

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт «Экономики и управления»

Школа управления и междисциплинарных исследований

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

РОП \_\_\_\_\_  
(подпись) Сандлер Д.Г.  
(Ф.И.О.)  
« \_\_\_\_\_ » 2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВУЗОМ НА ОСНОВЕ  
ИНСТРУМЕНТОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Научный руководитель: Сандлер Д.Г.

кандидат экономических наук, доцент

Нормоконтролер: Стерхов А.В.

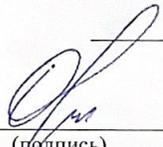
Студент группы ЭУВМ-380012 Островкин Д.Л.

Екатеринбург  
2021



	этапов работы	о выполнении
1 глава «Теоретические основы формирования стратегического управления и проектного подхода в университете»		
2 глава «Анализ внешней и внутренней среды формирования стратегического управления вузом в рамках проектного подхода»		
3 глава «Методические рекомендации по организации стратегического управления с применением проектного подхода в образовательной организации высшего образования»		
ВКР (магистерская диссертация) в целом		

Руководитель  \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ Сандлер Д.Г.

Задание принял к исполнению  \_\_\_\_\_ (подпись)

8 Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) закончена «\_\_\_» февраля 2021 г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены

Оценка консультантов:\* а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_  
в) \_\_\_\_\_ г) \_\_\_\_\_

Считаю возможным допустить Островкина Дениса Леонидовича к защите его выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии.

Руководитель \_\_\_\_\_

9 Допустить Островкина Дениса Леонидовича к защите выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии (протокол заседания № 27 от «13» февраля 2021г.)

Руководитель образовательной программы



Сандлер Д. Г.

\* - при наличии разделов, требующие привлечение консультантов

## РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме: «Стратегическое управление вузом на основе инструментов проектного менеджмента» содержит 116 страниц текстового документа, 4 приложения и 122 источника.

В фокусе реформирования системы образования в России, стратегический менеджмент остается ключевым инструментом решения задач, стоящих перед руководством университетов. В результате, для эффективного функционирования образовательной организации, необходим научный подход при формировании адаптивной системы управления. Для выработки решений по данным вопросам необходимо трансформировать системы управления университетом, внедрять в деятельность и структуру инструменты планирования и маркетинга, которые смогут анализировать и прогнозировать основные образовательные тенденции и изменения на рынке образовательных услуг. Ключевым элементом в этом фокусе становится внедрение стратегического управления вузом с элементами проектных механизмов.

*Цель исследования* заключается в разработке методического подхода к формированию механизмов стратегического управления, основанных на инструментах проектного менеджмента в образовательной организации высшего образования.

В единстве с поставленной целью и учитывая состояние изученности темы, были поставлены следующие *задачи исследования*:

- на основе данных отечественных и зарубежных исследователей выявить современное состояние и тенденции в вопросе формирования стратегического управления образовательным учреждением в различные периоды;
- на базе изучения деятельности вузов выявить особенности управления и выбор приоритетных стратегий при развитии университета в соответствии с задачами развития высшего образования;
- определить ключевые проекты в плане стратегического развития вуза, которые бы стали «драйверами» в плане достижения важнейших вызовов отечественного образования;
- разработать методические рекомендации по организации системы стратегического управления на основе проектного подхода в образовательном учреждении высшего образования.

*Научная новизна* магистерской работы заключается в теоретическом и практическом обосновании основных подходов построения системы стратегического управления вузом для регионального вуза, ограниченного в ресурсах развития, и в разработке методических основ создания в образовательном учреждении системы стратегического управления и проектного менеджмента.

