

## РЭУ им. Г. В. ПЛЕХАНОВА КАК КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ БУДУЩЕГО

### **Калинина Ирина Анатольевна**

кандидат психологических наук, доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Kalinina.IA@rea.ru

### **Карасев Петр Александрович**

кандидат экономических наук, доцент кафедры высшей математики РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Karasev.pa@rea.ru

### **Кулапов Михаил Николаевич**

доктор экономических наук, профессор, директор образовательно-научного центра «Менеджмент» РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Kulapov.MN@rea.ru

### **Скоробогатых Ирина Ивановна**

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Skorobogatykh.II@rea.ru

В статье представлена дискуссия об опыте и проблемах перехода отдельных российских вузов от традиционной структуры управления (факультеты – кафедры) на новый уровень – объединение кафедр как научно-образовательных базовых единиц вуза в образовательно-научные центры и т. д. Авторами представлено свое видение успешного развития университета как поступательное движение, поддержание и усиление его конкурентоспособности *без перехода в модель департаментизации* (перехода на укрупненные департаменты). Это, на взгляд авторов, позволит усилить направления образовательной и научной деятельности без болезненного слома апробированного годами уклада управления вузом по пути поиска, обсуждения и запуска внутренних механизмов усиления конкурентоспособности университета.

*Ключевые слова:* конкурентоспособный университет, научно-педагогические работники, профессорско-преподавательский состав, образовательно-научный центр, центр гуманитарной подготовки, департаментизация управленческой структуры университета.

## PLEKHANOV RUSSIAN UNIVERSITY OF ECONOMICS AS A COMPETITIVE UNIVERSITY OF A FUTURE

### **Kalinina, Irina A.**

PhD, Assistant Professor of the Department for Theory of Management and Business Technologies of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Kalinina.IA@rea.ru

### **Karasev, Petr A.**

PhD, Assistant Professor of the Department for Higher Mathematics of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Karasev.pa@rea.ru

### **Kulapov, Mikhail N.**

Doctor of Economics, Professor, Director of the Educational-Scientific Center 'Management' of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Kulapov.MN@rea.ru

### **Skorobogatykh, Irina I.**

Doctor of Economic, Professor, the Head of the Department for Marketing of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Skorobogatykh.II@rea.ru

This article presents a discussion on the positive aspects and problems of the transition of many Russian higher education institutions from the traditional management structure: faculties-departments to a new level – the consolidation of the departments, as scientific and educational management units of the university into departments in areas (for example, management, economics, etc.). The authors present their vision of the positive development of the university as its progressive movement, as well as maintenance and improvement of its competitive position without moving to a new model of departmentation, which, in the opinion of the authors, makes it possible to strengthen the directions of educational and scientific research activity without painfully breaking the habitual way of governing the university. Certain critical judgement of the authors pursues the objectives of search, discussion and launch of the internal mechanisms of strengthening of competitiveness of the University.

*Keyword:* university with competitive position, scientific and educational workers, faculty members, educational and scientific centers, center of humanitarian studies, departmentation of management structure of the university.

Куда бы вы ни стремились,  
начните оттуда, где вы находитесь.  
*Восточная мудрость*

**Н**а протяжении последних лет в вузах России происходят глобальные изменения, и скорость этих изменений набирает обороты. Наглядным тому доказательством может служить пример Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, всю 110-летнюю историю которого сопровождали разного рода реорганизации. Это был и переход от частного вуза (в дореволюционный период) к государственному, и изменение статуса от института к академии и далее к университету. Все эти изменения требовали трансформации структуры управления, реализации стратегических векторов развития университета.

Первая волна структурных изменений в нашей *alma mater* пришлась на 30-е и 50-е гг. прошлого века. Даже при своей масштабности они имели единичный характер и продолжались 15–20 лет. Начиная с 2000-го г. изменения не только приобрели масштабный характер, но и набрали невероятную скорость во времени. Так, в течение 5 лет (с 2012 г.) к Плехановскому университету были присоединены следующие вузы: Саратовский государственный социально-экономический университет, Российский государственный торговый экономический университет и Московский государственный университет экономики, статистики информатики (МЭСИ).

