

С. В. Шендерова

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЭЛИТЫ РЕОРГАНИЗУЕМЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ РОССИИ: СТРУКТУРА И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

В статье выявлена и охарактеризована неоптимальная структура управления в университетах, практикующих реорганизации; показаны изменения качественных и количественных параметров структуры топ-менеджмента университетов, их причины и тенденции развития; предложены пути оптимизации управленческих элит реорганизуемых университетов России.

Ключевые слова: ведущие университеты России, федеральные университеты, слияние университетов, топ-менеджмент университета, управленческие элиты университетов.

S. V. Shenderova

The managerial elites of the merged Russian HEIs: structure and development trends

In the article the non-optimized governance structure in the merged higher education institutes in Russia is revealed and characterized; the shifts of the qualitative and quantitative parameters of the university top-management structures and the trends of their development are considered taking into account their reasons; institutional paths of the leading universities governance structure optimization are proposed.

Key words: leading Russian universities, federal universities, higher education institutes mergers, university top-management, vice-rectors, university governance structure.

Фост государственного финансирования ряда ведущих университетов России в сочетании с требованиями оптимизации количества профессорско-преподавательского состава и повышения качества его научной и педагогической работы актуализирует исследование возможностей аналогичных процессов в отношении управленческих элит университетов.

Особый интерес в связи с этим представляет исследование структуры топ-менеджмента федеральных университетов, создававшихся как «точки роста» федеральных округов России, а также реорганизуемых университетов, позиционирующих себя как лидеры в создании инновационной инфраструктуры, в том числе в области внутривузовского менеджмента.

Автором поставлены следующие задачи исследования:

- выявить степень оптимизации структуры управления в федеральных университетах;
- показать изменения качественных и количественных параметров структуры топ-менеджмента университетов, их причины и тенденции развития;
- предложить пути оптимизации управленческих элит реорганизуемых университетов России.

Рассматривались такие университеты, как: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ) — университет «особого статуса»; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ГУ–ВШЭ); федеральные университеты: Северный (Арктический) (С(А)ФУ); Уральский (УрФУ); Казанский (Приволжский) (К(П)ФУ); Сибирский (СФУ); Северо-Восточный (СВФУ); Дальневосточный (ДВФУ); Южный (ЮФУ); Балтийский (БФУ); Северо-Кавказский (СКФУ); Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).

Все эти университеты входят в Ассоциацию ведущих университетов России, созданную по инициативе руководителей СПбГУ, НИУ ГУ–ВШЭ и УрФУ. К числу вузов, исследованных автором в 2011 г. [1], в 2013 г. добавлены образованные в 2012 г. СКФУ и РАНХиГС, также реорганизованная в форме присоединения 13 вузов страны в 2010 г. и вступившая в Ассоциацию ведущих университетов России в 2013 г.

Данные взяты из официальных сайтов вузов, соответствовавших критериям отбора: в марте 2011 г. — у 10 вузов (см.: [2, с. 67–69], где также

подробно изложена методика отбора), в августе 2013 г. — у 12 вузов, в 2011 и 2013 гг. — у зарубежных университетов.

В качестве топ-менеджеров нами рассматривались ректоры, президенты, проректоры, заместители ректоров указанных вузов (табл. 1). Основным критерием для выбора должностных позиций в качестве объекта анализа являлись однозначная возможность выполнения функций ректора и его замещения. Проводилось сравнение топ-менеджмента отечественных вузов (табл. 1) и старинных университетов Европей-

ского пространства высшего образования (ЕПВО), к которому Россия присоединилась в 2003 г. после подписания Болонской декларации (табл. 2).

На наш взгляд, заслуживает внимания тот факт, что в двух столичных университетах, обладающих особыми лоббистскими преимуществами, суммарное количество топ-менеджеров составляет почти половину от аналогичного показателя в 8 федеральных университетах.

Лишь три отечественных университета (БФУ, ДВФУ и ЮФУ, где со сменой ректора

Таблица 1

Динамика численности топ-менеджеров в ведущих вузах России (2011, 2013 гг.)

