



DOI 10.15826/umpa.2017.05.057

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: СОСТОЯНИЕ, ВЫЗОВЫ И ОТВЕТЫ

А. С. Латышев^а, Ю. П. Похолков^{а, б}, М. Ю. Червач^а, А. Н. Шадская^а

*^аНациональный исследовательский Томский политехнический университет
Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30; andrewlatyshev@gmail.com*

*^бАссоциация инженерного образования России
Россия, 119454, г. Москва, пр. Вернадского, 78, стр.7*

К л ю ч е в ы е с л о в а: высшее образование, управление университетом, управление изменениями, управление конкурентоспособностью, организационная структура, трансформация, кадровая политика, человеческий капитал, человеческие ресурсы вуза, корпоративная культура, организационное развитие, менеджмент в университете.

Категория статьи: исследовательская статья.

В данной статье рассматриваются вопросы построения и эффективной работы системы управления конкурентоспособностью отечественных вузов. Конкурентоспособность вуза понимается как способность вуза побеждать в борьбе за ресурсы, которая оценивается, в частности, по позициям вуза в общепризнанных международных и отечественных рейтингах. В работе приводятся данные исследований текущего состояния системы управления конкурентоспособностью российских университетов и развитости отдельных элементов системы управления университетом. Выделяются критические ресурсы, необходимые для эффективной работы организаций высшего образования. Целью статьи является формулирование предложений по внедрению эффективных подходов к управлению университетом и его конкурентоспособностью.

Для достижения поставленной цели авторами была проведена серия экспертных семинаров на тему «Методология поиска конкурентных преимуществ университета: проблемы, опыт, перспективы», а также реализовано онлайн-исследование. В общей сложности в исследовании приняли участие более 200 респондентов, представляющих разные уровни управления в различных вузах России. На основании полученных результатов авторы делают выводы о том, что состояние системы управления конкурентоспособностью в российских университетах находится на крайне низком уровне, при этом наиболее важный ресурс в виде человеческого капитала управляется недостаточно эффективно, что снижает конкурентоспособность вузов. Научная новизна исследования заключается в модификации существующих методов управления конкурентоспособностью университета и рассмотрении системы управления персоналом как одного из важнейших факторов повышения конкурентоспособности университета в целом. Авторы считают, что для повышения эффективности системы управления университетом необходимо создание системы управления конкурентоспособностью вуза, основанной на передовых методах управления персоналом и формирования корпоративной культуры вуза нового типа.

Статья может представлять интерес для ректорского сообщества и управленческого состава отечественных вузов.

Конкурентоспособность, обусловленная инновационной деятельностью, является критическим условием долгосрочного и устойчивого экономического развития в современной глобальной экономике знаний [1].

Всемирный экономический форум (ВЭФ) определяет конкурентоспособность как «совокупность институтов, политических инициатив

и факторов, которые детерминируют уровень производительности в стране» [2]. В опубликованном аналитической группой ВЭФ глобальном рейтинге конкурентоспособности 2016–2017 гг. позиция России вновь улучшилась [3]. В целом наша страна с 2012 г. поступательно укрепляет свои позиции в данном рейтинге и за прошедшие 5 лет поднялась с 67-го до 43-го места среди 138 стран.

Этому росту не помешала ни объективная хаотичность во внешнеполитической сфере, ни связанные с ней экономические риски.

Очевидно, что конкурентоспособность национальных экономик определяется многочисленными факторами, каждый из которых оказывает существенное влияние на общество и государство, а все вместе они оказывают синергетический эффект как положительного (рост экономики), так и отрицательного (стагнация или регресс экономики) стимула. ВЭФ выделяет 12 таких показателей: Institutions, Infrastructure, Macroeconomic environment, Health and primary education, Higher education and training, Goods market efficiency, Labor market efficiency, Financial market development, Technological readiness, Market size, Business sophistication, Innovation. Для России (среди 12 показателей рейтинга) отдельно выделяются два наиболее успешных показателя для нашей страны: показатель № 5 – «Higher Education and training», позиции по которому были существенно улучшены за последний год (рост на 6 позиций) и показатель № 4 – «Health and primary education».

В цитируемом отчете указывается, что высшее образование является одним из важных факторов, влияющих на экономику развитых стран в целом ина позиции государства в глобальном рейтинге конкурентоспособности в частности. Более того, институциональное влияние высшего образования на конкурентоспособность страны прослеживается во многих областях – от объективно наблюдаемых: качество человеческого капитала, уровень коллаборации ведущих университетов и индустрии (включая совместные R&D центры), доступность научных и инженерных кадров; до косвенных: скорость генерации и внедрения инноваций, уровень развития технологического предпринимательства, трансфер технологий и другие. Исходя из этого следует признать роль ведущих университетов как факторов, которые оказывают существенное влияние на экономику страны и позволяют государству иметь: конкурентоспособное (опережающее) образование, систему повышения квалификации рабочей силы, передовой человеческий, интеллектуальный, технологический капитал и выступать провайдером новых знаний, обеспечивая инновации [4].

Представление о высшем образовании как о неотъемлемой части конкурентных преимуществ страны, наряду с повышением значимости глобальных рейтингов, обусловило качественное изменение восприятия роли и значения университетов правительствами стран и руководством ве-

домств [5]. Конечно, «рейтинговая гонка», особенно в контексте соответствия ее стратегическим задачам университета, подвергается в академической среде определенной критике, как потенциально ограничивающая возможности академического развития [6]. Однако, на наш взгляд, в условиях современной экономики, основанной на транснациональной передаче знаний и технологий, в реалиях VUCA¹ – мира и глобальной трансформации высшего образования борьба за место в рейтингах, скорее, является способом использования системы общепризнанных инструментов для самооценки и возможности увидеть себя в «общем мировом зеркале». В этих условиях у российских университетов нет иной альтернативы, кроме как включения в структуру глобальной конкуренции и использования оценочных инструментов и маркеров своего прогресса, которые, в частности, дают рейтинги. При этом рейтинги и места в них не являются, на взгляд авторов, ни главной целью, ни основной причиной критической необходимости реформирования отечественных вузов. Сегодня происходят фундаментальные изменения во внутренней и внешней среде университетов, в целях и характере их деятельности, что требует нового взгляда на модель университета, поиска путей адаптации его к этим изменениям и, возможно, смены парадигмы организации университетов и образования в целом [7]. Безусловно, стоит согласиться с мнением, что современная ситуация стремительной глобализации трансформации образования ставит как руководство вузов, так и сами университеты перед необходимостью повышать свою эффективность [8].

