

DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2020-4-143-157>

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ

М. Н. Кулапов, В. В. Масленников, Р. А. Абрамов
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Статья посвящена концепции преобразования системы управления РЭУ им. Г. В. Плеханова в соответствии с проектом 5-100. Авторская концепция включает новый подход к управленческой структуре, который определяется стратегией развития вуза. Целесообразным считается подход к построению оригинальной организационной структуры управления на основе образовательно-научных центров (ОНЦ), осуществляющих подготовку высококвалифицированных специалистов, исследовательскую деятельность и коммерциализацию. Авторы обосновывают три направления трансформации системы управления: предоставление подразделениям оперативно-хозяйственной самостоятельности; организация взаимодействия ОНЦ, кафедр и факультетов (передача от факультетов в ОНЦ методической работы с образовательными продуктами – основными образовательными программами подготовки); создание условий для преобразования факультетов в профильные мобильные дирекции образовательных программ с контингентом студентов и слушателей. При выпускающих кафедрах предлагается создавать проектные группы основных образовательных программ подготовки, включающие представителей задействованных в ней подразделений – кафедр, факультетов, научных школ и лабораторий ОНЦ. Системно-творческие решения в поступенчатом отборе и развитии талантов обучающихся на основе предметной области позволят РЭУ им. Г. В. Плеханова выделиться среди конкурентов, внести весомый вклад в лидерские позиции вуза на рынке труда.

Ключевые слова: проект 5-100, университет 3.0, образовательно-научный центр, гринфилд, стартап.

TRANSFORMING THE SYSTEM OF ECONOMICS UNIVERSITY GOVERNANCE

Mikhail N. Kulapov, Valeriy V. Maslennikov, Ruslan A. Abramov
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article deals with the concept of transforming the system of governance in the Russian Plekhanov University of Economics according to 5-100 Project. The authors' concept puts forward a new approach to the administrative structure, which is determined by strategy of university development. The authors consider reasonable to build the original organizational structure of governance on the basis of education and research centers (ERC), which will provide training of highly qualified specialists, research work and commercialization. They substantiate three principle lines in transforming the system of governance: to give divisions operative and economic independence; to organize interaction between ERC, departments and faculties (to transfer methodological work with education products - key education programs of training from faculties to ERC); to provide conditions for reorganizing faculties into profile mobile directions of education programs with contingents of students and learners. Graduate departments should have project groups of key education programs of training, including people from divisions, such as departments, faculties, academic schools and ERC laboratories engaged in this work. System and creative solutions in step-by-step selection and development of students' talents will give the Russian Plekhanov University of Economics an opportunity to stand out among competitors and contribute to the university leading positions on labour market.

Keywords: 5-100 Project, university 3.0, education and research center, Greenfield, start-up.

Введение

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова на протяжении 113-летнего периода своей активной деятельности всегда был тесно связан с экономикой нашего государства: развитие коммерции и технологии пищевых производств в начале XX в., становление товароведения, рост кооперативного движения, создание государственной экономической статистики и системы планирования, экономические реформы 1965–1970 гг., макроэкономические и отраслевые исследования в 1980-х гг., содействие формированию рыночных структур в 1990-х гг.

Нельзя предавать забвению факт, что из Плехановки вышел целый ряд самостоятельных университетов столицы и российских регионов, бывших в свое время его факультетами или филиалами. Трудно переоценить роль РЭУ им. Г. В. Плеханова в подготовке знаковых специалистов переходного периода – А. В. Куртина, А. Ю. Бельянинова, Т. А. Голиковой, С. А. Зверева, М. М. Задорнова, А. Б. Кашеvarова, О. В. Дерипаски и др. Научная школа университета (академики Л. Абалкин, А. Аганбегян, В. Маевский, Л. Гранберг, В. Макаров, П. Бунич, В. Ивантер, В. Кулешов, член-корреспондент РАН Р. Гринберг) долгое время была ядром академического экономического сообщества России.

Высокая степень практической направленности образования и его связь с реалиями экономической ситуации в стране на протяжении многих лет являются уникальной характеристикой университета.

В 2012–2015 гг. произошло укрупнение Плехановки за счет присоединения к ней Саратовского государственного социально-экономического университета, Российского государственного торгово-экономического университета и Московского государственного университета экономики, статистики и информатики.

В настоящее время в РЭУ им. Г. В. Плеханова обучение осуществляется по всему спектру образовательных программ систе-

мы непрерывного образования: от среднего общего образования до подготовки аспирантов и докторантов. Обучение организуется в Москве и ряде филиалов, расположенных как в городах Российской Федерации, так и за рубежом.

В РЭУ им. Г. В. Плеханова по программам высшего образования на сегодня обучается свыше 50 000 студентов и 780 аспирантов, работают 2 500 преподавателей, в том числе в головном вузе – свыше 20 000 студентов и 580 аспирантов, работают 1 200 преподавателей. По программам среднего профессионального образования обучаются 8 400 студентов и работают свыше 400 преподавателей, в том числе в головном вузе – 3 500 студентов и 150 преподавателей¹.

В настоящее время университет занимает ведущие позиции в международных рейтингах. С 2012 г. РЭУ им. Г. В. Плеханова входит во всемирный рейтинг университетов QS World University Rankings. В течение последних двух лет вуз улучшает свои позиции в региональных рейтингах (QS University Rankings: BRICS, QS University Rankings: Emerging Europe & Central Asia), в международных интернет-рейтингах Webometrics, Alexa, 4ICU. С 2015 г. университет предоставляет сведения для участия в рейтинге THE WUR.

Важным требованием проекта 5-100 является постепенная трансформация университета в вуз лидерского типа, одинаково эффективно осуществляющий образовательную и научную деятельность на основе принципов интеграции науки и образования.

