикаций, проведенного российскими учеными-исследователями, можно сделать следующие выводы о направлениях совершенствования подготовки руководителей для системы образования:

1. Двойственность роли академического администратора, исполняемой руководителями высших учебных заведений в России, требует особого сочетания профессиональных и личностных компетенций или менеджерализации системы управления вузом. Вопрос менеджерализации в нашей стране остается дискуссионным, но в негосударственных учреждениях ВПО на должностях руководителей высшего звена стали появляться менеджеры-практики, не имеющие академического опыта. Следовательно, необходимо более подробно изучить опыт таких вузов и оценить эффективность данной тенденции для России.

2. Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации высшего образования разработан для ректоров и проректоров. Функции и компетенции декана факультета и заведующего кафедрой можно найти только в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих. Однако в разработанных стандартах отражены лишь формальные требования и не упоминаются конкурентные компетенции и ряд других, необходимых для эффективной работы на занимаемой должности. Это явно указывает на важность создания дифференцированных и усовершенствованных моделей компетенций для руководителей вузов разных категорий.

Следует отметить, что типовые модели компетенций академических менеджеров необходимо в дальнейшем адаптировать под корпоративную культуру и региональные особенности каждого конкретного вуза,

так как эти факторы неизбежно влияют на деятельность работников.

3. В рамках программы «Академический резерв 2023» в институтах повышения квалификации и учебных центрах предлагаются различные программы обучения для руководителей высших учебных заведений, но их содержание различается. Далеко не все предлагаемые курсы включают в себя освоение современных управленческих технологий, проектного менеджмента и цифровых инструментов руководителя.

Анализ проведенного обучения по программе «Академический резерв 2023» на данном этапе затруднителен, так как оценить эффективность деятельности участников программы будет возможно только спустя 2–3 года, тем более что количество выпускников в масштабах страны пока небольшое. По программам, предлагаемым другими провайдерами, результаты анализа эффективности обучения не публикуются (возможно, такой анализ не проводился). Это означает, что комплексные выводы о качестве предлагаемых программ сделать пока сложно.

На данном этапе в отечественных вузах (чаще всего отраслевых) ведется работа с кадровым резервом, но она носит преимущественно локальный характер. Описание этого опыта встречается в публикациях, но он нуждается в обобщении и систематизации.

Результаты анализа послужили основой для рекомендаций по усовершенствованию системы подготовки кадров для учреждений высшего профессионального образования.

При проектировании системы подготовки руководящих кадров для высших учебных заведений следует уделять больше внимания следующим вопросам:

1. Выявлению неповторимых в других сферах особенностей вуза как объекта управления и анализу их влияния на корпоративную модель компетенций руководителей организации высшего профессионального образования.

2. Анализ социально-политических, экономических и других изменений, произошедших в России за последние годы, и их учету при разработке моделей компетенций менеджеров.

3. Определению проблем и областей совершенствования системы подготовки руководящих кадров для высших учебных заведений.

Вместе с тем формирование кадрового резерва руководителей вузов должно быть системным и включать в себя следующие этапы:

1. Создание вовлекающей среды для потенциальных кандидатов в кадровый резерв на должности руководителей вуза. Под вовлекающей средой подразумевается включение сотрудников учреждения (на добровольной основе) в проектную деятельность, в разработку и принятие управленческих решений (в области их зоны компетентности), поощрение инициативы, поддержка в разработке индивидуальных профессиональных образовательных траекторий и предоставление программ дополнительного обучения в соответствии с индивидуальным потенциалом работников. Цель предлагаемых мер – популяризация творческой активности и инновационного менеджмента.

2. Применение PR-технологий для повышения интереса в обществе к профессии менеджера в сфере образования. Целевой аудиторией могут стать как внешние соискатели, обладающие ключевыми компетенциями на базовом уровне, так и студенты и молодые специалисты, находящиеся на этапе выстраивания своих индивидуальных профессиональных траекторий.

3. Разработку системы оценки личностных, профессиональных и метакомпетенций кандидатов в кадровый резерв. Имеет смысл включить в процесс оценки метапрограммного профиля, который позволит составить наиболее полное представление о кандидатах.