Университет	ПКО*, 2011	Всего топ-менеджеров	
		2011	2013
СПбГУ	30 000	19	17
НИУ ГУ–ВШЭ	15 000	16	17
Всего по столичным вузам	45 000	35	34
<i>Федеральные университеты</i>			
С(А)ФУ	10 000	11	11
УрФУ	32 700	11	11
К(П)ФУ	12 711	10	11
СФУ	27 000	11	9
СВФУ	13 146	10	9
ДВФУ	29 815	7	8
ЮФУ	21 570	11	7
БФУ	11 500	8	7
Всего по федеральным университетам	63 749	79	73
Всего за 2011, 2013 гг.	108 749	114	107
СКФУ (создан в 2012 г.)	н/д	н/д	11
РАНХиГС	31 143	8	12
Всего по 12 вузам на 2013 г.			130

* ПКО — приведенный контингент обучающихся, т.е. предельная численность контингента обучающихся, приведенная к очной форме обучения; до 2012 г. указывалась в приложении № 1 к лицензии вуза.

Таблица 2

Количество проректоров в университетах Европы и России (2011, 2013 гг.)

Город размещения университета	Год первого упоминания	Количество обучающихся, 2011	Количество проректоров	
			2011	2013
Болонья (включая филиал в Буэнос-Айресе)	1088	100 000	6	8
Оксфорд	1096	21 000	5	6
Саламанка	1134	28 000	8	8
Кембридж	1209	19 000	5	5
Гейдельберг	1386	27 000	5	5
Мюнхен (LMU)	1472	40 000	5	5

число проректорских должностей сократилось почти на четверть) имеют количество топ-менеджеров, сопоставимое с зарубежными университетами. В остальных вузах количество высших управленческих должностей превышает аналогичный показатель старейших европейских университетов, сопоставимых с исследуемыми российскими по размеру, в 2 раза, а в столичных — более чем в 3 раза.

Как видно из табл. 1, оба лидирующих по количеству топ-менеджеров российских университета сохранили эти позиции и в 2013 г., значительно превышая аналогичный показатель в более крупных и территориально распространенных федеральных университетах, находящихся в подчинении Минобрнауки России.

Так, НИУ ГУ-ВШЭ увеличил количество проректоров до 17; отличительной особенностью этого вуза является отсутствие расширенного наименования должности при наличии перечисления закрепленного за тем или иным проректором круга обязанностей.

Общее количество высших управленческих должностей в СПбГУ по сравнению с 2011 г. уменьшилось с 19 до 17. Однако ликвидация постов проректора по международным связям и проректора по учебно-методической работе повлекла за собой совмещение двух проректорских постов в одном лице. Эти и другие особенности структуры управленческой элиты исследуемых университетов будут подробно проанализированы ниже.

Однако уже сейчас можно сказать: озвученные в свое время цели оптимизации управления университетскими кластерами в регионах за счет создания федеральных университетов, а также инновационной инфраструктуры в столичных университетах, обильно профинансированные государством, к 2013 г. не достигнуты. На каждый из 12 университетов в среднем приходится почти по 11 топ-менеджеров.

Важно также отметить, что практически не просматривается какая-либо корреляция численности топ-менеджмента и размеров вуза, что, на наш взгляд, является показателем отсутствия влияния как власти, так и экспертного общества на данную характеристику системы управления ведущих вузов.

Официальный сайт университета как зеркало его управленческой элиты

Следует остановиться на том, каким образом информация об университетском топ-менеджмен-

те представлена на официальном сайте вузов, соответствует ли она требованиям повышения транспарентности информации о вузе, предъявляемым органами государственной власти и стейкхолдерами, и заявленным рассматриваемой группой вузов амбициям, связанным с интернационализацией образования.

Это обстоятельство побудило нас исследовать не только русскоязычные, но и англоязычные страницы официальных сайтов, посвященные управленческой элите университетов. Ведь именно к этому источнику информации обращаются и представители бизнеса, во взаимодействии с которым заинтересован вуз, и отечественные вузы, желающие развить сетевое взаимодействие с ведущими университетами, и зарубежные университеты, рассматривающие предложения о сотрудничестве со стороны российских вузов, а также отечественные и зарубежные абитуриенты и студенты, желающие учиться в том или ином вузе или нуждающиеся в информации о том, какое именно должностное лицо отвечает за организацию повседневной студенческой жизни и т. п.