Следует отметить, что присоединенные университеты были самостоятельными государственными вузами-гигантами. В совокупности они имели около 100 филиалов, многие из которых имели весьма высокий научный и образовательный вес в своих регионах и являлись в отдельных случаях градо-, науко- или образователь-нообразующими.

Цунами присоединений на определенное время превратили реструктуризацию в образ жизни администрации, сотрудников и преподавателей Плехановского университета, поскольку необходимо было не

только адаптироваться к изменениям масштаба университета, но и провести анализ и аудит процессов управления, понять и в отдельных случаях принять де-факто прогрессивные формы управления. Все это происходило с одновременным проведением реформирования всей системы высшего профессионального образования, процессов утверждения нового Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и прочих факторов внешней среды.

Процессы объединения систем разных вузов с системой управления в Плехановском университете – это начало пути, где старая модель управления (при всех ее привлекательных сторонах) может проигрывать, поскольку присоединение вузов представляет собой не столько структурно-технические преобразования, сколько коррекцию всей концепции управления.

Современный масштаб Плехановского университета постоянно требует сосредоточенности прежде всего на содержательной составляющей стратегии развития, а именно на вопросах воспроизводства интеллектуального и научного потенциала, который является основой для стратегической деятельности любого вуза.

Научно-образовательный потенциал вуза находится в центре новой Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы (утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р), которая подчеркивает необходимость системного обновления технологий, опережающего освоения инноваций и предметной адаптации к запросам и требованиям динамично меняющегося мира.

Заметим, что ранее роль развития научного потенциала университета была основана на связке «факультет – кафедра». Такая структура показала в новых условиях организационную громоздкость. Факультеты по своей сути являются центрами ра-

боты со студентами, в то время как кафедры ограничены конкретной предметной областью, ее содержанием, проведением научных исследований, разработкой образовательных программ (ОП)<sup>1</sup>, а также преподавательской деятельностью по отдельным дисциплинам программы. Вместе с тем факультеты выполняют роль администрирования образовательного процесса. Их важнейшая задача состоит в обеспечении лучшего кадрового состава образовательной программы с кафедр как ресурсного научно-образовательного звена вуза.

Одной из важнейших задач развития образования в современном университете становится развитие научно-исследовательской работы студентов (НИРС) (как основы развития у них аналитических навыков), которая должна быть увязана с научно-исследовательской работой кафедр или отдельных научных школ, которые созданы по наиболее перспективным научным направлениям, определенным кафедрой и утвержденным университетом согласно перспективным направлениям развития научных исследований в предметной области в целом. Это обстоятельство подтолкнуло к созданию в 2014 г. в РЭУ им. Г. В. Плеханова управленческих инноваций типа образовательно-научных центров (ОНЦ), предназначенных стать драйверами развития научного потенциала.

ОНЦ были созданы по предметным областям: менеджмент, торговля, финансово-экономическая деятельность, информатика. Для управления кафедрами гуманитарного профиля был создан центр гуманитарной подготовки (ЦГП), суть деятельности которого аналогична сути деятельности ОНЦ. Деятельность ОНЦ и ЦГП трижды в 2016–2017 гг. одобрил ученый совет нашего университета (в октябре и декабре 2016 г. и в октябре 2017 г.).

За время своей работы ОНЦ и ЦГП рекомендовали себя как настроенная на

самоуправление, гибкая и, что важно, результативная система координирования образовательно-научной деятельности кафедр, обеспечивающая самоидентичность *отечественной системы образования*. Именно их деятельность позволила сохранить базовую воспроизводственную и общинную роль кафедр как ведущего звена университета, обеспечивающего его реальный прогресс в развитии интеллектуального и научного потенциала. Это, с одной стороны, способствует развитию научных исследований по предметным областям, а с другой – позволяет создавать междисциплинарные и межпредметные проектные команды для выполнения научных исследований, в том числе и на международном уровне.