*Практическая значимость.* Полученные автором научные результаты, обоснованные выводы и методические рекомендации могут быть использованы российскими образовательными учреждениями для организации стратегического управления на основе проектных технологий с целью повышения эффективности их деятельности. Выделенный набор «портфеля» проектов может стать основой для формирования успешной программы развития вуза, нацеленной на достижение основных показателей в рамках национальных проектов.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений по созданию управления стратегического развития и проектного менеджмента для регионального вуза. При разработке данных рекомендаций была подробно описана методика создания такого структурного подразделения, определяющая основные цели, задачи и функции, его права и обязанности, что имеет, несомненно, практический эффект.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы формирования стратегического управления и проектного подхода в университете.....	9
1.1. Теоретические основы формирования стратегического управления образовательной организацией высшего образования.....	9
1.2. Корпоративная система управления проектами: причины и цели формирования.....	20
1.3. Управление университетом в современных условиях: проблемы и вызовы.....	26
Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды формирования стратегического управления вузом в рамках проектного подхода.....	34
2.1. Исследование адаптивных моделей стратегий в вузе и их применение.....	34
2.2. Внешние факторы применения проектного подхода в управлении вузом.....	43
2.3. Формирование «портфеля» ключевых проектов в современном университете: тренды и перспективы.....	52
Глава 3. Методические рекомендации по организации стратегического управления с применением проектного подхода в образовательной организации высшего образования.....	70
3.1. Региональный университет как образовательная и научно-исследовательская организация.....	70
3.2. Методологические подходы к организации стратегической деятельности в вузе на основе проектного управления.....	78
3.3. Методические рекомендации по созданию управления стратегического развития и проектного менеджмента в региональном университете.....	87

Заключение	101
Список использованных источников.....	105
Приложения.....	117

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* В связи с развитием рыночных отношений между субъектами системы высшего образования в России, и превращение университетов в настоящих участников рыночных процессов, актуальными становятся вопросы отхода от традиционных методов управления. В условиях постоянных изменений на рынке труда, университетам необходимо трансформироваться в соответствии с запросами общества, через постоянное повышение качества образовательных продуктов. Для решения данной задачи необходимо использовать все доступные для образовательной организации ресурсы, во главу угла которых встает общий «интеллектуальный капитал» вуза. Вдобавок, реализация данных концепций, отражается в постоянном снижении государственного, прямого финансирования системы высшего образования, что ставит перед вузами задачу поиска альтернативных (внебюджетных) доходов.

В основу государственной политики в области высшего образования положена Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642) и Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р). В данных нормативных актах отражается необходимость решения данных проблем высшего образования.

В июне 2020 г. Министерство науки и высшего образования представило проект «Программы стратегического академического лидерства». В рамках данной программы отмечается важность реализации задач, поставленных Президентом РФ в своем указе от 7 мая 2018 года, и национальных проектов. Стратегия определяет точки роста и устанавливает необходимость повышения конкурентоспособности отечественной системы высшего образования.

В фокусе реформирования системы образования в России, стратегический менеджмент остается ключевым инструментом решения задач, стоящих перед руководством университетов. Основной задачей же является повсеместное внедрение принципов концепции непрерывного образования, через более тесную интеграцию образовательного учреждения в производственные отношения с потенциальными заказчиками их образовательных услуг, из сектора реальной экономики или финансовой сферы. Это необходимо в первую очередь для обучения специалистов, с адаптивным мышлением и возможность применения своих компетенций на практике. Также с позиций государственных, региональных и общественных потребностей, перед университетами стоит задача реализации интеллектуального потенциала, через поощрение инновационной научной деятельности, необходимого для разрыва технологического отставания от мировых лидеров.

Следовательно, существующие методы управления российскими вузами, нельзя назвать актуальными, в сложившейся ситуации, и приводит к необходимости трансформировать систему управления. В результате, для эффективного функционирования образовательной организации, необходим научный подход при формировании адаптивной системы управления. Для выработки решений по данным вопросам необходимо трансформировать системы управления университетом, внедрять в деятельность и структуру инструменты планирования и маркетинга, которые смогут анализировать и прогнозировать основные образовательные тенденции и изменения на рынке образовательных услуг. Одним из возможных решений данного вопроса видится внедрения системы стратегического управления и метода проектов.

Реализуя инструменты стратегического менеджмента и проектного подхода, образовательная организация получает возможность эффективно использовать собственные конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг и адаптироваться к внешним факторам.

Цель исследования заключается в разработке методического подхода к формированию механизмов стратегического управления, основанных на ин-

струментах проектного менеджмента в образовательной организации высшего образования.