В статье раскрываются основные моменты концепции преобразования системы управления РЭУ им. Г. В. Плеханова в соответствии с проектом 5-100 с безусловным сохранением самоидентичности университета как старейшего коммерческого вуза России. На наш взгляд, в данный момент самое важное – выработка общих подходов к этому вопросу.

¹ URL: <https://www.rea.ru/ru/Pages/About.aspx>

Построение системы управления университетом в условиях проекта 5-100 требует нового подхода, где принципы менеджмента не являются раз и навсегда заданными. Вместе с тем это не противоречит существующему ряду *фундаментальных основ* построения системы управления университетом, которые не меняются по существу, а лишь по форме и способу их реализации.

В частности, система управления опирается на следующие необходимые условия:

- действуют меры по интеграции образовательной, научно-исследовательской деятельности в приоритетных предметных областях вуза;

- разработаны и используются показатели оценки результативности образовательных продуктов, научных исследований, модернизации материально-технической базы, переподготовки кадров;

- происходит интеграция вуза в международное научно-образовательное сообщество, отражающаяся в его месте в мировых рейтингах.

Постановка задачи трансформации системы управления вузом

Традиционно вузу как объекту управления соответствует линейно-функциональная структура управления, которая является иерархической, чаще всего трех-уровневой (рис. 1).

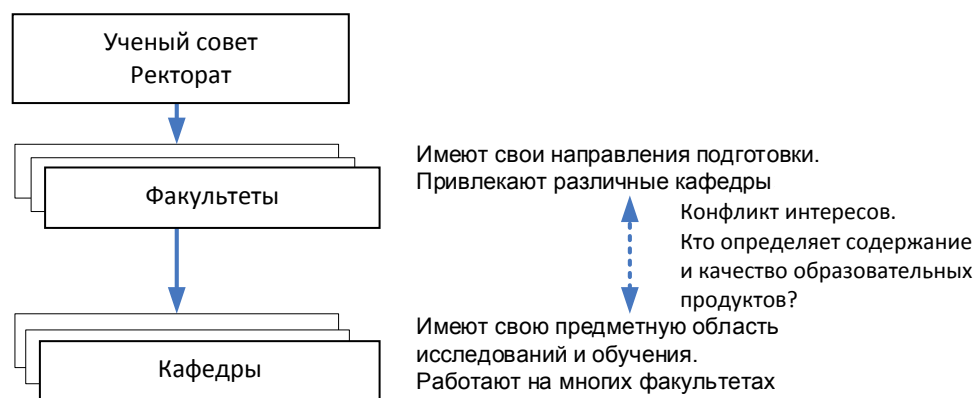


Рис. 1. Традиционная линейно-функциональная (иерархическая) структура управления вузом и конфликт интересов

На первом уровне находится высший законодательный орган университета – ученый совет вуза и высшее исполнительное подразделение – ректорат. Этот уровень управления связан с принятием стратегических решений, формированием политики вуза в области мотивации и координации действий всех подразделений. Здесь реализуется значительная часть внешних связей. Ректорат во главе с ректором решает стратегические вопросы и текущие задачи, направленные на доведение заданий до среднего звена управления.

Второй уровень организационной структуры включает образовательно-научные центры (ОНЦ), институты, факультеты, выс-

шие школы и другие подразделения, осуществляющие реализацию решений ученого совета и ректората в процессах образовательно-научной деятельности. Эти подразделения организуют основную деятельность вуза: научный, образовательный и воспитательный процессы.

Третий уровень управления представляет собой совокупность кафедр, научных и исследовательских лабораторий, научных школ и других подразделений, которые создают и реализуют научные и образовательные продукты, представляющие результаты деятельности вуза.

Традиционная модель управления университетом прежде всего основана на

определяющей роли административного аппарата. В значительной мере это объясняется особенностями иерархических структур: координация деятельности сотрудников и подразделений в единое целое осуществляется по ментально-ориентированной вертикали сверху вниз. При этом важно, что группа административных подразделений является основным звеном при подготовке принятия решений ректором, ректоратом и последующем контроле исполнения их решений. Административный аппарат соединяет основных исполнителей образовательного процесса (преподавателей и научных исследователей) с необходимыми ресурсами и обеспечивающими службами.

Вместе с тем использование системы управления, построенной по иерархическому принципу в целом, подошло к своему пределу.

Административный аппарат университета не создает ценности (образовательные, научные, консалтинговые продукты и услуги) и связанные с ними новые добавленные стоимости, которые формируются в основных процессах университета, а именно в образовательном, научно-исследовательском, инновационном и частично культурно-воспитательном процессах. Именно выходы этих процессов (продукты и услуги) и являются результатом деятельности университета.

Традиционная линейно-функциональная структура оказывается жестким ограничителем развития новых направлений деятельности, в том числе и инновационной, для основных подразделений университета. Понимание ограниченности традиционной системы управления вузом в новых экономических и социальных условиях его деятельности привело к необходимости ее трансформации. В чем же, по мнению авторов, состоят эти изменения?

Прежде всего новый подход к управленческой структуре определяется стратегией развития вуза, под которой мы понимаем ее современную трактовку как захват будущего. Будущее в контексте постиндустриальной мировой экономики заключа-

ется *в системной мобильности на основе фундаментальности.*

В настоящее время изменилось представление об организации управления университетом. Вузы все меньше рассматриваются как техническая система с четкой структуризацией и регулированием, но все больше – как часть сообщества людей, объединенных общими целями, ценностями и принципами.

Образовательно-научный процесс нового университета (университета 3.0, университета будущего) направлен не на создание «товарной массы» образовательных и научно-исследовательских услуг, а на достижение качественных параметров в сфере их применения.

