

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ



*С. А. Горин*

## НУЖЕН ЛИ ВУЗАМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ?

Рассматривается процесс модернизации системы управления вузом, составным элементом которого является интеграция с бизнес-сообществом не только в части коммерциализации и инновационных разработок, но и в части обмена опытом в области управленческого консалтинга. Анализируются ключевые направления данного взаимодействия, его особенности, приводятся примеры сотрудничества профессиональных консультантов с российскими вузами на основе практического опыта компании IBS.

**Ключевые слова:** системы управления вузом, интеграция с бизнес-сообществом, управленческий консалтинг, профессиональные консультанты, российские вузы.

•  
*S. A. Gorin*

### Do higher educational Institutions need an outside perspective?

The author considers the process of university management modernization and integration with the business community both for the purposes of commercialization and innovation and sharing experience in management consulting. The author details key areas of such engagement and its specific features and gives company's hands-on examples of successful cooperation between professional consultants and Russian higher institutions.

**Keywords:** management system of higher educational institutions, integration with business community, management consulting, professional consultants, Russian higher institutions.

Высшее учебное заведение профессионального образования, безусловно, следует отнести к весьма сложным управленческим структурам. Для него характерны:

- высокий уровень кадрового потенциала;
- сложность производимой продукции и услуг;
- большая социальная значимость результатов деятельности;
- длительный жизненный цикл продукции и услуг;
- исторически сложившаяся независимость и обособленность деятельности педагогического персонала;
- свобода преподавателя в выборе методик преподавания.

В условиях развивающихся рыночных отношений система образования переживает глубо-

кие преобразования. Эти преобразования представляют собой два взаимосвязанных процесса: совершенствование существующей образовательной системы и формирование новых концептуальных подходов и условий ее развития.

Каждый вуз действует в динамично меняющейся конкурентной среде. Повышение конкурентоспособности вуза связано со способностью удовлетворять имеющиеся и предполагаемые запросы потребителей, изучение которых должно стать важным направлением его деятельности. Чтобы эффективно управлять вузом, необходимо выстроить систему управления, начиная с самого низшего звена.

Практика сотрудничества компании IBS с образовательными учреждениями показывает, что необходимость совершенствования систем

управления вузами достаточно хорошо осознается вузовским сообществом. Анализ программ развития ряда российских вузов в части совершенствования (или модернизации) организационных моделей управления позволяет нам выделить следующие основные инициативы:

- демократизация и децентрализация управления за счет создания коллегиальных структур, включающих представителей учащихся, выпускников, членов общественных, профессиональных объединений;
- внедрение государственно-общественных форм управления, в том числе через создание попечительских советов;
- модернизация структуры финансовой управленческой вертикали с внедрением перспективных финансовых инструментов управления (например, бюджетирования, ориентированного на результат), механизмов мониторинга, управления по ключевым показателям деятельности;
- внедрение новых подходов к прогнозированию потребности в кадрах, различных форм взаимодействия с рынком труда, с работодателями;
- внедрение принципов стратегического менеджмента (разработка и управление программой развития на базе проектных структур);
- создание автономных структур, реализация моделей корпоративного образования на базе этих структур (корпоративный факультет);
- создание новых структур в сфере перспективных научных исследований и разработок, ориентированных на трансферт технологий и коммерциализацию результатов.

Вместе с тем достаточно сложным является процесс реформирования системы управления вузом изнутри. Для возможности эффективной модернизации системы управления вузам необходима интеграция с бизнес-сообществом не только в части коммерциализации и инновационных разработок, но и в части обмена опытом в области управленческого консалтинга.

Ключевыми направлениями подобного взаимодействия, на наш взгляд, являются:

1. Стратегическое управление:
  - коллегиальное и общественное управление;
  - управление программами;
  - прогнозирование;
  - мониторинг, отчетность.
2. Маркетинговое управление:
  - позиционирование вуза, в том числе в социальных сетях;
  - мониторинг позиции, мониторинг СМИ;
  - развитие бренда;
  - связи с выпускниками.