В программы обучения для всех категорий руководителей необходимо включать в обязательном порядке модули, направ-

ленные на изучение проектного менеджмента, современных технологий и инструментов управления (бережливого менеджмента, Agile, SCRUM и т. п.), ситуационного менеджмента. Особое внимание необходимо уделить развитию конкурентных компетенций.

На государственном уровне проблема подготовки руководящих кадров для высших учебных заведений обозначена. Однако процесс решения данной проблемы пока находится на начальном этапе, поскольку единства в построении моделей компетенций пока нет, содержания программ обучения по ключевым компетенциям слабо согласованы. Следует уточнить перечень ключевых компетенций для каждой категории управленческих должностей в вузе и привести в соответствие с ним критерии оценки эффективности деятельности менеджеров.

В настоящее время система управления служебно-профессиональным продвижением для руководящих кадров в высших учебных заведениях отсутствует. Построение карьеры менеджеров происходит стихийно, без разработки индивидуальных профессиональных траекторий и построения индивидуальных планов развития. Кураторство, наставничество, коучинговый подход применяются крайне редко. По нашему мнению, технологии адаптации и индивидуального развития менеджеров необходимы. Безусловно, все вышеуказанные направления требуют фундаментальной проработки.

В данной статье мы не затрагивали вопросы подготовки менеджеров, руководящих вспомогательными подразделениями вузов, не занимающихся академической деятельностью, но влияющих на нее. Это должно стать темой отдельного исследования. Мы также не анализировали различия в подходах к подготовке руководящих кадров для государственных и частных учреждений высшего профессионального образования. Безусловно, этот важный аспект нуждается в дальнейшем изучении.

Список литературы

1. Беспалько А. А., Сочнева Н. В., Винник В. К. Анализ компетенций руководителя и методы их развития в высшей школе // *Современные проблемы науки и образования*. – 2016. – № 5. – С. 291.
2. Васильев А. И. Конкурентные компетенции руководителей высшего и среднего звена образовательных организаций высшего образования // *Современная конкуренция*. – 2019. – Т. 13. – № 2 (74). – С. 130–140.
3. Грацианова Л. И., Демешко М. А., Шпигова О. В. Пути совершенствования системы подготовки управленцев для высших учебных заведений // *Экономика и управление: проблемы и решения*. – 2024. – Т. 8. – № 3. – С. 218–226.
4. Грацианова Л. И., Тишкина Н. П. Подготовка руководящих кадров для российских вузов на основе талант-менеджмента // *Роль бизнеса в трансформации общества – 2024 : сборник материалов XIX Международного конгресса (Международной научно-практической конференции)*. – М., 2024. – С. 42–46.
5. Жданов П. А., Тростянская И. Б., Барсуков А. А., Полихина Н. А. Портрет современного ректора: необходимые компетенции на глобальном научно-образовательном рынке // *Вопросы образования*. – 2019. – № 2. – С. 129–158.
6. Журко В. И. Особенности управления в современной системе высшего образования // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. – 2003. – № 6. – С. 84–95.
7. Коротеева О. С., Мещерякова Е. Н. Аналитическая культура и ее роль в управлении высшим учебным заведением // *Экономика и управление*. – 2018. – № 3 (149). – С. 57–63.
8. Кузьминов Я. И., Юдкевич М. М. Университеты России: как это работает. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021.
9. Марчукова О. Г. Подготовка руководителя образовательного учреждения в системе повышения квалификации к осуществлению лидерства : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Санкт-Петербург, 2021.
10. Некрасов А. М. Развитие системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководителей сферы образования на основе компетентностного и личностно ориентированного подходов (на примере МГТУ им. Н. Э. Баумана) : автореф. дис. ... канд. пед. наук. – М., 2010.
11. Новые игроки, рынки, перспективы: как выглядит рынок управленческого консалтинга в 2023 году. – URL: <https://economics.hse.ru/ecjourn/news/846473938.html> (дата обращения: 02.04.2024).
12. Носов А. Л. Кадровая логистика на примере высшего учебного заведения // *Концепт*. – 2016. – № 9. – С. 37–41.
13. Рамбли Л., Ван'т Ланд Х., Беккер Ж. Подготовка руководящих кадров для высшего образования // *Международное высшее образование*. – 2018. – № 93. – С. 8–10.
14. Резник С. Д. Карьера ректора: какой ей быть? // *Университетское управление: практика и анализ*. – 2009. – № 5. – С. 7–14.
15. Резник С. Д. Менеджмент в высшем учебном заведении: на пути к профессиональному руководству // *Университетское управление: практика и анализ*. – 2009. – № 4 (62). – С. 66–72.
16. Соловьев В. П., Пахомов Н. Н., Перескокова Т. А. Два измерения кризиса высшего образования в России // *Высшее образование сегодня*. – 2021. – № 3. – С. 2–10.
17. Управление высшими учебными заведениями: ректорат и ректор. – URL: <https://dzen.ru/a/ZVoxRw7UUC4bbiO> (дата обращения: 02.04.2024).