Трансформируясь в исследовательский вуз, РЭУ им. Г. В. Плеханова не просто добавляет к образовательным услугам научно-исследовательские, консалтинговые, проектные и прочие услуги, он интегрирует их в продукты нового типа. В результате образовательные услуги становятся более наукоемкими и практически значимыми, научно-исследовательские проекты получают кадровое обеспечение в лице подготовленных на их основе выпускников, внедренческие проекты получают интеллектуальное обеспечение.

Таким образом, *продуктом РЭУ им. Г. В. Плеханова как исследовательского вуза является комплексный научно-образовательный продукт, включающий услуги и товары, объединенные в научно-образовательные проекты.*

Сложность преобразования (модернизации) традиционной системы управления вузом состоит в возникновении вопросов изменения фундаментального образовательно-научного процесса. Ответа требует вопрос: какие этапы и в какой последовательности проходят процессы научной и образовательной деятельности в вузе – сначала обучение, затем научно-исследовательская работа и далее внедрение результатов НИР на практике или обучение и НИР идут параллельно? А как поступать

с научно-педагогическими работниками, которые большую часть полученных в процессе научно-исследовательской работы результатов используют в учебном процессе?

В рамках традиционной парадигмы деятельности университетов очень сложно объединить разделенные обучение и исследовательскую работу. Решение этой проблемы заключается в построении интегрированного образовательно-научного процесса, создающего и использующего продукты полного жизненного цикла. Это, собственно, и является причиной трансформации системы управления.

Ведущие российские университеты делают попытки ответить на вопрос: что легло в основу трансформации систем управления университетами, прошедшей в последние годы? Вместе с тем все преобразования проходили в рамках традиционной парадигмы построения иерархической организационной структуры, менялись лишь масштабы и степень централизации. Процессы самоорганизации, очевидно, выглядят слабыми, интеграция образовательной и научной деятельности не позволяет говорить о качественных изменениях. Стратегия роста университетов за счет масштаба и захвата рынка (экстенсивный путь) к настоящему времени себя исчерпала, исчерпан и потенциал количественного развития. Необходимы новые стратегии поиска факторов внутренней эффективности и результативности процессов университета.

Повторение чужого, даже суперавангардного имиджа не способно превзойти оригинал и, очевидно, поставит РЭУ им. Г. В. Плеханова в позицию следования за лидерами (кстати, именно это и произошло в последние годы с российским образованием, «лоскутную» картину которого мы наблюдаем воочию).

Структурные конструкции российских вузов-конкурентов априори не могут быть приняты как аналоги ввиду разительного отличия их от РЭУ им. Г. В. Плеханова по уровню бюджетного и грантового финансирования. Непредвзятый анализ нашими экспертами флагманов российского образования (Высшей школы экономики, Фи-

нансового университета, РАНХиГС и даже МГУ) показал, что гиперфакультеты и высшие школы с встроенными департаментами, как и крупные институты, – не больше чем ментально-неудачный аналог идеи создания образовательно-научных центров (ОНЦ), пока не доведенной в РЭУ им. Г. В. Плеханова до логической ступени развития [4]. Предлагаемая ступень дальнейшего развития ОНЦ (ее философии как драйвера предметной области науки и образования) предусматривает *триединое сочетание горизонтального, вертикального и проектного управления. Именно это сочетание и являет собой концептуальный стержень реструктуризации.*

Эксперимент с переходом к институтам (осторожно проведенный в РЭУ им. Г. В. Плеханова в последние годы) показал правоту его нераспространения, поскольку при техническом исполнении был «покожен» горизонтальный принцип управления, для развития которого изначально и создавались ОНЦ. Не стоит выпускать из вида также и то обстоятельство, что в РЭУ им. Г. В. Плеханова в «холодном секторе» внимания до сих пор находятся маркетинговые стратегии, предназначенные по сути развивать такие отличия университета от конкурентов, как индивидуальность и присущие именно Плехановскому университету традиционные преимущества в подготовке специалистов по общепиту, товароведению и др.

Формирование университета лидерского типа: основные аспекты трансформации системы управления

Организационная структура управления РЭУ им. Г. В. Плеханова при переходе к стратегии развития 5-100 испытывает сильное воздействие со стороны требований к результатам деятельности. В результате этого появляются следующие возмущающие традиционную систему управления факторы:

1. *Децентрализация управления* – делегирование ряда полномочий и передача со-

ответствующих ресурсов на уровень подразделений.

2. *Демократизация управления* – развитие системы институтов для экспертизы, обсуждения, выработки и учета мнения по ключевым задачам развития университета.

3. *Реализация системы управления ресурсами на основе показателей, характеризующих деятельность подразделений*, переход в связи с этим к адресному выделению ресурсов и дифференцированным накладным расходам.

4. *Создание системы поддержки управленческих решений* на базе развернутого использования информационных технологий во всех сферах деятельности университета в целях повышения эффективности управления.

5. *Внедрение принципов процессно-проектного управления* при организации образовательной, учебно-методической, научной и административно-управленческой деятельности в университете.

Все вместе требует построения параметрической модели соответствия системы управления лидерским вузом особенностям интегрированного образовательно-научного процесса, создающего продукты полного жизненного цикла. Такой подход заключается в комплексности подпроцессов вуза, основная трудность управления которыми состоит в том, что вуз, предоставляя образовательную услугу, в то же время производит продукцию (уж никак не услугу!), которой является совокупность знаний и навыков выпускника. Именно в этом моменте мы открыто ощущаем категорию, именуемую человеческим потенциалом (не путать с сомнительной категорией человеческого капитала). При этом в процессе жизненного цикла эта продукция принимает самое активное участие в своем воспроизводстве.

Студенты и слушатели в парадигме новой стратегии университета рассматриваются не только как исходный материал (при поступлении в университет), но и как продукция, перерабатываемая образовательным процессом (при обучении в уни-

верситете), и как конечный результат (при окончании университета). Одновременно в рамках образовательного процесса студенты также должны рассматриваться как внутренние потребители образовательных, социальных и других продуктов.