К сожалению, официальные сайты вузов зачастую не соответствуют сложившимся в ведущих мировых университетах практикам по отражению информации о руководителях вуза (табл. 3).

Из табл. 3 следует, что в 2013 г. из 12 вузов должностные обязанности топ-менеджмента описывали на русском языке только 5 вузов, на английском — 3.

Ученые степени и звания, т. е. академический опыт руководства, подавляющее большинство вузов указывает лишь в русскоязычной версии сайтов (на английском языке — лишь 4 вуза из 12); 2 вуза указывают ученые степени не всех проректоров, хотя поиск по базам авторефератов диссертаций дает данные о наличии ученых степеней, в том числе доктора наук, у тех университетских топ-менеджеров, чьи ученые степени на официальном сайте не указаны.

Биографии проректоров игнорируют 8 вузов из 12, два университета дают биографии только части проректоров. Некоторые не считают возможным дать биографию ректора на иностранном языке.

Имеющиеся же англоязычные версии ректорских и проректорских резюме отличаются некачественным переводом, изобилуют подробностями, которые могут быть неоднозначно восприняты зарубежными партнерами и российским бизнесом.

Информация о топ-менеджерах на официальных сайтах вузов, 2013 г.

Вуз	Обязанности		Ученая степень / звание		Биография		Ответственный проректор / лицо в непосредственном подчинении ректора
	рус.	eng.	рус.	eng.	рус.	eng.	
ГУ-ВШЭ	Да	Частично	Да	Да	Да	Частично	Да
СПбГУ*	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Пресс-секретарь
С(А)ФУ	Нет	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет
УрФУ**	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Да
К(П) ФУ	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
СФУ	Нет	Да	Нет	Частично	Да	Частично	Нет
СВФУ*	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
ДВФУ	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да
ЮФУ	Нет	Нет	Да	Нет	Частично	Нет	Нет
БФУ	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Нет
РАНХиГС	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Н/д
СКФУ*	Нет	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет

* – список руководителей русскоязычной версии не совпадает со списком англоязычной версии официального сайта вуза.

** – названия ученых степеней руководителей вуза не совпадают с общепринятыми переводами на английский язык.

В половине обследованных вузов отсутствует даже краткое изложение обязанностей или сферы ответственности того или иного топ-менеджера. Необходимо хотя бы в рамках одного абзаца перечислить обязанности каждого проректора, так как наименование должностей иногда отсутствует, а иногда слишком специфично для восприятия.

Таким образом, состояние информации о внешних должностных лицах университетов на их официальных сайтах не соответствует позиционированию университетов как ведущих вузов, не дает возможности внешним, да и внутренним, потребителям информации определить зоны ответственности и полномочий того или иного проректора.

Значимость академической карьеры для топ-менеджера вуза

Лишь две трети обследованных вузов (8) возглавляют лица с ученой степенью доктора наук. Четверть университетов руководят кандидаты наук.

Доля докторов наук в проректорском корпусе исследуемых вузов в 2013 г. составляла лишь 40 %, а доля проректоров, чья ученая степень не указана на сайте вуза, возросла с 15 % в 2011 г. до 24 % в 2013 (табл. 4).

Это соотношение, на наш взгляд, свидетельствует о девальвации престижа ученой степени

доктора наук и понимания значимости ее приращения как знака академических заслуг, дающих моральное право руководить основной деятельностью университета — научно-образовательной или, что более соответствует зарубежным аналогам и требованиям сегодняшнего дня, — академической.

Анализ послужных списков руководителей вузов показывает возрастание доли менеджеров, не имеющих опыта работы в высшей школе. С другой стороны, проректоры, чья карьера сложилась в университете, зачастую никогда не работали в других вузах и/или бизнесе и, добываясь академических регалий, достаточно часто используют административный ресурс и/или родственные связи.