References

1. Bepalko A. A., Sochneva N. V., Vinnik V. K. Analiz kompetentsiy rukovoditelya i metody ikh razvitiya v vysshey shkole [Analyzing Executive Competences and Methods of their Development in Higher School]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Current Problems of Science and Education], 2016, No. 5, p. 291. (In Russ.).
2. Vasilev A. I. Konkurentnye kompetentsii rukovoditeley vysshego i srednego zvena obrazovatelnykh organizatsiy vysshego obrazovaniya [Competitive Competences of Executors of High and Medium Level of Educational Organizations of Higher Education]. *Sovremennaya konkurentsia* [Current Competition], 2019, Vol. 13, No. 2 (74), pp. 130–140. (In Russ.).
3. Gratsianova L. I., Demeshko M. A., Shpigova O. V. Puti sovershenstvovaniya sistemy podgotovki upravlentsev dlya vysshikh uchebnykh zavedeniy [Ways to Upgrade System of Executive Training for Universities]. *Ekonomika i upravlenie: problemy i resheniya* [Economics and Management: Problems and Solutions], 2024, Vol. 8, No. 3, pp. 218–226. (In Russ.).
4. Gratsianova L. I., Tishkina N. P. Podgotovka rukovodyashchikh kadrov dlya rossiyskikh vuzov na osnove talant-menedzhmenta [Training Top Officials for Russian Universities on the Basis of Talent-Management]. *The Role of Business in Society Transformation – 2024: collection of materials of the 19th International Congress*. Moscow, 2024, pp. 42–46. (In Russ.).
5. Zhdanov P. A., Trostyanskaya I. B., Barsukov A. A., Polikhina N. A. Portret sovremennogo rektora: neobkhodimye kompetentsii na globalnom nauchno-obrazovatel'nom rynke [Profile of Today's Rector: Necessary Competences on Global Academic and Educational Market]. *Voprosy obrazovaniya* [Issues of Education], 2019, No. 2, pp. 129–158. (In Russ.).
6. Zhurko V. I. Osobennosti upravleniya v sovremennoy sisteme vysshego obrazovaniya [Specific Administration in System of Higher Education]. *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gertsena* [Izvestia of the Russian State Pedagogical A. I. Gerzen University], 2003, No. 6, pp. 84–95. (In Russ.).
7. Koroteeva O. S., Meshcheryakova E. N. Analiticheskaya kultura i ee rol v upravlenii vysshim uchebnym zavedeniem [Analytical Culture and Its Role in University]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management], 2018, No. 3 (149), pp. 57–63. (In Russ.).
8. Kuzminov Ya. I., Yudkevich M. M. Universitety Rossii: kak eto rabotaet [Universities of Russia: How it Works]. Moscow, Publishing House of the Higher School of Economics, 2021. (In Russ.).
9. Marchukova O. G. Podgotovka rukovoditelya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya v sisteme povysheniya kvalifikatsii k osushchestvleniyu liderstva. Avtoref. diss. kand. ped. nauk [Training Top Officials of Education Institution in the System of Qualification Upgrading to Attain Leadership. PhD ped. sci. abstract diss.]. Saint Petersburg, 2021. (In Russ.).
10. Nekrasov A. M. Razvitie sistemy professionalnoy perepodgotovki i povysheniya kvalifikatsii rukovoditeley sfery obrazovaniya na osnove kompetentnostnogo i lichnostno orientirovannogo podkhodov (na primere MGTU im. N. E. Bauman). Avtoref. diss. kand. ped. nauk [Developing the System of Professional Re-Training and Qualification Upgrading on the Basis of Competence and Person-Oriented Approaches (illustrated by MGTU N. E. Bauman). PhD ped. sci. abstract diss.]. Moscow, 2010. (In Russ.).
11. Novye igroki, rynki, perspektivy: kak vyglyadit rynek upravlencheskogo konsaltinga v 2023 godu [11. New Payers, Markets, Prospects: How Market of Managerial Consulting Looks Like in 2023]. (In Russ.). Available at: <https://economics.hse.ru/ecjourn/news/846473938.html> (accessed 02.04.2024).
12. Nosov A. L. Kadrovaya logistika na primere vysshego uchebnogo zavedeniya [Staff Logistics Illustrated by Higher Education Institution]. *Kontsept* [Concept], 2016. No. 9, pp. 37–41. (In Russ.).