Опорное условие изменений в системе управления в связи с проектом 5-100 – развитие преимуществ на традиционно присущих университету базовых компетенциях и более чем векового имиджа. Включение РЭУ им. Г. В. Плеханова в апреле 2020 г. в тройку ведущих мировых вузов по качеству образования – это накопительный эффект инноваций на основе традиционных преимуществ. Даже «цунами вливания» трех университетов в состав вуза не привело к его разбалансированности благодаря высокопрофессиональной деятельности руководства по системной, поступательно-гибкой реструктуризации.

Отличительными признаками вуза как де-факто лидерского университета экономического профиля являются его способности:

- генерировать знания в виде образовательных, экономических, организационных, управленческих, маркетинговых, финансовых и других инноваций;
- обеспечивать эффективное взаимодействие с организациями реального сектора экономики на основе трансфера инноваций в образовательный процесс;
- проводить широкий спектр фундаментальных и прикладных исследований;
- концентрировать свои усилия на подготовке магистров и кадров высшей квалификации;
- обеспечивать деятельность развитой системы переподготовки и повышения квалификации.

Для РЭУ им. Г. В. Плеханова, принявшего стратегию лидерского вуза, вставшего на путь реализации проекта 5-100 и являющегося по определению крупной многопрофильной организацией, оказался целесообразным подход к построению оригинальной организационной структуры управления на основе образовательно-научных центров (рис. 2).

ОНЦ позволяют РЭУ им. Г. В. Плеханова при продуманной, взвешенной стратегии стать интегрированным единым образовательно-научным центром, включающим структурные подразделения, осуществляющие подготовку высококвалифицированных специалистов, исследовательскую

деятельность и коммерциализацию. В составе ОНЦ сохраняется и возрастает роль научно-педагогических школ кафедр, развитие которых определяет статус ОНЦ и является неотъемлемым атрибутом нового формата структуры университета.

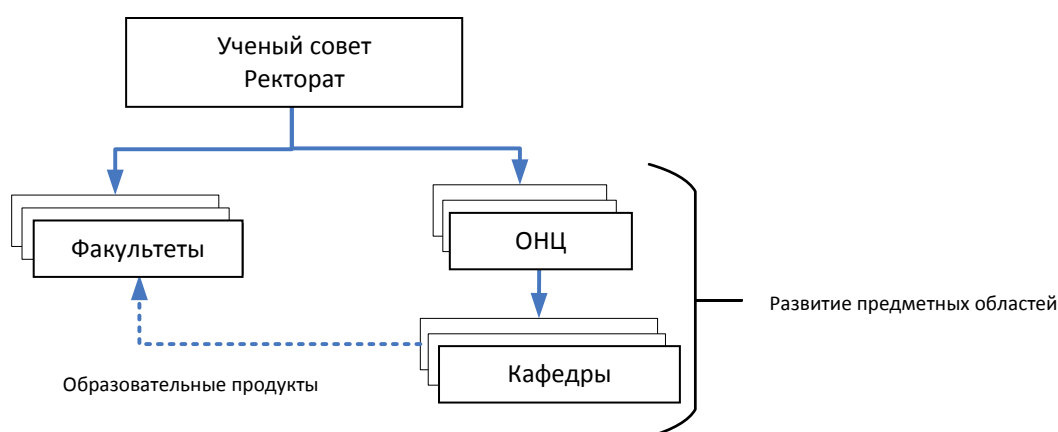


Рис. 2. Организационная структура управления лидерским вузом на основе образовательно-научных центров

Структуризация университета на основе ОНЦ состоялась по предметному признаку, осталось увязать предметные области центров с профилями подготовки. Существующая система управления университетом в полной мере исчерпала ресурсы по обеспечению самоорганизации НПП в междисциплинарном взаимодействии. Это связано в первую очередь с незавершенностью объединения предметных областей ОНЦ с профилями подготовки, закрепленными за факультетами: факультет имеет закрепление программ подготовки, не отвечая в полной мере за качество их содержания, а ОНЦ и входящие в них выпускающие кафедры в современном формате не обладают полномочиями для корректировки организации учебного процесса.

Итог создания ОНЦ в системе управления РЭУ им. Г.В. Плеханова показывает ряд положительных предпосылок формирования нового потенциала развития:

1. Сложившееся к настоящему времени объединение кафедр в образовательно-научные центры (ОНЦ) по предметным областям – менеджмент, экономика, финансы, информационные системы, марке-

тинг, торговля и др. Это дает уникальный потенциал развития самостоятельных приоритетных направлений в предметных областях научных и педагогических исследований, под которые группируются профили подготовки.

2. ОНЦ действуют не вместо, а вместе с другими организационными формами управления в университете – факультетами, базовыми кафедрами и целевыми программами. Образовательно-научные центры, объединяя профильные кафедры, выступают крупными структурами, в которых возможно объединение действий кафедр и научных школ, учебных и исследовательских лабораторий. Это уникальный опыт развития потенциала университета, для которого факультеты являются крайне неоднородной организационной формой, к тому же не приспособленной к обеспечению цикла фундаментальных и прикладных исследований, включая коммерциализацию инноваций в экономике и управлении.

3. Потенциал ОНЦ позволяет закрепить в перспективе за ними определенный бюджет развития, соблюдая принцип са-

мофинансирования. Не менее 70% бюджета развития центров должно расходоваться на выпускающие кафедры. Оставшаяся часть должна распределяться между лабораториями и научными школами, создающими научный прикладной задел в виде привлекаемых грантов и новых образовательных продуктов.