Следовательно, решение задачи по реформированию и переустройству, в том числе продвижению российских университетов на высокие позиции в мировых «табелях о рангах», требует осмысления внешних и внутренних вызовов, разработки и эффективного применения системы управления глобальной конкурентоспособностью университета. Ведущие российские вузы, предпринимая шаги по активному продвижению в международное пространство, применяют свой набор различных управленческих решений, действуя путем проб и ошибок, исходя из уровня менеджмента, доступных ресурсов, географического положения и прочих факторов. Стоит обратить внимание на тот факт, что впервые за долгие годы российские вузы попали в ситуацию реальной конкуренции между собой в борьбе за ключевые ресурсы, обеспечивающие успешное существо-

¹ VUCA – volatility, uncertainty, complexity и ambiguity (нестабильный, неопределенный, сложный и неоднозначный).

вание и развитие университета. В этих условиях, становится очевидной необходимостью в инструментах и методах, позволяющих эффективно управлять различными аспектами деятельности вуза, с учетом изменяющихся условий среды и возникновения экономических и геополитических рисков.

Для поиска ответов на острые вопросы, связанные с современным состоянием системы управления конкурентоспособностью российского вуза, в Томском политехническом университете (ТПУ) в течение последних нескольких лет проводятся научные исследования состояния деятельности университетов по обеспечению их глобальной конкурентоспособности.

В частности, была проведена серия экспертных семинаров на тему «Методология поиска конкурентных преимуществ университета: проблемы, опыт, перспективы». Семинары проводились для нескольких фокусных групп. Участниками семинаров были представители высшего и среднего уровней управления университетов Сибирского региона, а также члены управленческого кадрового резерва ТПУ. Семинары рассматривались как дискуссионная площадка, в ходе которых эксперты (в том числе действующие ректоры и проректоры сибирских вузов) поделились своими взглядами на различные аспекты проблем управления конкурентоспособностью, а также приняли участие в исследовании, прошедшем в формате анкетирования. Методология проведения экспертных семинаров была разработана в ТПУ и Ассоциации инженерного образования России и в 2010–2015 гг. прошла успешную апробацию в России, странах ближнего и дальнего зарубежья при экспертном исследовании различных аспектов инженерного образования [9, 10]. В дополнение было проведено онлайн-исследование, охватившее респондентов

из различных вузов страны, занимающих позиции профессоров, доцентов, заведующих кафедрами, директоров, начальников управлений, проректоров. Всего в общей сложности в двух указанных выше исследованиях приняли участие более 200 работников вузов различного уровня, из которых 25% составили представители высшего руководства вузов, порядка 2/3 респондентов имеют прямое отношение к процессам управления в университете. Данные о составе участников приведены в диаграмме 1.

Участники исследования 2016–2017



Диаграмма 1. Состав участников исследования

Результаты экспертной оценки состояния системы управления конкурентоспособностью в современных российских университетах иллюстрируются диаграммой 2. По результатам исследования приходится признать, что в российских университетах состояние системы управления конкурентоспособностью находится на крайне низком уровне. Обращает на себя внимание факт более жесткой оценки этого состояния высшими должностными лицами университетов (ректоры, проректоры) по сравнению с оценкой его заведующими кафедрами, начальниками управлений и ключевыми научно-педагогическими работ-

Оценка состояния конкурентоспособности

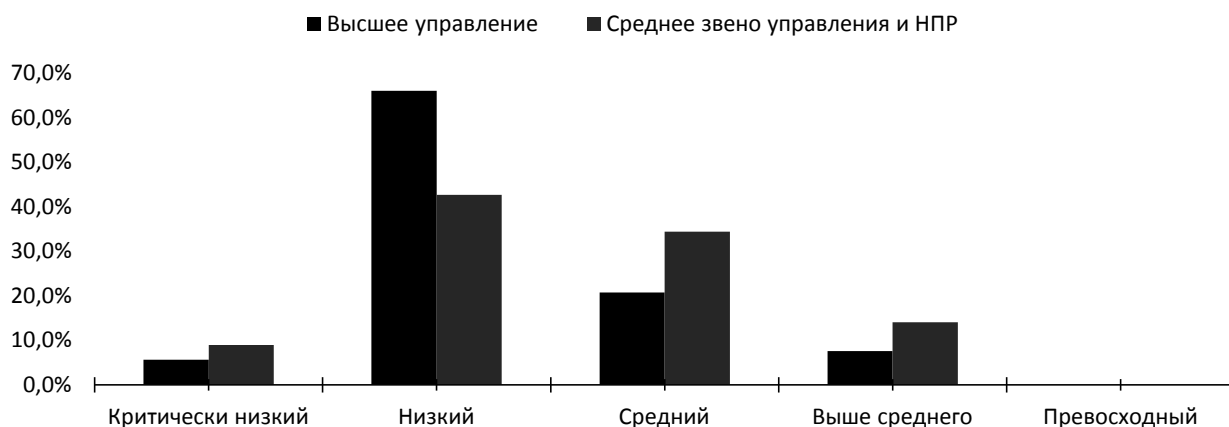


Диаграмма 2. Уровень системы управления конкурентоспособностью в российском университете

никами (НПР) (профессора, доценты). Так, при ответе на вопрос «на каком уровне, по вашему мнению, находится в настоящий момент система обеспечения конкурентоспособности университетов России» – как «низкий» и «критически низкий» уровень системы обозначили около 72% управленцев высшего звена и 51% остальных опрошенных. Более того, все были единодушны во мнении, что превосходной эту систему назвать невозможно.