3. Управление образовательным процессом:
  - создание корпоративных факультетов;
  - разработка, рейтингование, сертификация образовательных программ;
  - оценка качества образования;
  - учет внеаудиторной активности, создание портфолио;
  - обеспечение стажировок и академической мобильности.
4. Управление научной деятельностью:
  - проектный подход (проектный офис, обучение сотрудников);
  - формирование структур управления НИОКР и коммерциализации;
  - долгосрочное прогнозирование;
  - управление знаниями/информацией.
5. Управление финансами:
  - бюджетирование;
  - создание финансовой устойчивости;
  - управление инвестициями, грантами, венчурное управление, фонды.
6. Управление активами и материально-техническим обеспечением:
  - централизованные закупки;
  - управление федеральным имуществом;
  - эффективность использования и перепрофилирования аудиторий;
  - эффективность использования дорогостоящего научного оборудования (центры коллективного пользования и т. д.).
7. Управление персоналом:
  - компетентностный подход;
  - система мотивации персонала;
  - развитие персонала;
  - оценка персонала.
8. Управление ИТ:
  - управление эксплуатацией;
  - развитие ИТ-службы;
  - эффективность инвестиций в ИТ, оптимизация затрат.

Особенностью подобного взаимодействия является важность совместной работы административного, профессорско-преподавательского состава учреждения и привлеченных организаций-консультантов. Эффективность консалтинга во многом зависит от рациональности распределения объемов работ между участниками таких проектов. Результатом участия специалистов вуза в управленческом консалтинговом проекте является повышение их квалификации и расширение кругозора. Кроме того, совместно реализованный проект не воспринимается как нечто чужеродное, навязанное сверху.

Сложившаяся (российская и международная) практика решения перечисленных задач ориентируется также на активное использование информационных и коммуникационных технологий. Инструментами поддержки управленческой деятельности могут служить интегрированные решения, системы планирования деятельности, реализующие проектный подход к управлению мероприятиями, аналитические системы и приложения (поисковые сервисы, ERP-системы, системы мониторинга деятельности вуза по ключевым показателям, CRM-системы, системы электронного документооборота, средства взаимодействия пользователей и т. д.).

Таким образом, обращение к управленческому консалтингу обеспечит вузы специализированным опытом, методологией, профессиональными навыками и другими ресурсами, оптимизирующими их деятельность в рамках поставленных перед высшей школой целей и задач.

Если говорить о текущей практике подобного взаимодействия вузов и профессиональных консультантов, то в качестве примера приведу один из интересных проектов, выполненных за последнее время департаментом по работе со сферой образования компании IBS. Это проект по разработке Стратегии информатизации для Северного (Арктического) федерального университета им. М. В. Ломоносова – С(А)ФУ (г. Архангельск).

Университет создан в соответствии с Указом Президента РФ от 21.10.2009 г. Согласно распоряжению Правительства РФ от 7.04.2010 г., С(А)ФУ был образован на базе Архангельского государственного технического университета с последующим присоединением ряда государственных высших и средних специальных учебных заведений. Цели и задачи С(А)ФУ отражены в Программе развития университета до 2020 г., одобренной распоряжением Правительства РФ от 7.10.2010 г. В частности, в качестве стратегической цели выступает обеспечение инновационной научной и кадровой поддержки геополитических и экономических интересов России в Северо-Арктическом регионе путем создания системы непрерывного профессионального образования, интеграции образования, науки и производства, стратегического партнерства с бизнес-сообществом.

Как указал первый проректор, проректор по учебной работе Северного (Арктического) федерального университета Леонид Шестаков, решение столь амбициозных задач сегодня невозможно без максимально широкого применения управ-

ленческих и информационных технологий. Стратегия информатизации должна была помочь руководству вуза понять возможности современных технологий в образовательной сфере и определить четкие ориентиры: к чему и каким образом двигаться, чтобы обеспечить руководство, профессорско-преподавательский состав и студентов вуза всем необходимым на сегодняшний день набором ИТ-инструментов для эффективной управленческой, образовательной и научной деятельности.