4. Результаты работы ОНЦ делают понятными, прозрачными и публичными результаты работы кафедр (в том числе выпускающих по определенному профилю подготовки). Важно отметить при этом, что образовательно-научные центры способны генерировать новые программы. Для лидерского вуза они выступают как своего рода стартапы, способные получить целевое финансирование от университета с последующим возвратом (полностью или частично) из средств, полученных от результатов своей деятельности. Новые программы имеют возможность трансформироваться во вновь создаваемые независимые подразделения, возглавляемые молодыми талантливыми специалистами (35–45 лет) при безусловном участии временно затихшего бизнес-инкубатора РЭУ им. Г. В. Плеханова. Сегодня внутренние стартапы в лидерском вузе называются *гринфилдом*. Технология гринфилда позволяет развивать проектные коллективы сотрудников, у которых есть сильные работы российского уровня. Такие специалисты побеждают в конкурсе программ и получают возможность развивать свой проект на индивидуальных условиях.

Вместе с тем практика работы ОНЦ показала и те моменты, которые предстоит устранить в ближайшее время при реализации проекта 5-100:

1. На практике не произошло децентрализации административной системы управления, в результате чего устремленный к единству образовательно-научный процесс остался разделенным. Напротив, отмечается усиление вертикали административной системы, которая не нацелена должным образом обслуживать основные процессы, создающие образовательные и

научные продукты, проявляющие свою ценность в коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

2. Продолжилась практика множественности контроля и формализма в требованиях к работе заведующих кафедрами и преподавателей, увеличилась доля рабочего времени НПП (свыше 40%), затраченного на отчетность. Не удалось преодолеть принижение роли кафедры и программ подготовки как основного продукта университета, обеспечивающего качество подготовки и спрос на выпускников.

3. Остается нереализованным совмещение организационной и финансовой структур в управлении вузом, сохранив при этом целостность стратегии его развития. Это тормозит преобразование структурных подразделений вуза в центры ответственности (дохода, затрат, инвестиций и др.).

4. Традиционный организационно-экономический механизм управления вузом, который используется в РЭУ им. Г. В. Плеханова, устроен таким образом, что инновационный процесс не может быть системообразующим в принципе. Достаточно сказать, что научные результаты, которые созданы непосредственно в университете, даже в образовательном процессе задействованы лишь в малой доле, не говоря уже об их продвижении за пределы вуза.

Таким образом, именно потенциал ОНЦ выступает основой для трансформации РЭУ им. Г. В. Плеханова в вуз, эффективно осуществляющий гармонизацию единения образовательной и научной деятельности на основе принципов интеграции науки и образования. Конкретно речь идет о том, что традиционный факультет в действующей конструкции не приспособлен к современным требованиям разработки новшеств в образовании, научной деятельности и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Его роль возрастает в модернизации текущей организации учебного процесса, работе со студентами и слушателями.

Хотя ОНЦ являются прообразом наиболее совершенной разновидности организационных структур иерархического типа для образовательно-научной деятельности, потенциал их развития не исчерпан. Что последует далее? По-нашему мнению, будут востребованы следующие направления трансформации системы управления.

Первое направление определяется тем, что в университете необходимо усилить горизонтальные связи подразделений с внешней средой, а также практически возродить систему воспроизводства научно-педагогического и инновационно-коммерческого потенциала. В основе этого должно быть понимание того, что лидерский вуз функционирует на стыке трех секторов экономики: образования, науки и производства.

Это возможно при условии обеспечения дополнительной самостоятельности основных подразделений, их свободы в выборе организационных форм, методов и средств решения стоящих перед ними задач в рамках установленных в университете корпоративных норм и нормативов, стратегических планов, программ развития, административных процедур. При переходе университета в статус автономной некоммерческой организации (АНО) ощутимым шагом станет предоставление подразделениям оперативно-хозяйственной самостоятельности с закреплением за ними ресурсов с одновременным сохранением контроля через систему нормативных показателей, определяющих взаимоотношения подразделений и руководства.

Второе направление связано с дальнейшим развитием проекта ОНЦ. Для этого необходим следующий шаг в организации взаимодействия ОНЦ, кафедр и факультетов – передать от факультетов в ОНЦ методическую работу с образовательными продуктами – основными образовательными программами подготовки (ОПОП), создав условия для преобразования факультетов в профильные мобильные дирекции образовательных программ с контингентом студентов и слушателей. При этом методами дирекции в соответствии с учебны-

ми планами должна вестись работа по составлению учебного расписания, формированию студенческих групп, оформлению необходимой документации (студенческих билетов, зачетных книжек, учебных карточек, зачетно-экзаменационных листов и т. п.). Пример сравнительной характеристики распределения процессов организации образовательной деятельности в РЭУ им. Г. В. Плеханова как есть и как будет приведен в таблице. На рис. 3 показан пример результатов трансформации традиционных факультетов в дирекции по работе со студентами.

Принципиальной поддержки требует дальнейшее развитие института академических руководителей программ, которые на текущем этапе в условиях подчинения заведующим кафедрами (или таковыми являясь) не стали реальными проводниками возглавляемых программ в зоне их заказчика – факультета.

Новый статус академического руководителя программы должен базироваться на следующих принципах: это должен быть «наемный CEO» программы, выведенный на уровень и в структуру ОНЦ, а лучше – подчиненный структурной вертикали заказчика. При текущей штатной численности и расстановке сотрудников половина факультетов не имеет возможности развивать и продвигать уникальность каждой образовательной программы, представленной в линейке набора. Это должны взять на себя академические руководители программ, которые разрабатывают и управляют образовательным контентом и технологиями реализации ОПОП, реально отвечают за соблюдение требований ФГОС, привлекают практиков к реализации и работодателей ко всем этапам жизненного цикла программы. У них также должна быть представительская функция, которая должна выражаться во взаимодействии с контролирующими подразделениями и коллегиальными органами университета, а также в продвижении программы в приемной кампании на круглогодичной основе.