Подводя итоги исследования, в контексте управления конкурентоспособностью, по отдельным функциям управления в университете (см. табл. 1) авторы считают возможным сделать следующие выводы.

1. В академической среде отсутствует выраженный консенсус по уровню и степени развития элементов управления в университете. Только по одному из элементов управления (управление наукой и исследованиями) наблюдается совпадение мнений различных категорий сотрудников университетов.

2. При этом можно выделить общий тренд, при котором к наиболее развитым системам управления относят научную и образовательную сферы, а к наименее развитым – маркетинг, стратегическое управление финансами и управление репутацией.

3. Отдельно необходимо отметить, что управление персоналом было отнесено руководящим составом сибирских вузов и основной массой респондентов в ходе онлайн-исследования к области наименее развитых элементов управления (5-е место), в то время как заведующие ка-

федрами и кадровый резерв ТПУ отнесли этот элемент к достаточно развитым, что в целом дало высокое итоговое место. На наш взгляд, эта ситуация легко объяснима тем, что две последние группы в ТПУ являются активными участниками локальных программ обучения и развития персонала, следовательно, воспринимают ситуацию через призму личного опыта, а не работы системы в целом.

Связанной задачей исследования был поиск ответа на вопрос, какие ресурсы для управления конкурентоспособностью университета являются определяющими и какие из них при этом являются наиболее дефицитными в текущей парадигме развития российского высшего образования. В табл. 2 приведены сравнительные данные по оценке важности и дефицитности ресурсов в системе управления конкурентоспособностью университета. Результаты свидетельствуют о наличии критической пары ресурсов наиболее важных для управления конкурентоспособностью университета – человеческих и финансовых, что подтверждает тезис об определяющей роли качественного человеческого капитала для обеспечения эффективной работы.

Необходимо отметить, что в западной практике человеческий капитал университета, под которым в первую очередь следует понимать профессорско-преподавательский состав, также признается стратегическим активом, обладающим критической важностью [11]. Ряд исследователей справедливо называет уникальный человеческий капитал основным ресурсом, позволяющим реализовать глобальные трансфор-

Таблица 1

Оценка уровня развития элементов управления университета

Элементы управления университетом	Ранжирование элементов системы управления университетом по группам исследования				Итоговое место
	Руководящий состав Сибирских вузов	Заведующие кафедрами ТПУ	Кадровый резерв ТПУ	Онлайн-исследование	
Управление наукой и исследованиями	2	2	1	1	1
Маркетинг образовательных услуг	8	8	7	3	8
Оперативный финансовый менеджмент	3	6	5	6	5
Стратегический финансовый менеджмент	6	5	8	7	7
Управление международной деятельностью	4	7	6	2	4
Управление образовательной деятельностью	1	1	4	4	2
Управление персоналом	5	3	2	5	3
Управление репутацией университета	7	4	3	8	6

Сравнительный анализ ресурсов управления конкурентоспособностью университета

1. Сводное мнение участников экспертных семинаров

Важность ресурса	Человеческие (НПР)	1	Дефицитность ресурса	Финансовые	1
	Финансовые	2		Человеческие (НПР)	2
	Человеческие (менеджмент)	3		Человеческие (менеджмент)	3
	«Материально-технические (лаб. база, оборудование)»	4		«Материально-технические (лаб. база, оборудование)»	4
	«Материально-технические (здания, аудитории)»	5		«Материально-технические (здания, аудитории)»	5

2. Сводное мнение по результатам on-line исследования

Важность ресурса	Человеческие (НПР)	1	Дефицитность ресурса	Человеческие (НПР)	1
	Человеческие (менеджмент)	2		Финансовые	2
	«Материально-технические (лаб. база, оборудование)»	3		Человеческие (менеджмент)	3
	Финансовые	4		«Материально-технические (лаб. база, оборудование)»	4
	«Материально-технические (здания, аудитории)»	5		«Материально-технические (здания, аудитории)»	5

мации, даже не имея институционального превосходства в виде комфортной среды, лояльного государственного партнерства и других преимуществ [12]. Однако сложно представить себе эффективное управление стратегическим активом без наличия эффективной политики, инструментов и принципов его использования, оценки (измерения) и развития. В связи с этим в последнее время вопросы кадровой политики российских вузов поднимаются различными исследователями и структурами, но спектр мнений и предлагаемых решений существенно различается. В частности, предпринимаются попытки обосновать и разработать проектный подход к управлению кадровой политикой вузов с целью повышения эффективности управления, способствования активному развитию университета [13]. Ряд ведущих университетов, участвующих в программе повышения глобальной конкурентоспособности, активно внедряет передовые технологии управления персоналом, в том числе заимствуя и адаптируя их аналоги из реального сектора экономики, бизнеса и лучших практик зарубежных университетов, внедряя, например, практики управления программами кадрового резерва как один из инструментов повышения конкурентоспособности [14]. Предпринимаются попытки, давно ставшие популярным направлением в реальном секторе экономики и бизнеса, подойти к управлению человеческими ресурса-

ми в вузе как к виду инвестиций в человеческий капитал [15]. Нельзя недооценивать и активную работу сообщества университетов из «клуба 5–100» в развитии систем привлечения и развития талантов [16].

Однако более глубокий анализ текущей ситуации, к сожалению, вынуждает согласиться с мнением, что говорить о кадровой политике в отечественных вузах как о сложившейся системе управления и осмысленном стратегическом подходе сложно [17]. Обнадешивает, что ряд исследователей делает выводы о том, что в целом приоритеты высшего образования смещаются и акцентируются на укрепление позиций России в глобальном сообществе. Тем не менее и они также отмечают, что сложившиеся структуры управления, скорее, сохраняются, а вовлеченность академического персонала в процессы принятия решений остается низкой [18]. Более того, дискуссии по поводу человеческого потенциала и его развития только начинают появляться в ректорском сообществе [8]. Результаты наших исследований подтверждают это, они также указывают на то, что стратегический менеджмент сегодня даже в ведущих отечественных университетах находится в состоянии начального развития и не соответствует заявленным рядом вузов программам повышения глобальной конкурентоспособности и вхождения в мировую элиту университетов. Особенно остро сегодня этот во-

прос стоит в области стратегии управления человеческим капиталом.

