

УНИВЕРСИТЕТСКИЙ КОМПЛЕКС: ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

Рассматриваются особенности университетского комплекса, сформированного в результате оптимизации сети учреждений разных уровней образования. Систематизируются проблемы управления вузом со сложной, интегрированной организационной структурой. Предлагаются механизмы решения проблем управления, анализируются модели управления, позволяющие получить синергетический эффект в результате интеграционных процессов.

Ключевые слова: управление крупным вузом, оптимизация сети учреждений образования, организационная структура, организационно-управленческие отношения, университетский комплекс.

L. V. Mezhonova, N. N. Masyuk

University complex: innovative approaches to management

This article discusses the features of the university complex, formed as a result of optimization of the network of institutions at different levels of education. Systematized problems of university management of complex, integrated organizational structure. Proposed mechanisms to solve management problems, analyze the model that make it possible to obtain synergies from the integration process.

Key words: management of a major university, the optimization of the network of educational institutions, organizational structure, organizational-management relations, the university complex.

Одним из основных направлений модернизации российского образования является оптимизация сети образовательных учреждений через сокращение их количества и укрупнение с целью повышения эффективности функционирования.

С 2001 г. в инициативном порядке, а с 2007 г. — в законодательном порядке создается множество университетских комплексов, крупных федеральных и региональных вузов путем объединения учреждений или кластеризации образования, науки и производства.

Центральной и сложнейшей проблемой становится вопрос эффективного управления вновь созданными интегрированными образовательными комплексами.

Интеграция образовательных учреждений одного или разных уровней образования происходит путем слияния и поглощения.

В российском законодательстве эти понятия определены следующим образом. **Слияние** компаний — это создание нового субъекта хозяйственной деятельности в результате объединения нескольких юридических лиц. При слиянии происходит прекращение деятельности объединяемых юридических лиц и передача всех прав и обязанностей новому юридическому лицу. От-

дельно выделяется такая разновидность слияния, как присоединение. **Присоединение** — это реорганизация предприятия способом присоединения его к другому существующему юридическому лицу. В результате такого события присоединяемая компания полностью прекращает свою юридическую деятельность. **Поглощение** — это сделка, совершаемая с целью установления контроля над хозяйственным обществом с сохранением его юридической самостоятельности, осуществляется путем приобретения более 30 % уставного капитала поглощаемой компании. Для российской образовательной среды поглощение не является широко распространенным явлением и возможно чаще всего в условиях образовательного кластера.

Федеральные университеты образуются путем слияния нескольких вузов и учреждений науки, а университетские комплексы создаются в большинстве своем путем присоединения учреждений начального и среднего профессионального образования к вузу.

Рассмотрим вертикальный, горизонтальный, смешанный и комплексный типы интеграции образовательных учреждений.

Под *вертикальной интеграцией* понимается объединение учреждений разных уровней обра-

зования одного направления подготовки. *Горизонтальная интеграция* — объединение группы однотипных учебных заведений. *Смешанная интеграция* — объединение учреждений разных типов, уровней образования и форм собственности, а также разных направлений профессиональной подготовки. Комплексная интеграция предполагает объединение учреждений образования, науки и производства.

Специфическими принципами интеграции образовательных учреждений являются:

— принцип выделения базового головного учебного заведения как ядра группы образовательных учреждений;

— принцип территориальной удаленности присоединенных учреждений от головного учреждения;

— принцип реструктуризации учебного процесса и процесса управления;

— принцип диверсификации направлений обучения интегрируемых учебных заведений под перспективный региональный спрос.

При горизонтальной интеграции базовое учебное заведение выбирается по результатам сравнения учебной и финансово-хозяйственной деятельности интегрируемых учебных заведений.

При вертикальной и смешанной интеграции образовательных учреждений с вузом базовым учреждением является вуз — завершающее звено вертикальной иерархии в системе образования, отличающееся более высоким интеллектуальным кадровым потенциалом.

При комплексной интеграции базовой структурой может стать как вуз, так и крупное произ-

водственное предприятие с высоким уровнем научных исследований [1].