Сравнительная характеристика выполнения процессов организации образовательной деятельности в РЭУ им. Г. В. Плеханова как есть и как будет

Подпроцессы организации образовательной деятельности	Как есть		Как будет	
	Кафедра	Факультет	Кафедра	ОНЦ
<i>Основные процессы</i>				
Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда	-	-		+
Диагностика, обучение, профориентация и адаптация абитуриентов		+		+
Довузовская подготовка и прием абитуриентов	-	-		+
Разработка учебных планов специальностей и направлений подготовки		+	+	+
Проектирование образовательных программ	+			+
Реализация образовательных программ	+		+	
Разработка учебно-методического комплекса по специальностям, направлениям подготовки	+		+	
Разработка и утверждение графика учебного процесса		+		+
Составление и утверждение расписания учебных занятий		+		+
Составление и утверждение расписания промежуточной аттестации студентов		+		+
Организация проведения практик в установленные сроки	+		+	+
Организация и проведение итоговой государственной аттестации	+	+	+	+
Организация выдачи документов об образовании государственного образца выпускникам (диплом о высшем образовании) и студентам, не окончившим процесс обучения (академическая справка) в установленные сроки		+		+
Разработка инновационных проектов, технологий и средств обучения	+		+	
Осуществление подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров вуза, отвечающих современным требованиям системы профессионального образования	-	-		+
Измерение, анализ и улучшение процессов образовательной деятельности	+			+
Формирование стратегического развития и стратегического планирования образовательной деятельности	-	-		+
Научно-исследовательская и инновационная деятельность	+		+	
Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура)	+		+	
<i>Вспомогательные процессы</i>				
Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса	-	-		+
Кадровое обеспечение учебного процесса	+		+	
Управление образовательной средой (сквозная подготовка образовательных процессов «Бакалавр», «Магистр», «Аспирантура» «Дополнительное образование»)	-	-		+

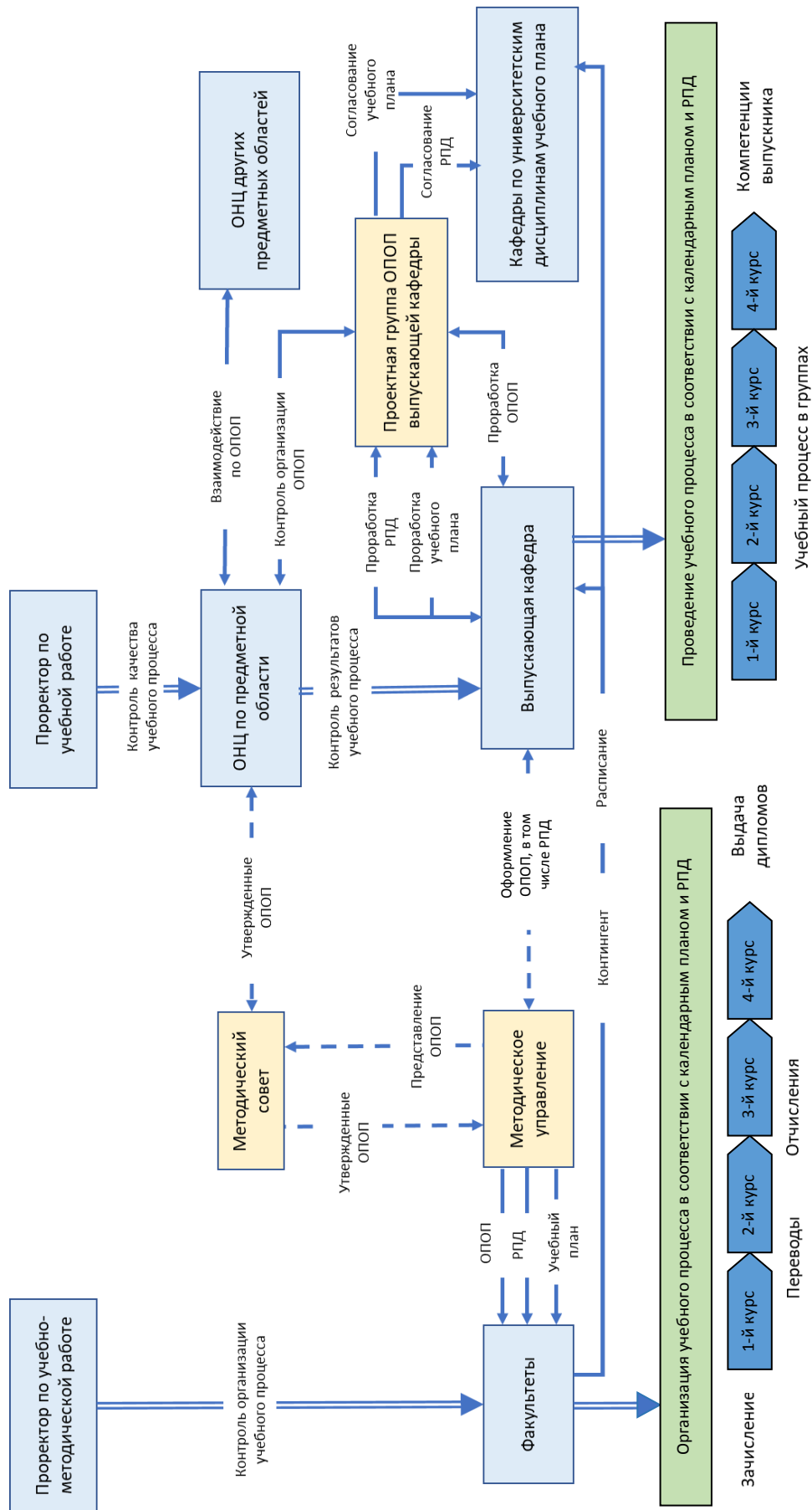


Рис. 3. Пример результатов трансформации традиционных факультетов в дирекции по работе со студентами

Предлагаемая стратегия поступательно-го преобразования цепочки ОНЦ – факультет позволит:

- включить синергетику методобеспечения ОПОП посредством интеграции методперсонала ОНЦ и дирекции (в настоящем – деканата);
- более предметно и последовательно (за счет применения проектного управления) развивать компетенции обучающихся;
- исключить разрушающую командный принцип работы внутреннюю конкуренцию ввиду усиления деятельности ОНЦ в их предметных областях, обеспечив на этой основе передачу в ОНЦ части функций УМУ и оставив за последним координационно-стратегические задачи;
- обеспечить рост децентрализации дирекций программ в структуре ОНЦ в решении текущих образовательных и научных проектов (что особенно важно отработать в условиях возможного перехода в статус АНО).