В единстве с поставленной целью и учитывая состояние изученности темы, были поставлены следующие задачи исследования:

- на основе данных отечественных и зарубежных исследователей выявить современное состояние и тенденции в вопросе формирования стратегического управления образовательным учреждением в различные периоды;

- на базе изучения деятельности вузов выявить особенности управления и выбор приоритетных стратегий при развитии университета в соответствии с задачами развития высшего образования;

- определить ключевые проекты в плане стратегического развития вуза, которые бы стали «драйверами» в плане достижения важнейших вызовов отечественного образования;

- разработать методические рекомендации по организации системы стратегического управления на основе проектного подхода в образовательном учреждении высшего образования.

*Объектом исследования* представляется система управления образовательными учреждениями высшего образования.

*Предметом исследования* является отношения и связи, возникающие в процессе управления образовательным учреждением высшего образования, в частности, деятельность по формированию инструментов стратегического управления на основе проектных механизмов.

*Источниковая база исследования* сформирована на основе государственных нормативных актов; данных мониторингов, проводимых для высших учебных заведений ответственными органами исполнительной власти; научных изданиях, материалов конференций и журналов, а также исследования в области менеджмента, научные результаты которых, отражены в первой главе.

*Научная новизна* магистерской работы заключается в теоретическом и практическом обосновании основных подходов построения системы стратегического управления вузом для регионального вуза, ограниченного в ресурсах

развития, и в разработке методических основ создания в образовательном учреждении системы стратегического управления и проектного менеджмента.

Будут получены следующие научные результаты:

- раскрыта специфика интеграции высшего образования, в сложившиеся рыночные отношения и особенности формирования рынка образовательных услуг;

- конкретизированы основные факторы реализации методов стратегического управления вузом, для успешной адаптации к внешним условиям и получения преимуществ перед потенциальными конкурентами;

- исследованы и обоснованы механизмы внедрения метода стратегического управления образовательной организацией высшего образования, через внедрение метода проектов;

- выявлены особенности управления университетом и причины необходимости реализации проектного подхода в целях формирования устойчивого роста образовательной организацией;

- определены современные тенденции в управлении вузом, через реализацию портфелей основных инновационных проектов, в соответствии с направлением стратегического развития университета;

- доработаны и конкретизированы методические подходы по организации управления стратегического развития и проектного менеджмента в региональном университете.

*Практическая значимость.* Полученные автором научные результаты, обоснованные выводы и методические рекомендации могут быть использованы российскими образовательными учреждениями для организации стратегического управления на основе проектных технологий с целью повышения эффективности их деятельности. Выделенный набор «портфеля» проектов может стать основой для формирования успешной программы развития вуза, нацеленной на достижение основных показателей в рамках национальных проектов.

*Методологическую основу исследования* составляют системный, комплексный и исторические подходы, рассматривающие проблему управления, че-

рез понимание основных положений экономической науки, теории организации и управления, теории маркетинга и стратегического управления, метод логического анализа. Использование данных подходов позволяет говорить о достоверности результатов и выводов, подтвержденных с использованием обширного перечня источников, на основе анализа теорий и методических разработок, предлагаемых для применения в данном исследовании.

*Публикации и внедрение результатов научных исследований.* Результаты исследования отражены в трех публикациях в изданиях, включенных в список ВАК. В данных работах отражены институциональные особенности внедрения системы стратегического управления университетом, специфика методов стратегического менеджмента и основные подходы к реализации проектного подхода с целью эффективного управления образовательной организацией.

*Структура исследования.* Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, выделяются объект, предмет, цели и задачи исследования. Приводятся основные результаты научного исследования. Также описываются методы исследования, источниковая база.

В первой главе рассматриваются основные научные направления при исследовании вопроса внедрения методов стратегического управления образовательной организацией высшего образования, цели и задачи необходимые для внедрения проектного подхода, а также теоретические проблемы при реализации данных задач.

Во второй главе анализируются базовые приоритеты при выборе и формировании стратегического направления развития вуза, отражены факторы, позволяющие успешно реализовывать потенциал университета, применения инновационных проектов и перспектив реализации «портфелей» проектов.

В третьей главе отражены методические рекомендации по организации системы стратегического управления университетом на основе проектного подхода, с учетом региональной специфики.