На наш взгляд, это ведет к пересмотру ключевых ориентиров при формировании управленческих элит, особенно в части наличия у них опыта научной и преподавательской работы, подтвержденного соответствующими учеными степенями и званиями.

Восприятие ученой степени как выгодного преимущества, позволяющего перейти из органов государственной власти или из бизнеса на ректорский/проректорский пост, обусловившее в свое время значительное количество защит бизнесменов и чиновников, все чаще сменяется восприятием ее как дорогостоящего (прежде всего, по затрачиваемым усилиям), но необязательно-

Ученые степени топ-менеджеров университетов России (2011, 2013 гг.)

Университет	Всего		Доктора наук		Кандидаты наук		Не указана на сайте	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013
ГУ–ВШЭ	16	17	6	5	8	8	2	5
СПбГУ	19	15*	8	7	10	7	1	1
С(А)ФУ	11	11	4	5	3	3	4	3
УрФУ	11	11	6	4	3	4	2	3
К(П)ФУ	10	11	5	6	2	2	3	3
СФУ	11	9	5	4	6	2	0	3
СВФУ	10	9	5	4	4	3	1	2
ДВФУ	7	8	4	1	2	5	1	2
ЮФУ	11	7	7	4	2	2	2	1
БФУ	8	7	2	3	5	3	1	1
<i>Всего по столичным вузам за 2011, 2013 гг.</i>	<i>35</i>	<i>32</i>	<i>14</i>	<i>12</i>	<i>18</i>	<i>15</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Всего по ФУ</i>	<i>79</i>	<i>73</i>	<i>38</i>	<i>31</i>	<i>27</i>	<i>24</i>	<i>14</i>	<i>18</i>
<i>Всего по всем вузам</i>	<i>114</i>	<i>105</i>	<i>52</i>	<i>43</i>	<i>45</i>	<i>39</i>	<i>17</i>	<i>24</i>
РАНХиГС	8	12	н/д	5	н/д	4	н/д	3
СКФУ	н/д	11	н/д	4	н/д	3	н/д	4
Всего в 2013 г.		128		52		46		31

*В СПбГУ количество проректоров/заместителей ректора указано по числу персоналий, перечисленных на сайте.

го аксессуара, становящегося все менее нужным для университетского топ-менеджера. Это находит свое отражение в активизации требований перехода к одноуровневой системе ученых степеней, т. е. к фактической ликвидации ученой степени доктора наук в ее европейском, унаследованном прежде всего от германской научно-образовательной системы, смысле.

Также существенно, что карьера ряда новых руководителей ряда университетов и членов их команд, не будучи глубоко интегрирована с вузом ранее, не всегда позволяет им адекватно воспринять традиции того или иного вуза и университетскую среду. Отсутствие учета специфики университетской среды проявляется, прежде всего, в назначении бывших чиновников и бизнесменов из числа тех, кому доверяет руководитель, именно на проректорские должности.

В половине исследованных вузов на посты ректора были назначены ученые, создавшие свои основные научные труды в период работы в региональных органах государственной власти или федеральных министерствах. Вместе с ними в вузы пришло значительное количество специалистов с опытом работы на государственной и/или военной службе и/или в бизнесе.

С одной стороны, эти люди, особенно имеющие бизнес-опыт, более динамичны, более наце-

лены на достижение быстрого результата и финансовой отдачи от реализуемых ими проектов. С другой стороны, проектное мышление не всегда оправдано: вуз есть институт расширенного воспроизводства научного знания и культуры, а это длительный цикл, не предполагающий жесткой стандартизации всего и вся. Не случайно в странах Болонского процесса крупные университеты давно потеряли интерес к стандартам ISO, успешно внедряя стандарты и руководства по обеспечению качества образования ESG-ENQA с 2005 г. [3]. Однако значительное число проректоров с неакадемическим опытом нацелено именно на формализованные стандарты.