При выпускающих кафедрах в организации образовательной деятельности целесообразно создавать проектные группы

основных образовательных программ подготовки, включающие представителей задействованных подразделений (кафедр, факультетов, научных школ и лабораторий ОНЦ, а также представителей работодателей). Именно такая проектная группа во главе с академическим руководителем ОПОП взамен громоздких и формально существующих кафедральных и факультетских методсоветов и комиссий представляет собой опорный механизм горизонтальной интеграции подразделений РЭУ им. Г. В. Плеханова (рис. 4). Для этого ОНЦ необходимо проводить исследования тенденций развития своих предметных областей (предметный форсайт) и определять приоритетные направления деятельности научных школ, учебных и научных лабораторий, а также кафедр с формулированием конкретных результатов научных исследований, требований к подготовке специалистов, поиску перспектив коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

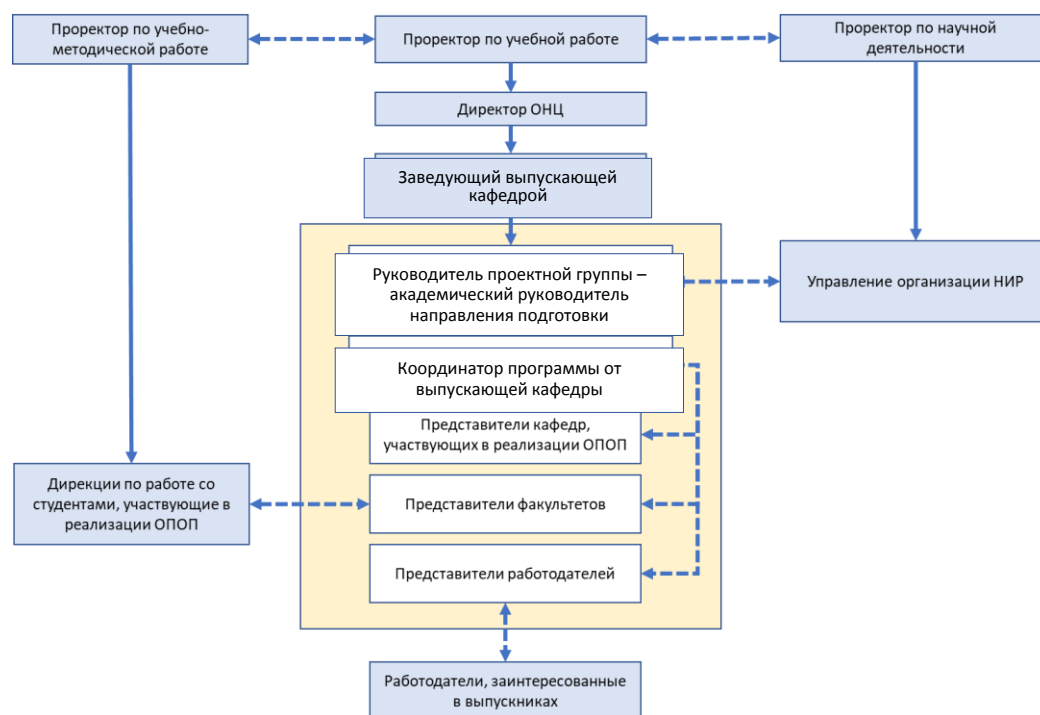


Рис. 4. Пример взаимодействия академического руководителя направлений подготовки с участниками процесса подготовки ОПОП

Кроме того, целесообразно сконцентрировать в ОНЦ организационно-методическую работу по координации образовательных программ, вернув «контрольную высоту» выпускающим кафедрам, способным оказать реальное влияние на полный цикл обучения по закрепленным за ними профилям подготовки.

Эти шаги позволят де-факто совместить в фокусе ОНЦ работу выпускающих кафедр, обладающих полномочиями в определении содержания подготовки и ответственностью за соответствие качества подготовки выпускника требованиям работодателя, повысив конкурентоспособность университета на системно усложняющемся рынке труда.

Третье направление изменений связано с созданием эффективной финансовой группы, способной обеспечить самофинансирование приоритетных направлений проекта 5-100, в том числе в рамках университетского гринфилда.

Заключение

Помимо обозначенной выше реструктуризации образовательно-научного блока переход университета к проекту 5-100, безусловно, потребует тотальной оптимизации системно разрастающегося блока непроизводительных подразделений на основе параллельной цифровой трансформации осуществляемых этими подразделениями процессов и аутсорсинга.

Касательно стратегических центров превосходства над конкурентами, идущими по тупиковой ветви, лишь системно-творческие решения в поступенчатом отборе и развитии талантов обучающихся на основе предметной области позволят университету выделиться среди конкурентов, внести традиционно весомый вклад в преодоление квалификационной ямы в экономике России, обоснованно вернув лидерские позиции РЭУ им. Г. В. Плеханова на рынке труда, серьезно утраченные в период до 2008 г.