# **ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ: АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ**

## **1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В условиях форсированного перехода российской рыночной экономики, к экономической системе, в базе которой лежат информация и практически применяемые знания, а также трансформации механизмов государственного управления и социальной сферы общества, в частности системы образования, в настоящее время требуют изменений в принципах руководства учреждениями высшей школы. Однако данные процессы внедряются медленно, вследствие проблем, связанных с незавершенностью модернизации управления высшими учебными заведениями, начавшимися с конца XX века.

В основе этих проблем лежат противоречия в принципах прежней – советской системы планирования управления вузами и реалиями современного образования. Постепенный и неуклонный отказ от прежних процедур финансирования и управления и переход к полной ответственности за принимаемые стратегические решения и необходимость своевременно реагировать на меняющиеся условия деятельности сталкивался с пережитками советского прошлого, а именно неспособность к саморегулированию и отсутствию инициативы.

После распада Советского Союза, происходят существенные изменения в управлении образованием, в частности в управлении высшими учебными заведениями. С одной стороны, вузы были освобождены от тотального регулирования образовательной и хозяйственной деятельности, а с другой стороны – оказались в суровой борьбе за финансовые, материальные и людские ресурсы.

Российские университеты встали перед необходимостью реформирования своих систем управления в условиях расширенной автономности, конкуренции между государственными и частными вузами, самостоятельности в формировании структуры образования и комплекса образовательных программ. Эти процессы получили отражение в ряде государственных программ и законов на протяжении 1990-х – начала 2000-х гг. и были подтверждены в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» (№ 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года) [3].

Кроме того, внедрению новых инструментов в системе управления университетов, послужил Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [2]. В рамках данного указа была поставлена задача вхождения отечественных вузов в число ведущих мировых научно-образовательных центров. В результате, это неминуемо требует новых подходов к методам управления образовательной организацией.

Новые вызовы для сферы высшего образования в России заставляют университеты функционировать в соответствии с индивидуально разработанной стратегией развития, отражающие многие факторы жизнедеятельности в каждом конкретном регионе, учитывая демографические, экономические, финансовые, социальные особенности. Исходя из данных обстоятельств, можно сделать вывод, что управление вузом невозможно без стратегического планирования, основанного на своевременных корректировках и необходимого регулирования иерархических структур, четком формулировании задач, а также сглаживание внешних и внутренних границ между субъектами образования.

Стоит сказать, что академическое сообщество (в частности университетское) столкнулось с явной не проработанностью вопросов области стратегического управления. Одной из важнейших задач модернизации университетского образования становится необходимость формирования стратегии изменений, для успешного конкурирования на рынке образовательных услуг.

В связи с актуальностью рассматриваемой проблемы, возникшей в сфере высшего образования в Западной Европе и США еще во второй половине XX века, в 1970-80-е гг. появляется ряд исследований зарубежных исследователей [98, 106, 107], выводы которых не потеряли актуальности в настоящее время. Как отмечают авторы, университеты с конца 1980 – начала 1990-х гг. несмотря на консервативность и традиционность в вопросах образования и руководства им, начинают трансформацию управленческих структур. Глобализационные процессы и демографический скачок (вследствие которого расширяются старые академические центры и формируются новые) привело к усилению роли государства в регулировании сферы образования [95, 96].

В то же время, в рассматриваемый исследователями в своих работах период, отмечается противоположные тенденции – университеты начинают использовать рыночные механизмы – конкуренция, спрос, цена и т.д. В образовательной среде формируются, так называемые, «квазирыночные механизмы» [109]. Благодаря данным этим работам сформировалось новое направление в изучении стратегического менеджмента, в котором объектами изучения становятся высшие учебные заведения [94, 108].

Отдельно стоит выделить исследования Бертон Кларка и Генри Минцберга. В своих работах авторы рассматривают процессы превращения университетов в «предпринимательское предприятие» [97]. Происходит превращение вузов из традиционных академических центров в своеобразную корпорацию, в рамках, которой можно использовать традиционные для корпоративного сектора способы управления [104]. Во многом это связано с новыми источниками финансирования образования – аренда, гранты, научные и коммерческие контракты. Вследствие этого происходит необходимость в изучении и использовании новых методов зарабатывания и эффективного расходования данных средств.