В табл. 3 представлены данные проведенного нами анализа системы управления человеческим капиталом в вузах, в котором 15 лучших мировых университетов² по версии рейтинга QS сравнились с 15 лучшими университетами БРИКС³ и России⁴ по версии этого же рейтинга за 2017 г. Для анализа использовались четыре основных параметра, исходные данные для которых были собраны из открытых источников, представленных на сайтах вузов, а также открытой аналитики QS для вузов, занимающих первые 15 мест в каждом виде рейтинга.

На основании указанных данных могут быть сформулированы следующие утверждения:

1. Как правило, в российских университетах руководитель кадровой функции занимает позицию среднего менеджмента, не всегда подчиненного напрямую первому руководителю. Это положение дел по меньшей мере странно для организации, в которой человеческий капитал является основным средством производства и источником конкурентоспособности.

² Massachusetts Institute of Technology, Stanford University, Harvard University, California Institute of Technology, University of Cambridge, University of Oxford, University College London, Imperial College London, University of Chicago, ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology, Nanyang Technological University, Singapore, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, Princeton University, Cornell University, National University of Singapore

³ National University of Singapore, Tsinghua University, Lomonosov Moscow State University, University of Cape Town

University of Science and Technology of China, Fudan University, Shanghai Jiao Tong University, University of the Witwatersrand, Zhejiang University, National Taiwan University, Nanjing University, Moscow Institute of Physics and Technology, University of São Paulo, Indian Institute of Science, Koç University.

⁴ МГУ, МИФИ, СПбГУ, ВШЭ, НГУ, МФТИ, ИТМО, ТГУ, РУДН, ТПУ, КФУ, МГТУ им. Баумана, МИСиС, СПбПУ им. Петра Великого, УРФУ им. первого Президента России Б. Н. Ельцина.

2. Наличие долгосрочной кадровой политики (стратегии), принятой на 3–5 лет и обеспеченной ресурсами, пока скорее является редким исключением в отечественном образовательном пространстве.

3. Функция управления человеческими ресурсами (HR) в университетах ограничена узким набором (по сравнению с западными аналогами) задач и полномочий. Безусловно, пока трудно сравнивать возможности ведущих мировых университетов и отечественных вузов в деле построения передовых инструментов управления персоналом. Однако очевидно, что системы управления организационной структурой, рекрутингом, материальной и нематериальной мотивацией, развитием и оценкой персонала, талантами, корпоративной культурой, социальной политикой, вовлеченностью персонала и организационной эффективностью у наших конкурентов выстроены гораздо лучше. Кроме того, зона ответственности за данные вопросы, как правило, находится там, где она и должна быть, в сфере ответственности HR-блока. В российской же практике эти вопросы часто распределены между различными подразделениями, функциями, ответственными.

4. Не удивительно, что российские университеты, отягощенные близкой к нулевой трудовой мобильностью отечественных НПР и понятными финансовыми ограничениями, не являются привлекательным местом работы на международном рынке труда. На сегодняшний день лучший показатель по доле интернациональных НПР среди всех вузов России составляет только 10%, в то время как лучший показатель среди мирового ТОП-15 – 76% (Swiss Federal Institute of Technology), а стран БРИКС – 42,4% (Zhejiang University). На наш взгляд, такая ситуация также является критерием качества системы управления

Таблица 3

Сравнительный анализ уровня стратегического HR-менеджмента в университетах

ТОП 15 вузов по рейтингу QS 2017 года	% вузов, имеющих долгосрочную формализованную кадровую политику, представленную в открытом доступе	% вузов имеющих руководителя HR функции на уровне вице-президента (проректора, директора) по персоналу	% вузов, имеющих HR структуру объединяющую функции управления, мотивации, корпоративной культуры и организационного развития с открытым доступом ко всей необходимой информации	% вузов являющихся привлекательным местом, для работы интернационального академического персонала (доля иностранных НПР более 20%)
Мировой рейтинг	100%	66%	93%	100%
Рейтинг БРИКС	66%	47%	53%	46%
Российские университеты	47%	20%	27%	0%

человеческим капиталом как основы конкурентоспособности университета.

Эти тезисы подтверждаются и итогами проведенных нами исследований, результаты которых иллюстрируются диаграммой 3. В ходе экспертных семинаров и по результатам онлайн-исследования только 1% опрошенных экспертов указали, что, по их мнению, управление человеческими ресурсами в университете находится на высоком уровне. По оценке более 60% респондентов, эффективность управления человеческими ресурсами находится на «низком» и «ниже среднего» уровнях. Для сравнения, аналогичное мнение по эффективности управления финансовыми и материальными ресурсами разделяет 51% и 36% респондентов соответственно.

На наш взгляд, очевидно, что в условиях, когда сегодня в передовых российских университетах меняется структура учебного блока, академическая культура [19], любые запланированные изменения и успешная реализация проектов повышения конкурентоспособности не будут успешны без аналогичного и глубокого изменения системы управления ключевыми ресурсами. При этом к наиболее дефицитному, важному и одновременно, к сожалению, наименее качественно управляемому сегодня в отечественных вузах следует отнести человеческий ресурс университета (в первую очередь НПП). Между тем именно человеческий ресурс, люди в российских университетах, являясь основным средством производства, испытывает динамическое напряжение и находится под влиянием целого ряда негативных социально-экономических факторов.

Угроза демографического коллапса высшей школы – средний возраст преподавателя в российском университете составляет 48,7 лет,

а в технических вузах – 53 года. Опасными темпами уменьшается количество потенциальных абитуриентов [20].

Общая конъюнктура рынка трудовых ресурсов – ярко выраженная тенденция к концентрации наиболее активных и квалифицированных работников в европейской части страны – уже сейчас создает определенные угрозы для развития целых регионов, вузы целого ряда регионов будут испытывать серьезные трудности с привлечением ресурсов для развития.