Примером смешанной интеграции образовательных учреждений может служить ФГБОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса» (ВГУЭС), который, присоединив два учреждения общего образования, три учреждения начального профессионального (НПО) и четыре среднего профессионального образования (СПО), стал крупным региональным вузом, осуществляющим активную деятельность по созданию единого образовательного пространства многоуровневой системы непрерывного практико-ориентированного обучения, направленного на удовлетворение запросов регионального рынка труда.

В процессе смешанной интеграции ВГУЭС пришлось решать весь круг проблем становления университетского комплекса. Типичные проблемы управления крупным вузом, созданным в результате интеграции образовательных учреждений разных типов, уровней и форм образования, можно разделить на три группы:

— проблемы управления неоднородным хозяйственным комплексом, рассредоточенным территориально;

— проблемы организации основной деятельности учреждения, вызванные неоднородностью и многопрофильностью реализуемых программ разных уровней образования;

— проблемы управления персоналом в условиях интеграции.

Уточняющая декомпозиция выделенных проблем представлена в табл. 1.

Таблица 1

Декомпозиция проблем управления университетским комплексом

Проблемы 1-го уровня	Проблемы 2-го уровня
1. Управление сложившимся неоднородным хозяйственным комплексом, рассредоточенным территориально	1.1. Необходимость самостоятельного осуществления деятельности в условиях территориальной удаленности зданий 1.2. Значительный износ и моральное устаревание лабораторной базы по ряду специальностей
2. Проблемы организации основной деятельности предприятия (учреждения), вызванные неоднородностью и многопрофильностью реализуемых программ разных уровней образования	2.1. Сложившиеся в вузе приоритеты развития уровней образования от высшего к низшему: ВПО, СПО, по остаточному принципу НПО и среднее (полное) общее образование 2.2. Отсутствие единого механизма управления разработкой и реализацией интегрированных, сопряженных и сокращенных профессиональных программ
3. Проблемы управления персоналом в условиях интеграции	3.1. Дефицит и низкое качество подготовки мастеров производственного обучения 3.2. Обособленность интересов структур разных уровней образования, отсутствие единой корпоративной культуры, лояльности к университету

Масштаб и многообразие перечисленных проблем обуславливают высокий риск неэффективного управления интеграционными процессами в университетском комплексе.

Рассмотрим комплекс проблем первого уровня. **Проблема 1** — «Управление сложившимся неоднородным хозяйственным комплексом, рассредоточенным территориально» включает в себя две подпроблемы.

Для решения подпроблемы 1.1 — «Необходимость самостоятельного осуществления деятельности в условиях территориальной удаленности зданий» требуется высокая степень самостоятельности и ответственности руководителя структурного подразделения за ведение как образовательной, так и хозяйственной деятельности. Территориально удаленные подразделения целесообразно создавать в виде филиалов вузов или отдельных структурных подразделений (институтов, колледжей, профессиональных лицеев, школ и т. д.). Уровень ответственности и должностные обязанности руководителей таких подразделений должны существенно отличаться от обязанностей и ответственности руководителей основных подразделений, находящихся на территории кампуса базового вуза. Для таких подразделений необходимо формировать отдельный продуктовый портфель образовательных программ с учетом наработанной клиентской базы. Сегментация рынка реализуемых профессиональных программ будет также включать территориальный признак.

Причинами проблемы 1.2 — «Значительный износ и моральное устаревание лабораторной базы по ряду специальностей» явилось разрушение в процессе перехода российской экономики на рыночные рельсы системы государственной поддержки учреждений образования: ликвидация лимитного материально-технического обеспечения; отсутствие централизованных капиталовложений в воспроизводство учебно-материальной базы; ликвидация институтов базовых предприятий, осуществляющих ранее финансовую и материальную поддержку учреждений НПО и СПО. Для самостоятельного решения задачи эффективного использования и развития материально-технической базы вузу необходимо: оптимизировать учебный процесс для использования имеющихся возможностей лабораторной и учебно-производственной базы; диверсифицировать источники финансирования с учетом реализации образовательных программ общего образования и всех уровней профессионального образования; эффективно расходовать

средства федерального бюджета. Формирование современной лабораторной и учебно-производственной базы для всех уровней образования является необходимым условием обеспечения качества образовательных услуг и конкурентоспособности учебного заведения в целом. Во ВГУЭС формирование единой лабораторной базы по направлениям подготовки для всех уровней профессионального образования явилось основой качественного практико-ориентированного обучения по программам СПО и ВПО, реализации интегрированных образовательных программ.