На данный момент в крупных зарубежных научных центрах реализуется теория «индивидуализированной корпорации» [100]. В основе данной концепции лежит понимание развития научной, образовательной и предприниматель-

ской активности, через поощрение личных инициатив. Несмотря на сложности, связанных с медленными темпами трансформации государственной и университетской бюрократии, данный подход используется и дает результат в вузах «Лиги плюща» и научных центрах Кремниевой долины.

Накопление обширного зарубежного опыта совершенствования управления развитием в образовании, изменение социально-экономической системы в Российской Федерации неминуемо отразилось на появлении исследований в данном направлении в отечественной литературе.

Автором данного исследования было решено провести контент-анализ наиболее цитируемых работ посредством открытого портала «Elibrary». В результате, нами были выделены основные периоды в осмыслении стратегического управления вузами, наиболее популярные авторы и, главное, выявлены особенности каждого из этапов. Ознакомиться в табличном варианте с проведенным анализом возможно в Приложении А, кроме того, в опубликованной автором статье [72].

В период с 1990-х на начало 2000-х гг. в академической сфере выставляются общетеоретические понятия, производится первый анализ проблем в управлении вузов в условиях изменяющихся требований к системе образования, как структурной части общемирового образования. В изучаемый вопрос вводятся базовые понятия, апробируются зарубежные источники. В этот период даётся обобщённая оценка состояния стратегического управления вузами в России, а также приводится анализ перспектив развития данного направления [5, 9, 12, 33, 35, 36, 54, 78].

Рассматривая данный период, интересным представляется исследование Э. Моргана и Е.А. Князева «Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита» [54]. Авторы приходят к выводу, что российская высшая школа проходит те же сложности, которые были и у зарубежных коллег: сокращением денежных потоков, увеличением конкуренции на рынке образовательных услуг, проблемы с материальной подготовкой и технической оснащённостью, вследствие увеличения спроса.

Однако, сложности российской системы образования несколько сложнее, в связи с ее интеграцией в общемировой процесс. Проанализировав проблемы, Э. Морган и Е.А. Князев выделяют ключевые факторы, влияющие на процессы трансформации системы стратегического планирования управления университетом. Помимо очевидной недофинансированности сферы образования на государственном уровне, подчеркиваются культурный и политический аспекты. Под культурным аспектом авторы подразумевают, чрезмерный контроль со стороны вышестоящих органов, через нормы, регламенты, мониторинги, которые сдерживают инициативу в области стратегического менеджмента. В частности нормирование в соотношении обучающихся и профессорско-преподавательского состава, распределения аудиторного времени, аккредитации образовательных программ. Также исследователи отмечают проблему культурного отторжения идей сокращения персонала, что, по их мнению, формирует и провоцирует те или иные адаптационные стратегии» [54, с. 17]. Что касается политического аспекта, то авторы отмечают, что университетский высший менеджмент «живет в ожидании приоритетных мер в отношении образования от политического руководства страны».

Также в рассматриваемый период, в рамках изучения вопроса стратегического планирования, в исследованиях отмечается переплетение с практикой перспективного планирования, вопросы трансформации организационной структуры университетов и постоянного секвестрования бюджетных вливаний [12, 33, 35, 54]. К проблеме адаптации вузов к условиям постоянного кризиса бюджетных ассигнований обращается коллектив авторов под редакцией Т.Л. Клячко. Изучая опыт зарубежных коллег, были выработаны оптимальные стратегии адаптации российских университетов. Коллективом исследователей были выработаны следующие адаптационные стратегии: «максимальное качество», «финансовое благополучие», «диверсификация», «глобализация», «консервативная», «стагнация» и «комбинированная» [78].

В первое десятилетие XXI века в российском научном сообществе продолжается процесс анализа и накопления практик стратегического планирова-

ния и управления в российском университетском образовании, в частности изучались результаты внедрения актуальных принципов управления непосредственно в конкретных вузах. Также авторы, многие из которых являлись научными и административными сотрудниками, рассматривают в публикациях эффективные методы и способы внедрения стратегического управления университетом, в условиях активного внедрения рыночных отношений [17, 18, 34, 37, 44, 49, 50, 67, 76, 81, 85].