Угроза нехватки трудовых ресурсов в целом по экономике. По различным прогнозам количество нетрудоспособных граждан на 1000 трудоспособных к 2030 г. составит 831 человек [21].

Глобализация образования – развитие электронных образовательных технологий и повсеместное распространение английского языка как универсального средства общения может привести к оттоку наиболее талантливых абитуриентов, особенно ориентированных на глобальную карьеру, «в сеть» или в зарубежные вузы. Это общая проблема существует не только для российских университетов [22].

Внутренняя конкуренция – выделение группы университетов, имеющих наиболее сильные позиции на рынке, обладающие серьезной репутацией и влиянием, уже сделало обострение борьбы за ресурсы между университетами внутри России реальностью.

В сложившихся условиях «формулой успеха» для вуза будет построение системы управления конкурентоспособностью, основанной в первую очередь на передовых методах управления персоналом и построения корпоративной культуры нового типа. Очевидно, что без учета влияния корпоративной культуры в компании невоз-

Экспертная оценка эффективности управления ресурсами университета

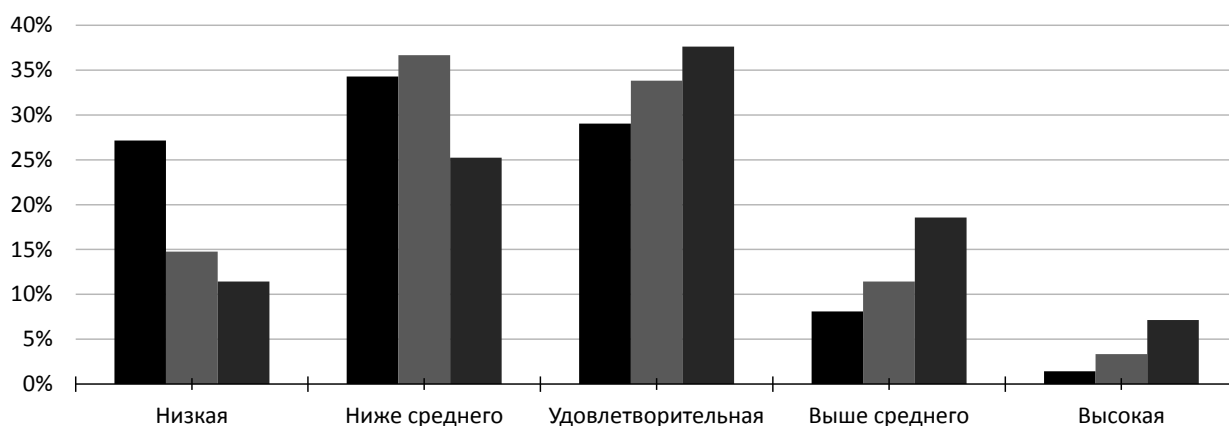


Диаграмма 3. Оценка эффективности управления основными ресурсами университета

можно целостно реализовывать стратегию [23], вузам необходимо сконцентрировать внимание на наиболее острых вызовах и предложить непротиворечивые модели системного управления вузовской средой, человеческими, интеллектуальными и материальными ресурсами, обеспечивающими принятие правильных управленческих решений и победу в конкуренции. Сегодня, когда проектные подходы и методы управления внедряются в разнообразные сферы деятельности вузов, являясь основной инновационного развития [24], качественная основа конкурентоспособности вуза – человеческий капитал – также нуждается в системном управлении на основе проектного подхода.

Рабочая схема структуры управления человеческими ресурсами вуза, позволяющая обеспечить его конкурентоспособность, может выглядеть подобно представленной на рис 1.

Представляется, что реализация данного подхода позволит обеспечить эффективную поддержку роста отечественной и глобальной конкурентоспособности университета.

Благодарности: авторы выражают признательность сотрудникам университетов, принявших участие в экспертных семинарах и онлайн-

исследованиях⁵, участникам программы МШУ Сколково – «Школа ректоров 10», а также лично: ректору Сибирского государственного медицинского университета, профессору, доктору медицинских наук Кобяковой Ольге Сергеевне, ректору Томского государственного архитектурно-строительного университета, доктору физико-математических наук, профессору Власову Виктору

⁵ В исследовании принимали участие сотрудники следующих образовательных организаций: Алтайский государственный университет, Государственный университет управления, Дальневосточный федеральный университет, Иркутский национальный исследовательский технический университет, Костромской государственный университет, Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева, Московский лингвистический университет, Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Национальный исследовательский университет МИЭТ, Национальный исследовательский технологический университет МИСиС, Национальный исследовательский Томский государственный университет, Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Московская школа управления Сколково, Сибирский государственный медицинский университет, Томский государственный архитектурно-строительный университет, Томский государственный университет Систем управления и радиоэлектроники, Ульяновский государственный педагогический университет им. И. Н. Ульянова, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Уфимский нефтяной технический университет.