В рамках декомпозиции **проблемы 2** — «Проблемы организации основной деятельности предприятия (учреждения), вызванные неоднородностью и многопрофильностью реализуемых программ разных уровней образования» рассмотрим подпроблему 2.1 — «Сложившиеся в вузе приоритеты развития уровней образования от высшего к низшему: ВПО, СПО, по остаточному принципу НПО и среднее (полное) общее образование». Причинами проблемы являются: значительная разница в государственном финансировании разных уровней образования (в расчете на одного обучающегося), по нисходящей — ВПО, СПО, НПО; стремление вуза сохранить статус университета в ситуации реструктуризации системы высшего образования; ориентация лицензионных и аккредитационных показателей вуза прежде всего на ВПО и научные исследования — интеграционные процессы не учитываются или снижают эти показатели.

Для решения подпроблемы 2.2 — «Отсутствие единого механизма управления разработкой и реализацией интегрированных, сопряженных и сокращенных профессиональных программ» предлагаем следующие подходы к построению организационно-управленческих отношений.

Для координации действий по разработке интегрированных учебных планов и программ целесообразно создать в системе управления университетом специальное подразделение, в функционал которого войдет: разработка нормативных локальных актов для реализации схем интеграции по уровням образования; разработка интегрированных планов, методическое сопровождение разработки интегрированных рабочих программ и учебно-методических комплексов; организация экспертизы разработанных материалов.

На следующем этапе необходимо создать сквозные цикловые комиссии НПО, СПО, замыкающиеся на кафедры вуза, по направлениям подготовки, которые будут отвечать за разработку

и согласование интегрированных рабочих программ, формирование соответствующих учебно-методических комплексов, проводить внутреннюю экспертизу разработанных материалов, обеспечивая преемственность и целостность обучения в разных вариантах интеграции.

Далее следует смоделировать эффективную систему взаимодействия между структурными подразделениями, отвечающими за реализацию образовательных программ профессионального образования разных уровней, и предложить модели организационно-управленческих отношений.

Для разработки и внедрения моделей взаимодействия подразделений разных уровней профессионального образования необходимо: определить продуктовый портфель (направления профессиональной подготовки); выстроить однопрофильные линейки (траектории реализации) программ разных уровней образования (НПО, СПО, ВПО); разработать варианты интеграции программ однопрофильной линейки.

При разработке интегрированных образовательных программ используются различные схемы интеграции: последовательная, когда по завершении предшествующей ступени происходит перезачет дисциплин или их части (дидактических единиц), по объему и содержанию соответствующих дисциплинам следующей ступени; последовательно-параллельная, когда отдельные дидактические единицы (модули) по мере освоения выделяются как зачетные и служат основаниями для итогового контроля по более низкому уровню профессионального образования; целостная, когда фиксирование отдельных образовательных ступеней НПО, СПО не предусмотрено [3].

Предлагаются три модели взаимодействия структурных подразделений, реализующих программы разных уровней образования и разных схем интеграции.

В **первой модели** реализация программ НПО, СПО, ВПО происходит в структурных подразделениях соответствующих уровней профессионального образования. После завершения обучения по программе одного уровня выпускники переходят в другое структурное подразделение по данному направлению подготовки на сокращенную программу обучения более высокого уровня. Модель удобна для традиционной последовательной схемы интеграции программ. Преимущества и недостатки первой модели отражены в табл. 2.