Особенно очевидна результативность деятельности ОНЦ и ЦГП в университете в сопоставлении с департаментизацией<sup>2</sup>, являющейся на деле (как показывает опыт отдельных вузов России) опасной бюрократической инъекцией в систему отечественного образования. Никогда еще укрупнение разрозненных подразделений не приводило к синергетическому эффекту и не давало мощный толчок развитию в соответствии с определенными стратегическими целями организации.

В начале 1990-х гг. один малоизвестный российский автор сравнил образование со станковым хребтом государства. Внешние оппоненты, очевидно, ясно понимая это, главный удар направили на всю систему отечественного образования. Это выразилось в реализации противодействующих планов на двух основных уровнях.

Стратегически – это Болонский процесс, который выступал как прообраз специфической американской системы образования и назначенный ориентир для европейской и прочих систем образования. С фанатичным упорством он был принят к

<sup>1</sup> Образовательная программа является центральным звеном образовательного процесса и определяет содержание образования по направлениям и профилям подготовки.

<sup>2</sup> Под департаментизацией мы понимаем создание укрупненных департаментов, которые объединяют несколько кафедр по направлениям. Например, департамент менеджмента в Финансовом университете при Правительстве РФ включает более 100 преподавателей, ранее работавших на нескольких кафедрах из разных предметных областей.

100%-ному трафаретному исполнению отраслевой образовательной вертикали государства, чего нельзя сказать о ведущих национальных системах европейского образования. Тактически – это введение ЕГЭ, учебников, издаваемых на гранты Фонда Сороса, и ряд других «реформаций» в системе образования в нашей стране.

Трафаретное копирование американской образовательной системы в итоге реформаций, очевидно, ставит подавляющее большинство российских вузов «в очередь» за среднештатными американскими и азиатско-европейскими университетами. Переключаясь в формат их стандартов, вузы России автоматически утрачивают наработанные и признанные в мире преимущества (в том числе за счет разумной закрытости) на уникальной ментальной основе.

Проникновение бюрократических структур и процессов в вузовскую среду за счет создания объединенных департаментов и роспуска кафедр как единой научной школы, способной анализировать, развивать содержание образовательных программ и научных исследований, в предметной области оказывает негативное влияние на всю систему высшего профессионального образования по следующим направлениям:

– упразднение кафедр и создание укрупненных департаментов гасит научно-исследовательский потенциал прежних кафедральных научно-педагогических работников (НПР), наделяя их административно-отчетными функциями;

– эти процессы подавляют функцию привлечения и развития талантливой молодежи для подготовки научно-педагогической смены ввиду растворения профессиональных направлений в многодисциплинарном поле, созданном смешением кафедральных групп в конгломерат департамента;

– бюрократизация процессов управления в департаментах организационно отбрасывает университет назад в развитии научных направлений кафедр, так как в рамках смешанных департаментов далее

все же придется структурировать компактно-профильные коллективы для организации образовательно-научной деятельности исходя из элементарных норм управляемости. И вновь будет упущено время.

В чем еще состоит опасность перехода к департаментизации в управлении университетом? Во-первых, создание укрупненных департаментов не имеет аналогов в истории отечественной высшей школы (кроме неудачного опыта отдельных вузов Российской Федерации) и доказательного международного опыта<sup>1</sup>. Во-вторых, при сохранении трехуровневой системы управления процессы департаментизации приведут к полной утрате управляемости базового (основного производящего) уровня университета (как раз на уровне профессорско-преподавательского состава), хотя бы исходя из вышеупомянутых норм управляемости и междисциплинарного смешивания.

Само предложение о таком роде реформирования системы управления университетом может быть воспринято как находящаяся на грани непрофессионализма и разрушения результативная структура РЭУ им. Г. В. Плеханова, *пробившегося благодаря его высшему менеджменту без существенной господдержки на достойные места ряда знаковых международных и национальных рейтингов университетов, а также демонстрирующего значительный рост как научных исследований, так и публикаций по их результатам, в том числе в значимых российских и зарубежных научных журналах.*

Шаги по упорядочению действующей структуры, предпринятые ректором

<sup>1</sup> Наши инициативные исследования показывают, что во многих университетах прикладных наук, бизнес-школах, классических университетах сохраняются кафедры как объединения преподавателей, которые развивают содержание образовательных программ, проводят совместные научные исследования в предметных областях. Это подтверждается проведенными авторами интервью с представителями вузов-партнеров РЭУ им. Г. В. Плеханова: бизнес-школы ICN (Нанси, Франция), Университета прикладных наук имени Георга Ома (Нюрнберг, Германия), Государственного университета Метрополитен г. Денвера (США).