Список литературы

1. Абрамов Р. А., Морковин С. А., Пазухин А. М., Ткачева Е. А. Модернизация системы управления обучением как фактор повышения качества высшего образования // Управление образованием: теория и практика. – 2020. – № 1 (37). – С. 30–51.
2. Воронова Т. А., Гретченко А. И., Кулапов М. Н., Зуев В. М., Калинина И. А. Разломы российского образования // Открытое образование. – 2019. – Т. 23. – № 4. – С. 4–12.
3. Данько Т. П., Масленников В. В. О модернизации потенциала университета и проектном управлении. Размышления вслух // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2014. – № 3 (9). – С. 76–82.
4. Калинина И. А., Карасев П. А., Кулапов М. Н., Скоробогатых И. И. РЭУ им. Г. В. Плеханова как конкурентоспособный университет будущего // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 6 (96). – С. 5–14.
5. Ключев А. К., Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Управление университетом: итоги трансформации // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – № 1 (113). – С. 93–104.
6. 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.
7. Кулапов М. Н., Сергеев П. А. Российская интеллектуальная образованщина и проблемы реформирования высшей школы // Социология. – 2016. – № 2. – С. 167–173.

8. Ташкинов А. А., Ульрих Т. А. Опыт разработки программы повышения конкурентоспособности вуза // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 1 (107). – С. 30–40.
9. Тимченко В. В. Устойчивое управление университетом // Universum: Вестник Герценовского университета. – 2010. – № 9. – С. 30–35.
10. Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Динамика изменений организационной культуры российских университетов // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 2 (108). – С. 92–105.
11. Трещёв А. М. Бенчмаркинг как инструмент управления университетом // Вестник КГУ. – 2011. – № 5-6. – С. 244–249.

References

1. Abramov R. A., Morkovin S. A., Pazukhin A. M., Tkacheva E. A. Modernizatsiya sistemy upravleniya obucheniem kak faktor povysheniya kachestva vysshego obrazovaniya [Modernizing the System of Training Management as a Factor of Improving the Quality of Higher Education]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika* [Education Management: theory and Practice], 2020, No. 1 (37), pp. 30–51. (In Russ.).
2. Voronova T. A., Gretchenko A. I., Kulapov M. N., Zuev V. M., Kalinina I. A. Razlomy rossiyskogo obrazovaniya [Breaking-ups of Russian Education]. *Otkrytoe obrazovanie* [Open Education], 2019, Vol. 23, No. 4, pp. 4–12. (In Russ.).
3. Danko T. P., Maslennikov V. V. O modernizatsii potentsiala universiteta i proektnom upravlenii. Razmyshleniya vslukh [Concerning University Modernization and Project Management. Reflections Aloud]. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika* [UTNTU Bulletin. Science, Education, Economics. Series: Economics], 2014, No. 3 (9), pp. 76–82. (In Russ.).
4. Kalinina I. A., Karasev P. A., Kulapov M. N., Skorobogatykh I. I. REU im. G. V. Plekhanova kak konkurentosposobnyy universitet budushchego [The Russian Plekhanov University of Economics as a Competitive University of the Future]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 6 (96), pp. 5–14. (In Russ.).
5. Klyuev A. K., Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. Upravlenie universitetom: itogi transformatsii [University Governing: Transformation Outcome]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Governance: Practice and Analysis], 2018, No. 1 (113), pp. 93–104. (In Russ.).
6. Kulapov M. N., Maslennikov V. V., Shklyaev A. E. Obrazovatelno-nauchnyy tsentr «Menedzhment» kak upravlencheskaya innovatsiya: opyt i problemy [Education and Research Center ‘Management’ as Managerial Innovation: Experience and Challenges]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 1 (91), pp. 93–104. (In Russ.).
7. Kulapov M. N., Sergeev P. A. Rossiyskaya intellektualnaya obrazovanshchina i problemy reformirovaniya vysshey shkoly [Russian Intellectual “Education” and Problem of Higher School Reforming]. *Sotsiologiya* [Sociology], 2016, No. 2, pp. 167–173. (In Russ.).
8. Tashkinov A. A., Ulrikh T. A. Opyt razrabotki programmy povysheniya konkurentosposobnosti vuza [The Experience of Developing Program of University Competitiveness Improvement]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Governance: Practice and Analysis], 2017, No. 1 (107), pp. 30–40. (In Russ.).

9. Timchenko V. V. Ustoychivoe upravlenie universitetom [Sustainable Governance of University]. *Universum: Vestnik Gertsenovskogo universiteta* [Universum: Bulletin of the Gertsen University], 2010, No. 9, pp. 30–35. (In Russ.).

10. Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. Dinamika izmeneniy organizatsionnoy kultury rossiyskikh universitetov [Dynamics of Changes in Russian University Organizational Culture]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Governance: Practice and Analysis], 2017, No. 2 (108), pp. 92–105. (In Russ.).

11. Treshchev A. M. Benchmarking kak instrument upravleniya universitetom [Benchmarking as a Tool of University Governance]. *Vestnik KGU* [KGU Bulletin], 2011, No. 5-6, pp. 244–249. (In Russ.).

Сведения об авторах

Михаил Николаевич Кулапов

доктор экономических наук, профессор,
руководитель научной школы
«Теория и технологии менеджмента»
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

Валерий Владимирович Масленников

доктор экономических наук, профессор
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: vvmaslennikov@gmail.com

Руслан Агарунович Абрамов

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой государственного
и муниципального управления
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Abramov.RA@rea.ru

Information about the authors

Mikhail N. Kulapov,

Doctor of Economics, Professor,
the Head of the Academic School
‘Theory and Technology of Management’
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: Kulapov.MN@rea.ru

Valeriy V. Maslennikov

Doctor of Economics, 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: vvmaslennikov@gmail.com

Ruslan A. Abramov

Doctor of Economics, Professor,
the Head of the Department
for Public and Municipal Administration
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: Abramov.RA@rea.ru