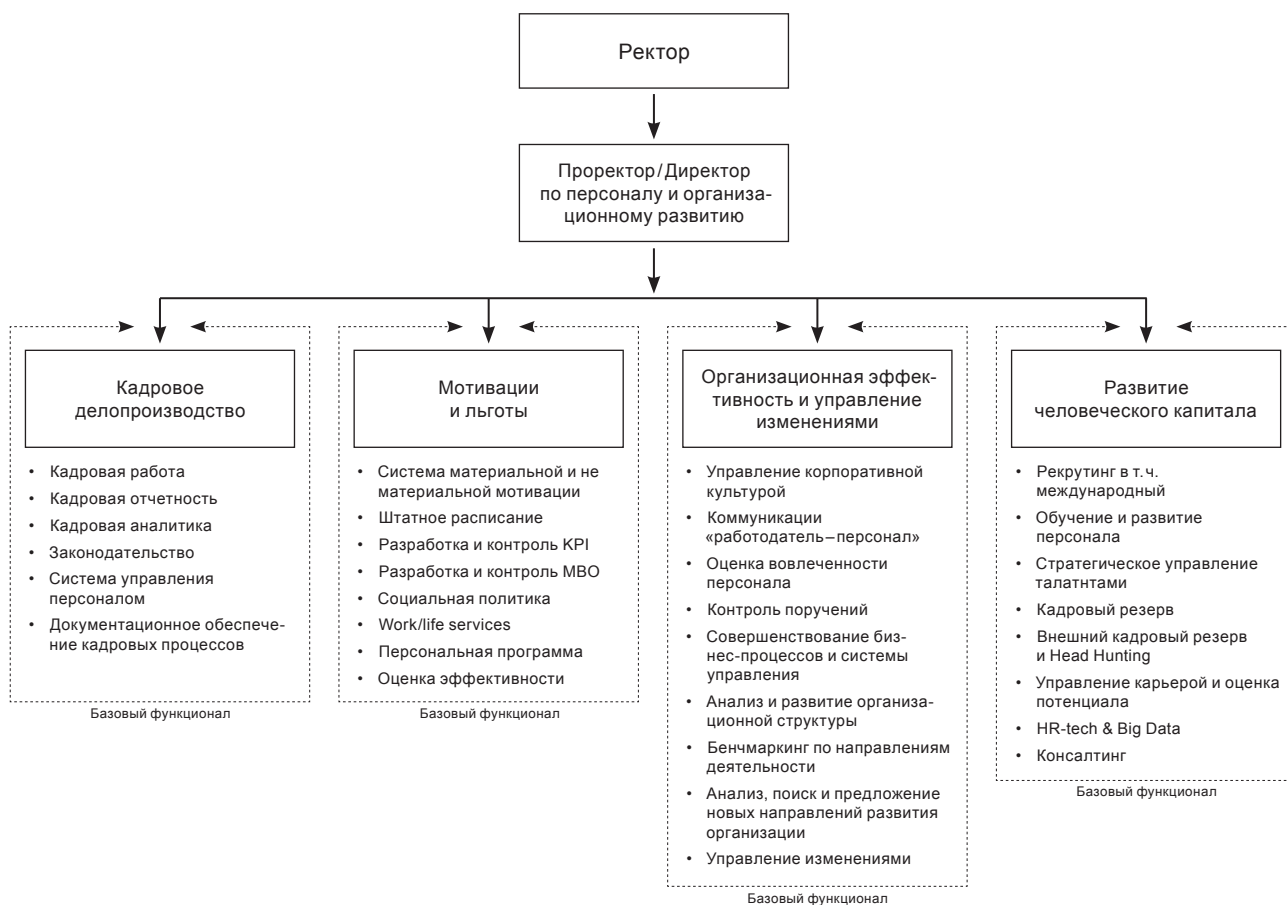


Рис. 1. Проект функциональных направлений управления человеческими ресурсами вуза

Алексеевичу, первому проректору, проректору по развитию Сибирского государственного медицинского университета, доктору медицинских наук, профессору кафедры факультетской педиатрии с курсом детских болезней лечебного факультета Дееву Ивану Анатольевичу, проректору по программам развития Новосибирского государственного университета, кандидату химических наук, доценту Окуневу Алексею Григорьевичу, проректору по научной работе и инновациям Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники, профессору, доктору технических наук Мещерякову Роману Валерьевичу и проректору по образовательной деятельности Национального исследовательского Томского политехнического университета, профессору, доктору технических наук Боровикову Юрию Сергеевичу за активное участие и помощь в проведении исследования.

Список литературы

1. Караяннис Э., Григорудис Э. Четырехзвенная спираль инноваций и «Умная специализация»: производство знаний и национальная конкурентоспособность // Форсайт. 2016. Т. 10. № 1. С. 31–42.
2. Schwab K. Insight Report: The Global Competitiveness Report 2012–2013. World Economic Forum. Geneva: SRO-Kundig, 2012. 545 p.
3. Schwab K. Insight Report: The Global Competitiveness Report 2016–2017. World Economic Forum. Geneva: SRO-Kundig, 2016. 400 p.
4. Ракитов А. И. Интеграция образования и науки как глобальная проблема // Интеграция образования. 2016. Т. 20. № 3 (84). С. 331–341.
5. Салми Д., Фрумин И. Д. Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России // Вопросы образования. 2013. № 1. С. 25–68.
6. Тарадина Л. Д. Международные рейтинги университетов: влияют ли они на развитие университетов и стоит ли им доверять? // Вестник Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета. Серия 4: Педагогика. Психология. 2014. № 2 (33). С. 9–17.
7. Виссема Йохан Г. Университет третьего поколения: Управление университетом в переходный период. М.: Олимп-Бизнес, 2016. 580 с.
8. Галажинский Э. В. Востребованные компетенции руководителей университетов: мировые тренды vs российские процессы в образовании // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2 (108). С. 6–8.
9. Толкачева К. К. Экспертный семинар как форма реализации целей проблемно-ориентированного обучения специалистов в области техники и технологии: дис. ... к. п. н. Казань, 2015. 300 с.
10. Огородова Л. М., Кресс В. М., Похолков Ю. П. Инженерное образование и инженерное дело в России: проблемы и решения // Инженерное образование. 2012. № 11. С. 18–23.
11. Strike T., Taylor J. The Career Perceptions of Academic Staff and Human Resource Discourses in English Higher Education, Higher Education Quarterly, 2009, vol. 63, iss. 2, pp. 177–195.
12. Батлер Д., Гибсон Д. Исследовательские университеты в структуре региональной инновационной системы: опыт Остина, штат Техас // Форсайт. 2013. Т. 7. № 2. С. 42–57.
13. Данилов О. Ф., Чикишева Н. М., Гусарова М. С., Осколкова М. В., Талалаева О. С. Проектный подход к управлению кадровой стратегией вуза // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 3. С. 19–28.
14. Кальмай О. М., Юдина Е. С., Шерина О. А., Латышев А. С. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 98–108.
15. Базжина В. А., Лобатюк В. В., Литвинов А. Н. Кадровый резерв как вид инвестиций в человеческий капитал вуза // Проблемы современной экономики. 2013. № 4 (48). С. 373–377.
16. Волкова Н. В., Плотников В. А. Практика управления талантами: проектная работа по технологии SCRUM // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2 (108). С. 131–143.
17. Зиньковский К. В., Хлебович Д. И. Кадровая политика вузов в условиях институциональных изменений: дифференциация или унификация? // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5 (92–93). С. 138–148.
18. Сивак Е. В., Юдкевич М. М. Академическая профессия в сравнительной перспективе 1992–2012 // Форсайт. 2013. Т. 7. № 3. С. 38–47.
19. Назарова И. Б. Вызовы для российских университетов и преподавателей // Высшее образование в России. 2015. № 8–9. С. 61–68.
20. Савинков В. И., Ключарев Г. А. Анализ и прогноз численности студентов и преподавательского персонала учреждений профессионального образования. М.: ЦСП и М, 2014. 96 с.
21. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: http://economy.gov.ru/mines/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06 (дата обращения: 15.09.2017).
22. University of the future, available at: [http://www.eu.com/Publication/vwLUAssets/University_of_the_future/\\$FILE/University_of_the_future_2012.pdf](http://www.eu.com/Publication/vwLUAssets/University_of_the_future/$FILE/University_of_the_future_2012.pdf) (accessed 15.09.2017).
23. Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., Лиф К. Изменение корпоративной культуры в организациях. СПб: Питер, 2015. 192 с.
24. Давыдова Е. М., Мещеряков Р. В., Шелупанов А. А. Проектное обучение – парадигма элитного инженерного образования в России в условиях стратегии инновационного развития // Высшее образование сегодня. 2006. № 8. С. 9–15.