В такой ситуации люди, обладающие и серьезным академическим опытом, и соответствующим опытом работы в вузе, преодолевшие все ступени преподавательской, научной и административной иерархии, вступают в жесткое соревнование за высшие административные посты на заведомо неравных условиях. Вход в управленческую элиту университетов все чаще зависит от причин, далеких от академических успехов и высшего образования в целом; система управления университетов все больше утрачивает свою меритократичность и сокращает число социальных лифтов.

Структура управленческих элит вузов

Анализ сайтов, как уже отмечалось ранее, не позволяет точно идентифицировать содержание управленческих функций, выполняемых руководителями вузов. В связи с этим приходится констатировать, что для серьезных и глубоких обобщений информации недостаточно. Вместе с тем в качестве ключевых проблем возможно отметить следующие:

1. Имеющийся дисбаланс в соотношении проректоров, управляющих основными процессами деятельности вуза (образовательный, научный, инновационный и т. д.), и проректоров, ответственных за вспомогательные и обслуживающие процессы (хозяйство, безопасность и т. д.), — в пользу последних (табл. 5). Здесь же мы видим нередкий, но далеко не бесспорный факт совмещения проректорами функций, относящихся к управлению как основными, так и вспомогательными процессами, что, на наш взгляд, чревато снижением эффективности деятельности функциональных менеджеров. Отметим: из анализа исключены первые проректоры, как правило, руководящие блоками направлений.

Превышение суммы сфер деятельности проректоров над их общим количеством означает совмещение основного и вспомогательного процессов в одной должности.

Таким образом, очевидно смешение функционалов в сферах экономики, финансов и администрирования и дублирование. Смешение же этих обязанностей в одном функционале, и тем более совмещение проректорских должностей, не

способствуют развитию основной деятельности университета — академической. Учебный процесс, не говоря уже об инициативах, тонет в согласованиях, информация не проходит сквозь запутанные лабиринты информационных каналов или искажается. Это ведет к неверным управленческим решениям и способствует еще большему дроблению и смешению функций проректоров.

2. Пересечение и дублирование проректорских функционалов усугубляется второй негативной тенденцией — надстраиванием уровней управления при сохранении проректорского статуса их руководителей (табл. 6).

Анализ организационной структуры менеджмента вузов показывает сохранение тенденции к усложнению уровней управления, подробно охарактеризованной автором в работе [1]. Для вузов, образованных в результате слияния или присоединивших к себе другие, характерно не только пересечение сфер ответственности заместителей ректора, но и по-прежнему значительное число уровней управленческой надстройки, доходящее до 6.

Отметим также, что в России оказался невосребованным потенциал системы управления вузом «ректор — президент»: число президентских должностей в 2013 г. по сравнению с 2011 г. сократилось более чем вдвое. Как показано в табл. 6, если в 2011 г. из 10 вузов пост президента (полномочия которого варьировали от представительских до управленческих) существовал в 7 университетах, то в 2013 г. он сохранился только в 3: двухуровневая система управления, популярная на стадии становления в федеральных университетах, постепенно отходит. В 2 университетах (НИУ ГУ–ВШЭ и СФУ) его занимают

Таблица 5

Виды деятельности проректоров (по наименованию должностей)

Вуз	Всего проректоров	Сфера деятельности проректоров	
		основная	вспомогательная
СПбГУ	12	8	6
НИУ ГУ–ВШЭ	11	4	11
СФУ	6	3	4
УрФУ	8	3	6
СВФУ	7	4	3
ЮФУ	6	2	4
БФУ	5	2	4
К(П)ФУ	9	3	7
СКФУ	9	2	6
С(А)ФУ	8	3	6
ДВФУ	7	3	7

Количество и ранги топ-менеджеров университетов России (2011, 2013 гг.)