13. Rambli L., Van't Land Kh., Bekker Zh. Podgotovka rukovodyashchikh kadrov dlya vysshego obrazovaniya [Executive Training for Higher Education]. *Mezhdunarodnoe vysshee obrazovanie* [International Higher Education], 2018, No. 93, pp. 8–10. (In Russ.).

14. Reznik S. D. Karera rektora: kakoy ey byt? [International Higher Education]. *University Administration: Practice and Analysis*, 2009, No. 5, pp. 7–14. (In Russ.).

15. Reznik S. D. Menedzhment v vysshem uchebnom zavedenii: na puti k professionalnomu rukovodstvu [Management in University: on the Way to Professional Leadership]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Administration: Practice and Analysis], 2009, No. 4 (62), pp. 66–72. (In Russ.).

16. Solovov V. P., Pakhomov N. N., Pereskokova T. A. Dva izmereniya krizisa vysshego obrazovaniya v Rossii [Two Dimensions of High Education Crisis in Russia]. *Vysshee obrazovanie segodnya* [Higher Education Today], 2021, No. 3, pp. 2–10. (In Russ.).

17. Administration of Higher Education Institutions: Rector's Office and Rector. (In Russ.). Available at: <https://dzen.ru/a/ZVoxRw7Uuc4bbIO> (accessed 02.04.2024).

Поступила: 10.02.2025

Принята к печати: 10.06.2025

Сведения об авторах

Лариса Ивановна Грацианова

доцент кафедры управления
человеческими ресурсами
Университета «Синергия».
Адрес: Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский университет «Синергия»,
125315, Москва,
Ленинградский проспект, д. 80, стр. Г.
E-mail: lgratsianova@synergy.ru
ORCID: 0000-0001-6203-9697

Наталья Вячеславовна Громова

кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления человеческими
ресурсами Университета «Синергия».
Адрес: Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский университет "Синергия"»,
125315, Москва,
Ленинградский проспект, д. 80, стр. Г.
E-mail: NGromova@synergy.ru
ORCID: 0000-0003-0886-691X

Надежда Павловна Тишкина

кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления человеческими
ресурсами Университета «Синергия».
Адрес: Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский университет «Синергия»,
125315, Москва,
Ленинградский проспект, д. 80, стр. Г.
E-mail: tnadezd@yandex.ru
ORCID: 0000-0003-2127-0694

Information about the authors

Larisa I. Gratsianova

Assistant Professor of the Department
for Management Human Resources
of the Synergy University.
Address: Non-state private educational
institution of higher professional education
“Moscow University “Synergy”, building G,
80 Leningradsky Avenue, Moscow, 125315,
Russian Federation.
E-mail: lgratsianova@synergy.ru
ORCID: 0000-0001-6203-9697

Natalia V. Gromova

PhD, Assistant Professor of the Department
for Management Human Resources
of the Synergy University.
Address: Non-state private educational
institution of higher professional education
“Moscow University “Synergy”, building G,
80 Leningradsky Avenue, Moscow, 125315,
Russian Federation.
E-mail: NGromova@synergy.ru
ORCID: 0000-0003-0886-691X

Nadezhda P. Tishkina

PhD, Assistant Professor of the Department
for Management Human Resources
of the Synergy University.
Address: Non-state private educational
institution of higher professional education
“Moscow University “Synergy”, building G,
80 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125315, Russian Federation.
E-mail: tnadezd@yandex.ru
ORCID: 0000-0003-2127-0694