Важным аспектом в их исследованиях стало то, что, зачастую, авторы обращают особое внимание на внутренние и внешние границы взаимодействия современных образовательных учреждений. Отмечается, что существует противоречия между содержанием процессов и их формой, выражающейся в том, что трансформация общественных проблем привела к размыванию границ социально-экономических систем. Однако, системы управления вузом с позиций организационного оформления, трактуются с традиционных позиций, вследствие чего, происходит торможение адаптации данных систем, а самое главное сдерживает активность наиболее мобильных элементов, препятствует ее органическому включению в системы более высокого порядка. Указывается, что данные факторы отражаются в деятельности большинства вузов РФ сохраняющих традиционную отстраненность от предприятий реального сектора, финансовых структур, органов власти и управления.

В тоже время авторы отмечают, что эволюция университетов в сторону «адаптивной профессиональной предпринимательской организации» неизбежный шаг. В частности, по этому вопросу, стоит отметить работу «Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии», написанную А.О. Грудзинским [17]. Автор отмечает, что в основе стратегического управления организацией высшего образования должна лежать инновационная миссия, включающая в себя общее направление и приоритеты развития инициативных проектных команд преподавателей и научных сотрудников. В работе Е.А. Князева, помимо теоретического разбора проблем стратегического управления университетом, отмечается личный опыт взаимодействия с более 50 ор-

ганизациями высшего образования, как отечественными, так и Западной Европы и США, что позволило выявить различия между данными вузами на этапе разработки стратегии.

Проблему вузовских внешних связей, ряд исследователей этого периода рассматривали с точки зрения того, что взаимодействие с абитуриентами, органами государственной власти, выпускниками, отраслями и секторами экономики, в отличие от зарубежных университетов, остаются для отечественных образовательных организаций именно «внешними». В исследовании А.Е. Балобанова и А.К. Ключева отмечается, что университеты практически не взаимодействуют с потребителями образовательных услуг, не обращают внимания на их потребности и в основном сосредоточены на решении внутренних задач.

Авторы отмечают, что при стратегическом планировании менеджменту университетов стоит учитывать мнения организаторов выражения интересов, ориентаций и потребностей граждан и работодателей, независимых консультантов, экспертов, аналитиков, работодателей, граждан (родители, абитуриенты, студенты), бизнес-окружение, привлекаемых к реализации программ, проектов и планов [5]. Стоит отметить, что данная проблема до сих пор решается за счет неформальных локальных связей, что на определенном этапе развития университета может давать результат, однако пагубно влияет на выстраивание управленческой вертикали.

Основываясь на накопленном теоретическом и практическом опыте внедрения форм стратегического управления, в середине 2000-х гг. публикуется ряд исследований, в которых описываются принципы и этапы планирования и контроля результатов деятельности российских вузов в данной плоскости. Это позволяет авторам сформулировать и выявить основные показатели эффективности внедрения аспектов стратегического управления в менеджмент университета [18, 44, 49, 67, 76].

В данных исследованиях, отмечается, что необходимость стратегического планирования в отечественных вузах вызвана тем, что в первую очередь их менеджмент рассматривает сферу образовательной деятельности, с точки зрения

педагогической, хотя эта сфера требует более широкого подхода и всестороннего рассмотрения. Кроме того, необходимо преодолевать, так называемый «туннельный кругозор»: большинство сотрудников вузов, в том числе и из административного аппарата, которые не понимают все цели перспективные направления деятельности университета, рассматривают деятельность университета, с точки зрения доступных в настоящее время ресурсов. В основе проблем также лежит значительная бюрократизация управления университетом, приспособленной в первую очередь для сохранения текущего состояния, для внедрения долгоиграющих проектов. Также отмечается, что в настоящее время профессорско-преподавательский состав считает, что стратегическое планирование осуществляют и должны осуществлять главные должностные лица (ректор, проректоры), а основная функция ППС ограничивается педагогической деятельностью. Для этого необходима система стимулирования деятельности учебных подразделений университета, при которой краткосрочные результаты оцениваются более существенно, чем усилия, направленные на долгосрочные перспективы развития.

Появление обширного числа работ в области стратегического управления способствовало внедрению инновационного проекта журнала «Университетское управление: практика и анализ», который был реализован при поддержке Фонда Форда. В проекте приняли участие более 40 российских вузов, по результатам которого была спроектирована обучающая программа и проведен проектный семинар для руководителей университетов по разработке, реализации и корректировке вузовских стратегий развития [33].