MANAGING COMPETITIVENESS OF CONTEMPORARY RUSSIAN UNIVERSITY: STATUS, CHALLENGES AND RESPONSES

A. S. Latyshev^a, Yu. P. Pokholkov^{a, b}, M. Yu. Chervach^a, A. N. Shadskaya^a

^aNational Research Tomsk State University

36 Lenin ave., Tomsk, 634050, Russian Federation, andrewlatyshev@gmail.com

^bAssociation for Engineering Education of Russia

7 building, 78 Vernadskogo ave., Moscow, 119454, Russian Federation

Key words: higher education, university management, change management, management of competitiveness, organizational structure, transformation, personnel policies, human capital, human resources of University, corporate culture, organizational development, management at the University.

This article discusses issues and builds effective management system competitiveness of domestic universities. University competitiveness is understood as the ability of the University to win the struggle for resources, which is estimated at including and positions in the universally accepted international and national rankings. This article describes the current state of research data management system competitiveness of Russian universities and the development of individual elements of the University management system. Stand out critical resources needed for the effective work of the organizations of higher education. Purpose of the article is the formulation of proposals for the implementation of effective approaches to the management of the University and its competitiveness. To achieve this goal, the authors conducted a series of expert workshops on «Methodology of search of competitive advantages of the University problems, experiences, perspectives» and implemented on-line research. In total, the study involved more than 200 respondents, representing various levels of Government in different universities of Russia. Based on the results of the study, the authors conclude that the State of governance in Russian universities' competitiveness is very low, in this case, the most important resource in the form of human capital is managed effectively, that reduces the competitiveness of universities. The authors believe that to improve the effectiveness management of the University, need to create the University competitiveness management system based on best practices of human resources management and the formation of corporate culture for a new type of University. The article may be interest to community managers and Rector of domestic universities.

References

1. Carayannis E., Grigoroudis E. Chetyrekhzvennaya spiral' innovatsii i «Umnaya spetsializatsiya»: proizvodstvo znaniy i natsional'naya konkurentosposobnost' [Quadruple Innovation Helix and Smart Specialization: Knowledge Production and National Competitiveness]. *Forsait* [Foresight and STI Governance], 2016, vol. 10, no. 1, pp. 31–42.
2. Schwab K. Insight Report: The Global Competitiveness Report 2012–2013. World Economic Forum. Geneva: SRO-Kundig, 2012. 545 p.
3. Schwab K. Insight Report: The Global Competitiveness Report 2016–2017. World Economic Forum. Geneva: SRO-Kundig, 2016. 400 p.
4. Rakitov A. Integratsiya obrazovaniya i nauki kak global'naya problema [The Integration of Education and Science as a Global Problem]. *Integratsiya obrazovaniya* [Integration of Education], 2016, vol. 20, no. 3 (84), pp. 331–341.
5. Salmi D., Frumin I. D. Kak gosudarstva dobivayutsya mezhdunarodnoi konkurentosposobnosti universitetov: uroki dlya Rossii [Excellence Initiatives to Establish World-Class Universities: Evaluation of Recent Experiences]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2013, no. 1, pp. 25–68.
6. Taradina L. D. Mezhdunarodnye reitingi universitetov: vliyayut li oni na razvitie universitetov i stoit li im doveryat'? [World University Rankings: do they influence university development and can we trust them?] *Vestnik Pravoslavnogo Svyato-Tikhonovskogo gumanitarnogo universiteta. Seriya 4: Pedagogika. Psikhologiya* [St. Tikhon's University Review. Pedagogy. Psychology], 2014, no. 2 (33), pp. 9–17.
7. Wissema Johan G. Universitet tret'ego pokoleniya: Upravlenie universitetom v perekhodnyi period [Towards the Third Generation University. Managing the University in Transition], Moscow, Olimp-Biznes, 2016, 580 p.
8. Galazhinsky E. V. Vostrebovannyye kompetentsii rukovoditelei universitetov: mirovye trendy vs rossiiskie protsessy v obrazovanii [Necessary Competencies for University Heads: International Trends vs Russian Processes in Education]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2017, vol. 21, no. 2 (108), pp. 6–8.
9. Tolkacheva K. K. Ekspertnyi seminar kak forma realizatsii tselei problemno-orientirovannogo obucheniya spetsialistov v oblasti tekhniki i tekhnologii [Expert Seminar as a Form of Realizing the Purposes of Problem-Oriented Specialists' Training in the Spheres of Engineering and Technology]: Doctor's thesis, Kazan', 2015, 300 p.
10. Ogorodova L. M., Kress V. M., Pokholkov Y. P. Inzhenernoe obrazovanie i inzhenernoe delo v Rossii: problemy i resheniya [Engineering Education and Engineering in Russia: Problems and Solutions]. *Inzhenernoe obrazovanie* [Engineering Education], 2012, no. 11, pp. 18–23.