Плехановского университета с момента начала деятельности рабочей группы по структуре управления, лишь облегчили реструктуризацию. Следует отметить, что в университете пересмотр структуры управления происходит ежегодно. Эти процессы идут согласно стратегическим целям и задачам развития, а также в соответствии с анализом и поиском самых современных, эффективных и оправданных трендов в управлении масштабным, растущим университетом. Реструктуризация 2017 г. исходила из двуединого подхода:

- китайского девиза «наша стратегия в кризис – быть бережливыми»;
- выработки единого структурного предложения в непосредственном контакте с руководителями управленческих вертикалей – проректорами.

Число предложений по реструктуризации от подразделений к уровню прошлого (2016) года сократилось вдвое. Это логично объясняется:

а) высокой степенью решенности остаточных структурных неувязок после массового присоединения университетов к РЭУ им. Г. В. Плеханова;

б) решением ряда масштабных задач реструктуризации в процессе подготовки к заседанию апрельского (2016 г.) ученого совета (ликвидация 20 филиалов, 26 управлений и отделов).

Настало время обсудить формирование университета будущего, о чем активно говорят сегодня на всех уровнях образовательной системы. Коллектив РЭУ им. Г. В. Плеханова работает над поиском контуров университета будущего, многие вопросы ждут своего решения. Но ростки будущего уже существуют, пусть в качестве вариантов выхода из кризисных ситуаций в отдельных направлениях деятельности.

Формирование моделей управления РЭУ им. Г. В. Плеханова в качестве университета будущего особенно актуально в условиях перехода к цифровой экономике. Научно-образовательный потенциал как основной ресурс должен соответствовать ее запросам. Вместе с тем он пока не стал

объектом управления в вузе – поиск методов его развития и воспроизводства в стадии формирования. При этом важно научиться оценивать достигнутый уровень и строить прогнозные параметры достижения лидерства университетом на рынке образовательных услуг.

Практика показывает, что модели управления университетами будущего не могут быть построены исключительно на достижениях прошлого, хотя в качестве отправных точек для прогнозирования будущих изменений они, безусловно, важны. Такие достижения в ретроспективе зафиксированы в различного рода рейтингах, показателях Минобрнауки, что позволяет оценить эффективность вуза лишь с формальной точки зрения. Однако ни один рейтинг вузов до сих пор не привел к принятию безупречных управленческих решений в достижении будущих показателей, основанных на воспроизводстве научного потенциала университета. Именно это обстоятельство вынудило вновь назначенного министра образования и науки Российской Федерации О. Н. Васильеву застопорить рьяную оптимизацию вузов. Примером является решение о приостановлении процессов объединения Государственного университета управления и Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА), принятое летом 2017 г.

В связи с возможностями и проблемами реорганизации структуры управления университетом рассмотрим изменение роли прогнозно-аналитического управления (ПАУ) как ядра прогнозно-аналитического аппарата вуза. В начале 1990-х гг. планово-финансовый отдел в Плехановском университете вошел в состав бухгалтерии. Однако позднее было создано независимое от бухгалтерии прогнозно-аналитическое управление. Далее вновь было принято решение о его возвращении в подчинение бухгалтерии, после чего повышение значимости данного подразделения как проводника изменений университета вновь вернуло ему самостоятельный

статус. Это нормальный поиск подразделения для выполнения прогнозно-мониторинговой функции, имеющей исключительное значение для формирования университета будущего.