Во **второй модели** предполагается создание в институтах специальных подразделений НПО, СПО и передача им управленческих функций по реализации интегрированных программ по соответствующим направлениям подготовки. Данная модель позволяет уйти от конкурентной борьбы структурных подразделений разных уровней образования за ресурсы, обеспечивающие одно направление подготовки, и создает условия для разных схем интеграции образовательных программ (табл. 3). Увеличение управленческого персонала в институтах можно компенсировать за счет перераспределения управленческой нагрузки в других подразделениях.

Третья модель предполагает передачу функции реализации образовательных программ всех уровней профессионального образования, включая интегрированные, выпускающим кафедрам вуза. Преимущества и недостатки этой модели представлены в табл. 4.

Вследствие высокой степени интеграции третья модель обеспечивает позитивные качественные изменения в практико-ориентированной подготовке выпускников и ППС. Интеграция образовательных программ разных уровней профессионального образования в рамках одной структуры позволяет существенно усилить практический

Таблица 2

Преимущества и недостатки первой модели

Преимущества	Недостатки
Высокое качество (сохранение чистоты) выполнения требований ФГОС	Сложность реализации образовательных программ, полученных в соответствии с последовательно-параллельной и целостной схемами интеграции
Повышение качества педагогических и инженерно-технических кадров НПО, СПО за счет кадровых ресурсов всего вуза	Наличие внутренней конкуренции между структурными подразделениями за кадры и режим использования лабораторно-производственной базы
Формирование и методическая подготовка педагогического коллектива подразделения под конкретный уровень образовательных программ	

Таблица 3

Преимущества и недостатки второй модели

Преимущества	Недостатки
Ликвидация внутренней конкуренции за ресурсы по направлениям подготовки институтов Создание условий для реализации образовательных программ, полученных не только по параллельной схеме интеграции, но и в соответствии с последовательно-параллельной и целостной схемами интеграции	Увеличение численности структурных подразделений вуза и, как следствие, увеличение управленческого персонала

Таблица 4

Преимущества и недостатки третьей модели

Преимущества	Недостатки
Эффективное использование учебной и лабораторной базы Обеспечение преемственности программ и контингента учащихся Позитивное качественное изменение практико-ориентированной подготовки ППС	Значительное отличие методик преподавания и требований ФГОС НПО, СПО и ВПО Отличие систем определения нагрузки преподавателей и систем оплаты труда на разных уровнях образования Неоднородность педагогического состава за счет введения мастеров производственного обучения в структуру ППС Снижение лицензионных показателей кафедры (остепененность) Отсутствие готовности ППС институтов к работе с возрастной группой учащихся на базе основного общего образования

блок подготовки обучающихся ВПО и обеспечить максимальную непрерывность использования лабораторной базы.

Для минимизации управленческих рисков в данной модели целесообразно проводить набор на программы любых уровней профессионального образования направлений подготовки кафедр на базе среднего (полного) образования и структурировать организационно-управленческие отношения внутри кафедры.

Примеры применения третьей модели можно найти за рубежом. Так, например, Pacific International Hotel Management School (PIHMS), с которой тесно сотрудничает ВГУЭС, реализует программу бакалавриата по сервисному направлению (Applied Hospitality and Tourism Management), максимально используя преимущества этой модели и выпуская конкурентоспособных специалистов, востребованных мировой индустрией гостеприимства. В настоящее время эту же модель начали реализовывать в Международной школе гостиничного менеджмента ВГУЭС, созданной в рамках сотрудничества ВГУЭС и PIHMS [2].

Предложенные модели организационно-управленческих отношений, обеспечивающие реа-

лизацию интегрированных образовательных программ профессионального обучения, можно использовать как в чистом виде, так и комплексно. Это зависит от особенностей присоединенных учреждений и уровня сложившейся корпоративной культуры управления интеграционными процессами.

Одной из специфических проблем управления персоналом в университетском комплексе (проблема 3), созданном путем присоединения к вузу учреждений других уровней образования, является дефицит и низкое качество подготовки мастеров производственного обучения (подпроблема 3.1). На смену плановому распределению и закреплению инженерно-педагогических кадров пришло их свободное передвижение на рынке труда. Профессиональные училища потеряли высококвалифицированных работников, в первую очередь мастеров производственного обучения, которые перешли на коммерческие предприятия со значительно более высокой зарплатой.