Вуз	Всего		Президент		Ректор		Первые проректоры		Проректоры	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013
НИУ										
ГУ-ВШЭ	16	17	1	1	1	1	4	4	10	11
СПбГУ*	19	17	1	1	1	1	2	1	15	14
К(П)ФУ	10	11	1	0	1	1	0	0	8	9
С(А)ФУ	11	11	0	0	1	1	1	2	9	8
УрФУ	11	11	1	0	1	1	1	2	8	8
СФУ	11	9	1	1	1	1	4	1	5	6
СВФУ	10	9	1	0	1	1	3	1	5	7
ДВФУ	7	8	0	0	1	1	0	0	6	7
ЮФУ	11	7	1	0	1	1	2	0	7	6
БФУ	8	7	0	0	1	1	1	1	6	5
Всего по 10 вузам	114	107	7	3	10	10	18	12	79	81
РАНХиГС	8	12	н/д	0	н/д	1	н/д	0	н/д	11
СКФУ	н/д	11	н/д	0	н/д	1	н/д	1	н/д	9
Всего по 12 вузам		130		3		12		13		101

* Для СПбГУ указано количество проректорских должностей (14), а не людей, их занимающих (12); в число проректоров включен также заместитель ректора по безопасности.

влиятельные соответственно на федеральном и региональном уровне лица.

3. Третьей негативной тенденцией является увеличение должностей, названия которых непривычны для университетских штатных расписаний. К этим должностям можно отнести такие, как «научный руководитель университета» (сопутствующий президенту, ректору и проректорам), «заместитель научного руководителя университета», «научный руководитель факультета», «научный руководитель кафедры», директора по той или иной деятельности, например, «директор по международной академической интеграции», «директор по информационным ресурсам» и т. п.

Однако различия управленческого аппарата вузов на уровне управлений и структурных подразделений в настоящий момент не могут быть проанализированы с той же ясностью, что и проректорский корпус, в связи с тем, что перечень управлений и департаментов в подчинении проректоров, не говоря уже о функционале этих подразделений, далеко не всегда раскрывается на сайтах вузов. Поэтому вопрос о структуре вузовских надстроек остается предметом будущих исследований.

Среди причин разрастания управленческой элиты в ведущих университетах можно указать

ее неподотчетность обществу, стейкхолдерам и государству. Дополнительное финансирование, выделяемое рассматриваемым в данном исследовании вузам на различные цели (например, на реализацию программ развития и/или вхождения в международные рейтинги), по-прежнему не сопровождается контролем роста и тем более ограничением расходов университета на административно-управленческий аппарат и его верхушку, хотя все больше говорится об оптимизации числа ППС и увеличении знаменателя соотношения «преподаватель / студенты».

Для преодоления рассмотренных в данной статье проблем внутривузовских структур управления необходимы общие усилия государства и университетских коллективов. Однако механизмы саморегулирования университетского сообщества не срабатывают и не будут работать в условиях неконтролируемых университетских администраций. В качестве внешнего контроля можно назвать введение посредством изменений в нормативную базу и правоприменительную практику таких мер, как:

— сокращение выделения средств госбюджета на реализацию инновационных инфраструктурных проектов в случае отсутствия сокращения административного аппарата вузов;

— ограничение и сокращение количества НИР, к участию в которых могут быть допущены топ-менеджеры вузов, в течение одного календарного года;

— запрет для проректоров на соискательство и обсуждение (предзащиту) диссертаций в руководимом им вузе;

— ограничение максимума пребывания ректоров в должности до двух сроков, не больше 5 лет каждый (с учетом пребывания в должности ректора «ключевого» вуза при слиянии и/или присоединении);

— введение обязательной публикации доходной и расходной части бюджетов вузов, а также регламентирующей их документации;

— указание источников оплаты труда лиц, занимающих должности проректоров, директоров и научных руководителей вузов и их подразделений;

— введение публичных конкурсных процедур при занятии проректорских должностей в университетах «особого статуса» и федеральных университетах;

— регулярная публичная оценка экспертным сообществом мер и рекомендаций по созданию единой институциональной среды вузов, образованных в ходе слияний, повышению их прозрачности и снижению коррупциогенности управленческих элит и систем управления в ведущих университетах России.

1. Шендерова С. В. Внутривузовские механизмы управления академической деятельностью в ведущих университетах России // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 4. С. 87–94.

2. Шендерова С. В. Институциональный механизм многоуровневого высшего образования в Российской Федерации: формирование и развитие. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 211 с.

3. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Helsinki, 2005. 41 p.