Анализ деятельности ПАУ показал, что его роль в университете в последние годы постепенно свелась к сбору и расчету показателей эффективности вуза, показателей рейтингования подразделений и, отчасти, к участию в методике и выполнении расчетов по рейтингованию преподавательского состава. Де-факто было несколько ослаблено внимание к проведению непрерывного оперативного мониторинга позиционирования университета в основных внешних рейтингах. Более того, спустя некоторое время функция рейтингования преподавателей и научных сотрудников, их научных и образовательных достижений и потенциала была логично передана в центр развития и оценки персонала.

Представляется, что на примере ПАУ как одного из важнейших подразделений, ответственного за мониторинг и прогнозирование позиции университета во внешних рейтингах, можно сделать вывод, что налицо некая системная сложность в построении оргструктуры, поскольку представляется не вполне целесообразным решать вопросы стратегического планирования, основываясь на подходе постоянного переподчинения и коррекции функционала. Деятельность подразделения оказалась чрезмерно сфокусированной на количественных значениях отчетных показателей без детального оперативного анализа траекторий развития университета. А ведь значения отчетных показателей по своей сути – всего лишь «взгляд назад» (как, впрочем, и все известные рейтинги). К сожалению, это подразделение ни разу не предлагало технологии проектного управления или сценария развития. При этом маркетинговая составляющая функционала, которая должна приносить в подразделение информацию о результатах конкурентного анализа университета, критической оценке позиционирования университета по отношению к ближайшим кон-

курентам, не сформулировала предложения к принятию решений о составляющих маркетингового комплекса на перспективу: оценка конкурентоспособности отдельных ОП, определение их цены, формирование пакета предложений о продвижении ОП и т. д.

Таким образом, история существования прогнозно-аналитического управления с реально несостоявшейся функцией прогноза является примером того, что рейтингование подразделений или отдельных преподавателей, основанное на ретроспективе прошлого, не может стать полноценной основой для развития университета будущего.

Если ПАУ как самостоятельное подразделение в прежнем формате вынуждено скорректировать свою значимость для современной экономики вуза, то вопрос развития и воспроизводства научного потенциала университета стоит крайне остро, поскольку лишь его реализация способствует обновлению технологий, в том числе и образовательных, ускоренному освоению инноваций и оперативной адаптации к запросам бизнеса.

Основная причина многократной реорганизации ПАУ состоит вовсе не в том, что его сотрудники недостаточно профессионально считают заданные показатели. Проблема в том, что ПАУ обслуживало модель показателей рейтингования преподавателей и подразделений университета, которая была нацелена на достижение показателей, представляющих собой декомпозицию показателей рейтингования Министерства образования и науки Российской Федерации, слабо связанных между собой. В результате получается, например, что показатели оценки отдельных преподавателей не работают на показатели кафедры, а все вместе показатели рейтингования подразделений и преподавателей не способствуют планомерному развитию научного и образовательного потенциала университета, как, собственно, и наличие многообразия планов и программ работы вертикалей и

подразделений не позволяют приблизить гармонию стратегического развития вуза.

Для иллюстрации таких расхождений приведем простые примеры возможных сценариев.

Отдельный преподаватель может способствовать заключению договора НИР, но сам участвовать в его выполнении – в малой степени. Кафедра в этой связи получит высокие баллы рейтингования по объему НИР, в то время как личный рейтинг преподавателя, оцененный по ведомости выплат по НИР, будет низким. Высокий личный рейтинг будут иметь преподаватели, получившие большие выплаты по НИР, но не участвовавшие в процессе поиска, формирования заявки на проведение НИР и, соответственно, не привлечшие ни одного рубля заказов на НИР. Поэтому многие НПП кафедр «вожделенно ждут» объемов НИР и активно в них участвуют, повышая свой личный рейтинг.

В личный рейтинг профессорско-преподавательского состава входит количество публичных выступлений в СМИ. Отдельные преподаватели регистрируются на порталах, например, посвященных персоналу, и публикуют там порой мало к чему обязывающие материалы. Их личный рейтинг растет, они попадают в список топ-300 преподавателей университета, за что получают персональные надбавки к оплате труда на год, при этом часто не имея ни выдающихся публикаций в журналах ВАК, Scopus, Web of Science, ни проектов НИР, ни приемлемый индекс Хирша, ни количество цитирований. Однако такая позиция с точки зрения формализации результатов одобряется, не способствуя де-факто реализации и развитию научного потенциала.