11. Strike T., Taylor J. The Career Perceptions of Academic Staff and Human Resource Discourses in English Higher Education, *Higher Education Quarterly*, 2009, vol. 63, iss. 2, pp. 177–195.
12. Butler D., Gibson D. Issledovatel'skie universitety v strukture regional'noi innovatsionnoi sistemy: opyt Ostina, shtat Tekhas [Research Universities in the Framework of Regional Innovation Ecosystem: The Case of Austin, Texas]. *Forsait* [Foresight-Russia], 2013, vol. 7, no. 2, pp. 42–57.
13. Danilov O. F., Chikisheva N. M., Gusarova M. S., Oskolkova M. V., Talalaeva O. S. Proektnyi podkhod k upravleniyu kadrovoy strategiei vuza [Project-Based Approach to Managing Human Resources Strategy of the University]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Herald of Omsk University. Series «Economics»], 2014, no. 3, pp. 19–28.
14. Kalmay O. M., Udina E. S., Sherina O. A., Latyshev A. S. Kadrovyyi rezerv kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti sovremennogo universiteta [Talent Pool as a Factor of the Competitiveness Enhancement of the Modern University]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, vol. 1 (101), pp. 98–108.
15. Bazzhina V. A., Lobatjuk V. V., Litvinov A. N. Kadrovyyi rezerv kak vid investitsii v chelovecheskii kapital vuza [Cadres Reserve as a Type of Investment in the Human Capital of a Higher Education Institution]. *Problemy sovremennoi ekonomiki* [Problems of Modern Economics], 2013, vol. 4 (48), pp. 373–377.
16. Volkova N. V., Plotnikov V. A. Praktika upravleniya talentami: proektnaya rabota po tekhnologii SCRUM [Talent Management Practice: Project Work on SCRUM Technology]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2017, vol. 21, no. 2 (108), pp. 131–143.
17. Zinkovskiy K. V., Hlebovich D. I. Kadrovaya politika vuzov v usloviyakh institutsional'nykh izmenenii: differentsiatsiya ili unifikatsiya? [Personnel policy in universities in dynamic institutional environment: differentiation or standardization?] *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2014, no. 4–5 (92–93), pp. 138–148.
18. Sivak E., Yudkevich M. Akademicheskaya professiya v sravnitel'noi perspektive 1992–2012 [Academic Profession in a Comparative Perspective: 1992–2012]. *Forsait* [Foresight-Russia], 2013, vol. 7, no. 3, pp. 38–47.
19. Nazarova I. B. Vyzovy dlya rossiiskikh universitetov i prepodavatelei [Challenges for Russian University and Scholars]. *Vyshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2015, no. 8–9, pp. 61–68.
20. Savinkov V. I., Klyucharev G. A. Analiz i prognoz chislennosti studentov i prepodavatel'skogo personala uchrezhdenii professional'nogo obrazovaniya [The Analysis and Forecast of the Number of Students and Teaching Staff in Vocational Education Institutions], Moscow, Center of Social Forecasting and Marketing, 2014, 96 p.
21. Prognoz dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda [A Long-Term Forecast of Socio-Economic Development of the Russian Federation up to 2030], available at: http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06 (accessed 15.09.2017).
22. University of the future, available at: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/University_of_the_future/\\$FILE/University_of_the_future_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/University_of_the_future/$FILE/University_of_the_future_2012.pdf) (accessed 15.09.2017).
23. Denison D., Hooijberg R., Lane N., Lief C. Izmenenie korporativnoi kul'tury v organizatsiyakh [Leading Culture Change in Global Organizations], Saint Petersburg, Piter, 2015, 192 p.
24. Davydova E. M., Mecheryakov R. V., Shelupanov A. A. Proektnoe obuchenie – paradigma elitnogo inzhenernogo obrazovaniya v Rossii v usloviyakh strategii innovatsionnogo razvitiya [Project-based Learning as a Paradigm of Elite Engineering Education in Russia in Conditions of the Innovative Development Strategy]. *Vyshee obrazovanie segodnya* [Higher education today], 2006, no. 8, pp. 9–15.

Информация об авторах / Information about the authors:

Латышев Андрей Сергеевич – аспирант кафедры организации и технологии высшего профессионального образования, Национальный исследовательский Томский политехнический университет; 8-905-08-96-747; andrewlatyshev@gmail.com.

Похолков Юрий Петрович – доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой организации и технологии высшего профессионального образования, Национальный исследовательский Томский политехнический университет, президент Ассоциации инженерного образования России; 8 (3822) 60-62-81; ryuori@mail.ru.

Червач Мария Юрьевна – аспирант, ассистент кафедры организации и технологии высшего профессионального образования, Национальный исследовательский Томский политехнический университет; 8 (3822) 60-62-71; chervachm@tpu.ru.

Шадская Анастасия Николаевна – магистрант кафедры организации и технологии высшего профессионального образования, Национальный исследовательский Томский политехнический университет; yrganastasia@mail.ru.

Andrey S. Latyshev – PhD Student of Department of Management and Technology in Higher Professional Education, National Research Tomsk Polytechnic University; 8-905-089-67-47; andrewlatyshev@gmail.com.

Yury P. Pokholkov – Doctor of Engineering Sciences, Professor, Head of Department of Management and Technology in Higher Professional Education, National Research Tomsk Polytechnic University, President of the Association for Engineering Education of Russia; +7 (3822) 60-62-81; ryuori@mail.ru.

Maria Y. Chervach – PhD Student, Assistant Lecturer of Department of Management and Technology in Higher Professional Education, National Research Tomsk Polytechnic University; +7 (3822) 60-62-71; chervachm@tpu.ru.

Anastasia N. Shadskaya – Master Student of Department of Management and Technology in Higher Professional Education, National Research Tomsk Polytechnic University; yrganastasia@mail.ru.