От консультантов требовалось провести ИТ-аудит, т. е. оценить текущее состояние использования информационных и телекоммуникационных технологий в сфере управления университетом, после чего представить описание идей наиболее эффективного применения ИТ в дальнейшем, а также изложить подходы к реализации этих идей на практике.

Проект осложнялся тем, что С(А)ФУ – это вуз, созданный совсем недавно на базе нескольких образовательных учреждений. При проведении работ необходимо было преодолеть расхождения в схемах управления и требованиях различных участников процесса. Тем не менее в процессе работы над проектом были успешно решены следующие задачи:

1) разработана целевая модель использования ИТ в университете (ситуация, к которой необходимо стремиться) с учетом требований базового документа – Программы развития университета;

2) определен перечень необходимых в рамках целевой модели компонентов информационных и телекоммуникационных технологий, инфраструктуры, систем, приложений, оборудования, профессиональных компетенций;

3) осуществлен выбор и конкретизация оптимальных путей построения целевой модели, сформулирован перечень необходимых мероприятий (проектов);

4) уточнена приоритетность выбранных мероприятий и выполнена оценка необходимого бюджета.

Оценивая эту работу, директор Программы развития Северного (Арктического) федерального университета Юрий Кудряшов отметил: «В результате данного проекта мы получили программный документ, конкретизирующий одно из направлений стратегии развития университета и определяющий роль информационных технологий в обеспечении деятельности и решении задач развития нашего вуза. Важно, что у нас появилась не декларация о намерениях, а детализированная программа конкретных шагов, которую мы

намерены воплотить в жизнь в ближайшее время».

Работая над проектом, консультанты учитывали опыт информатизации ведущих российских и зарубежных вузов (МГУ, МГИМО, Стэнфордского и Гарвардского университетов, Массачусетского технологического института). Отличительной чертой проекта стало то, что в качестве методологической основы для разработки Стратегии информатизации мы выбрали инновационный подход, базирующийся на концепции информационных сервисов. Этот подход позволяет в полной мере удовлетворить потребности университета в информационных технологиях, не навязывая ему конкретные технические решения того или иного производителя ПО и оборудования, а предлагая способы перспективного использования ИТ и варианты их реализации.

Итогом работ для С(А)ФУ стали отчет об ИТ-аудите, Стратегия информатизации и программа конкретных мероприятий. Планируемые мероприятия в программе сгруппированы по пяти направлениям: организационное, нормативно-методическое и кадровое обеспечение; интегрированное информационное пространство; единая система управления; содержание и технологии науки и образования; инфраструктура. Реализация программы предусматривает увеличение количества рабочих мест в системе управления

университетом до 1500 единиц. По завершении третьего этапа развития университета количество студентов должно составлять 30 тыс. человек, профессорско-преподавательского состава — 3750 человек.

Таким образом, Северный (Арктический) федеральный университет будет развивать свои информационные системы, руководствуясь не отдельными разрозненными факторами и текущими нуждами, а в соответствии с документом, определяющим роль ИТ в деятельности вуза на долгосрочную перспективу, т. е. осознанно, продуманно, планомерно. Разработка Стратегии информатизации стала для С(А)ФУ важным шагом на пути внедрения инструментов стратегического управления. Тем самым университет становится в один ряд с ведущими вузами мира, уже применяющими эти инструменты для оперативного анализа всех аспектов деятельности и выбора оптимальных путей развития. На мой взгляд, данный проект является ярким примером тесного взаимодействия вуза и консалтинговой организации. И такое сотрудничество будет развиваться все шире и шире. Привлечение независимых консультантов, на профессиональной основе изучающих лучшие практики управления образовательными учреждениями, позволит российским вузам наиболее рационально решать свои стратегические задачи.