Можно привести и иные примеры увлечения количественными оценками преподавателей, не приносящими пользу внутренней среде вуза, в которой отдельные НПП «мимикрируют» под результативных сотрудников. Принципиально то, что в таком подходе, как проект «индивидуальной капитализации», личные достижения НПП измеряются финансово – доплатами (пер-

сональными надбавками) к заработной плате. Это не способствует укреплению исконно присущего отечественному образованию представления о формировании коллективной среды взаимодействия внутри вуза.

Очевидно, что столь простая модель нормативного рейтингования НПП нуждается в модернизации, поскольку вся внутренняя среда университета развернута к ориентации исключительно на величину показателей рейтинга, а не на развитие научно-образовательного потенциала как такового. К тому же далеко не всегда это имеет прямое отношение к качеству образования.

Вместе с тем на современном этапе ведущие российские университеты обсуждают модель «университет 4.0», четвертой составляющей которой, помимо науки, образования и инноваций, является подготовка выпускников, способных решать задачи будущего, обладать для этого перспективно востребованным набором знаний. Университет сегодня должен быть готов к этому вызову мировых трендов.

Таким образом, настраивание новой гармонизации личных достижений НПП и интересов университета возможно при активизации научной и предпринимательской энергии наиболее активной части НПП и стратегических инициатив университета, генераторами которых являются ОНЦ, ЦГП и кафедры как пока еще не до конца забюрократизированный сегмент управления вуза. При этом важно ориентироваться на реальную состоятельность НПП, способную привести к повышению качества образовательных услуг, объемов и направлений научных исследований, которые, с одной стороны, позволяют преподавателям и научным сотрудникам вуза реализовывать свой потенциал, вовлекать в эти процессы студентов, магистрантов и аспирантов, обучающихся на основных образовательных программах, а с другой – способствуют повышению научной репутации университета в целом.

В настоящее время возрастает роль системы внутренних грантов университета, направленных на поддержку перспективных научных исследований и разработок в интересах вуза. Четырехлетняя практика использования внутренних грантов как инструмента решения актуальных задач развития университета и поддержки прорывных разработок его сотрудников показывает существенные резервы роста эффективности.

Представляется целесообразным сократить финансирование за счет внутренних грантов отдельных разрозненных инициативных исследований и усилить роль ОНЦ и ЦГП как интеграторов потребности (заказов) внешней среды. То есть предлагается повысить роль ОНЦ и ЦГП в проведении анализа перспективных направлений научных исследований, формировании списка направлений по своей предметной области либо перечня междисциплинарных (межпредметных) исследований, роль которых в настоящее время возрастает, что видно на примере фундаментальных исследований биохимии, математики и информатики, исследований в области поведенческой экономики и ценностей разных сегментов потребителей. Для этого необходимо передать ОНЦ и ЦГП право предлагать тематику внутренних грантов под запросы бизнеса и государства, а также формировать перечень перспективных междисциплинарных исследований, которые могут обсуждаться коллективно и затем быть представлены в экспертные советы вуза. Помимо этого ОНЦ и ЦГП могут принять на себя ответственность организации создания продуктов для тиражирования на основе выполненных разработок с последующей поддержкой перспективных команд, способных вывести на рынок продукты, пользующиеся реальным рыночным спросом.

Следует не только признать значение ОНЦ и ЦГП как драйверов изменений в университете, но и принять их лидерскую роль в формировании системы управления вузом на основе реальной интеграции

науки, образования и коммерциализации научных и образовательных разработок. ОНЦ в настоящее время – единственная структура в вузе, способная решать эту задачу в своей предметной области во взаимодействии с функциональными подразделениями.