Объединение усилий всех уровней образования по решению внутренних кадровых проблем в университетском комплексе позволяет увидеть новые механизмы подготовки и закрепления инженерно-педагогических кадров:

— системное повышение квалификации мастеров на базе вуза, в том числе получение профильного ВПО без отрыва от производства (очно-заочная форма обучения);

— организация и проведение на базе вуза научных и практических семинаров, обмена опытом, в том числе с участием профессионалов-практиков, работающих на предприятиях реального сектора экономики;

— организация зарубежных стажировок мастеров производственного обучения наряду со стажировками на предприятиях;

— системное решение вопросов оптимизации учебного процесса и повышения заработной платы с учетом всех ресурсов университетского комплекса;

— создание единой системы распределения кадров, привлечения преподавателей СПО к научно-исследовательским проектам прикладного характера.

В совокупности перечисленные мероприятия работают на повышение качества кадрового потенциала вуза, создают условия для закрепления квалифицированных кадров и повышения их практической подготовки.

Типичной проблемой интеграции, требующей пристального внимания, является обособленность интересов отдельных структур разных уровней образования, отсутствие единой корпоративной культуры, лояльности к университету (подпроблема 3.2). Процессы слияния (интеграции) учебных заведений всегда затрагивают как корпоративные, так и личные интересы присоединенных учреждений. Даже при выигрыше присоединенного учреждения в целом (развитие материально-технической базы, повышение заработной платы сотрудников) сохраняется высокий риск внутреннего сопротивления коллектива переменам. Предлагаем следующие механизмы решения проблемы:

— формирование команды руководителей, лояльно относящейся к головному вузу, — в противном случае все усилия будут нивелироваться на уровне исполнения решений;

— вовлечение сотрудников в разработку проекта развития учреждения (подразделения) в условиях интеграции;

— формирование системы стимулирования и оплаты труда по результатам деятельности;

— построение схемы взаимодействия с базовым учреждением и четкое распределение полномочий.

Разработка и внедрение предлагаемых механизмов позволяют осуществить перевод процессов интеграции образовательных учреждений в плоскость личностно значимых интересов каждого управленца, преподавателя и сотрудника присоединенного учреждения, снять напряженность в коллективе, сконцентрировать усилия на реализации проектов развития учреждения в условиях университетского комплекса.

В качестве наиболее целесообразной модели организационно-управленческих отношений мы предлагаем использовать проектно-ориентированный подход к разработке структуры управления интеграционными процессами в университетском комплексе. Матричная организационная структура позволяет согласовать функциональные и проектные элементы структуры вуза, выстроить связи, скоординировать действия по распределению ресурсов университета, определить рейтинг проектов и приоритеты развития университетского комплекса [4].

Таким образом, в результате исследования особенностей крупных вузов, сформированных путем объединения учреждений разных уровней образования, систематизированы проблемы управления вузом со сложной, интегрированной организационной структурой. Проведен анализ проблем управления вузом, предложены механизмы их решения, дана оценка значимости решения этих проблем. Проанализированы модели управления, позволяющие получить синергетический эффект в результате интеграционных процессов.

1. *Авербух Р.* Организационно-экономические основы интеграции учебных заведений в региональной системе образования : дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 1999. 242 с.

2. *Масюк Н. Н., Шиловская Л. Л., Петрищев П. В.* Международная интеграция образовательных программ ВГУЭС // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 4 (80). С. 80–86.

3. *Межонова Л., Жуйкова И., Дулова О.* Владивостокский государственный университет экономики и сервиса как модель интеграции образовательных программ различных уровней образования // Междунар. журн. эксперим. образования. 2011. № 3. С. 124–127.

4. *Куликова О. М., Масюк Н. Н., Межонова Л. В.* Проектирование организационной структуры ситуационного центра как одного из инструментов управления интеграционными процессами в университетском комплексе [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. 2011. № 5. URL: www.science-education.ru/99-4932