Практическим решением новой технологии работы ОНЦ и ЦГП могут стать проектные группы, состоящие из ученых, преподавателей, отдельных специалистов из управлений и других подразделений университета. В состав этих групп могут входить и приглашенные специалисты, в том числе из-за рубежа, привлечение которых для выполнения исследовательских работ будет способствовать повышению репутации университета во внешней среде. Можно сказать, что новая роль проектных групп (лабораторий) – это способ расширения предметной области ОНЦ. Именно они могут стать гибкими структурами, способными адаптировать внутренние гранты к внешней среде, своего рода внутриуниверситетскими научными предпринимателями.

Возможности этого направления еще только обсуждаются в университете, но первый опыт появился (проектные группы профессора В. В. Масленникова и старшего научного сотрудника Б. Д. Лошкова (ДПО) в ОНЦ «Менеджмент») и уже демонстрирует необходимость пересмотра некоторых традиционных подходов к организации работы с заказчиками.

Представляется, что такие проектные группы для выполнения междисциплинарных исследований могут создаваться из числа ученых, которые работают на кафедрах, входящих в разные ОНЦ.

Новая модель университета будущего – это прежде всего стратегия на цифровизацию деятельности и управления. Задача здесь состоит не только в том, чтобы идти от показателей эффективности Минобрнауки и международных рейтингов, но и приоритетно заниматься воспроизводством научного и образовательного потенциала вуза. Поэтому становится исключи-

тельно актуальной технология форсайт-исследований развития предметных областей и научных исследований по этим направлениям ОНЦ и ЦПП.

Практическую работу по реализации этих предложений считаем целесообразным развивать по следующим направлениям:

1. Развитие имеющегося опыта ректората, для чего необходимо провести форсайт-сессии видения РЭУ им. Г. В. Плеханова в качестве университета будущего и, как следствие, на этой основе построить модель развития университета в цифровом варианте.

2. Ежеквартальный мониторинг результатов научных исследований в электронном виде таким образом, чтобы можно было не только наблюдать динамику показателей, но и корректировать управленческие решения, оценивая, например, число исходящих от управлений поручений и

запросов с объявлением управлениям «чемпионам» оптимизации в апреле каждого года.

3. Реализация методов оценки трудоемкости функционально обеспечивающих подразделений в механизме реструктуризации. Следует поручить кафедре управления человеческими ресурсами разработать механизм оценки трудоемкости сотрудников функционально-обеспечивающих подразделений и после внешней экспертизы представить материал для принятия решения о разработке на этой основе реального рейтинга НПП и подразделений.

4. Создание по решению ученого совета от 25 октября 2016 г. (п. 3.2) проектной лаборатории и формирование на ее базе постоянно действующей аналитической группы по мониторингу внешней среды для цифровизации задач и оргструктуры РЭУ им. Г. В. Плеханова.

#### Список литературы

1. Кулапов М. Н., Масленников В. В., Шкляев А. Е. Образовательно-научный центр «Менеджмент» как управленческая инновация: опыт и проблемы // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 1 (91). – С. 93–104.
2. Масленников В. В. Организационные модели проектного управления научной деятельностью в российских университетах // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2013. – № 9 (63). – С. 71–81.
3. Калинина И. А. Реализация научного потенциала экономического вуза (модель «10 научных лидеров») // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 6 (90). – С. 20–30.

#### References

1. Kulapov M. N., Maslennikov V. V., Shklyayev A. E. Obrazovatel'no-nauchnyy tsentr «Menedzhment» kak upravlencheskaya innovatsiya: opyt i problemy [Education and Research Center 'Management' as Managerial Innovation: Experience and Challenges]. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2017, No. 1 (91), pp. 93–104. (In Russ.).
2. Maslennikov V. V. Organizatsionnye modeli proektnogo upravleniya nauchnoy deyatel'nost'yu v rossiyskikh universitetakh [Organizational Models of Research Project Management at Russian Universities]. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2013, No. 9 (63), pp. 71–81. (In Russ.).
3. Kalinina I. A. Realizatsiya nauchnogo potentsiala ekonomicheskogo vuza (model' «10 nauchnykh liderov») [Realizing Scientific Potential of University of Economics ('10 Scientific Leaders' Model)]. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2016, No. 6 (90), pp. 20–30. (In Russ.).