В монографиях коллектива авторов, под руководством В.М. Филипова, рассматриваются вопросы формирования принципов стратегического управления университетом, аспекты совершенствования университетского менеджмента и системы управления в высшей школе. Также отмечается, что в настоящее время формируются вузы нового вида: исследовательские, инновационные, предпринимательские, проектно-ориентированные, академические, виртуальные, сетевые. Авторы указывают, что стратегическое планирование при управ-

лении вузом, должно формироваться не исходя из выполнения плановых показателей, а из конкретных миссий, стратегий, миссий, программ развития. В результате, в монографии удалось раскрыть особенности решения вопросов управления в различных областях деятельности вузов, включая организационные аспекты, учебную и научную работу, финансово-хозяйственную деятельность и экспорт образовательных услуг [85].

С 2010-х гг. авторы обращают особое внимание на стратегическое управление университетом, через государственную задачу: включение российских высших учебных заведений в число ведущих мировых научно-образовательных центров. Внедрение новых инновационных управленческих подходов исследователи основывают на новых потребностях в вопросе увеличения образовательного, научного, финансового потенциала университетов, через предложение новых или адаптации зарубежных моделей управления [13, 41, 43, 57, 58, 66, 75, 79, 84, 89, 90, 91].

По вопросу развития системы управления вузом появляется ряд исследований, опубликованных представителями руководства университетами [13, 43, 66]. Так, в своем исследовании Г. И. Лазарев, основываясь на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, описывает принципы для разработки и реализации стратегии высшего учебного заведения, опираясь на необходимость, соответствовать требованиям внешних факторов. Появляется и методическое пособие, в котором раскрываются особенности управления вузами. Так, С. Д. Резник в своей работе «Методический комплекс ректора высшего учебного заведения» ставит задачу максимально способствовать высокому качеству менеджмента в вузе, хорошему взаимопониманию и взаимодействию всех участников образовательного процесса. В это же время появляются и другие исследования, которые рассматривают кейсовые ситуации внедрения стратегического управления.

В этом вопросе прослеживается влияние зарубежных исследователей на отечественную научную мысль. Стоит отдельно указать произведения Джамиля Салми, «Создание университетов мирового класса» [70], а также фундамен-

тальный труд «Дорога к академическому совершенству. Становление исследовательских университетов мирового класса» [22]. Ценность данного издания заключается в том, что авторами был проведен анализ формирования индивидуальных стратегий на основе кейсов 11 ведущих университетов мира, что позволяет получить ценное представление о том сложном процессе трансформации, который проходят вузы, стремящиеся стать университетами мирового класса. Отказ от традиционных подходов при стратегическом планировании, становятся необходимостью для внедрения инноваций в образовательный процесс.

Стоит сказать о программе повышения конкурентоспособности российских университетов «Программа 5-100», в основу которой легло исследование Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, в котором представлены схемы развития инновационного университета [90]. Ряд авторов, проводят анализ систем показателей и индикаторов эффективности российских вузов в мировых рейтингах университетов [58, 75].

Важным вопросом в данный период является изменение роли кафедральной системы в двухуровневой системе образования «бакалавриат – магистратура». Так, рядом автором отмечается, что в нынешних условиях происходит отход от традиционной роли кафедры в академической структуре университета, что связано во многом в перспективном формировании горизонтальных связей между организованными единицами вузовского комплекса.

В зарубежной науке, стоит отметить исследование Генри Розовски «Университет. Руководство для владельца» [68]. Автор указывает, что благодаря своей монографии «студенты смогут разобраться в том, что представляет собой жизнь профессора, и наоборот; студенты, и преподаватели больше узнают об администрации и ее деятельности; прочее население и пресса проявят больше внимания к нуждам и заботам академических кругов».

С накоплением российского опыта по стратегическому планированию, появляются монографии, основанные на сравнении практик университетов из

различных регионов и направлений деятельности. Так, в исследовании коллектива авторов под руководством Н.Л. Титовой [79], приводятся процессы, происходящие в российской системе высшего образования, которые позволяют корректировать стратегию развития университетом. Отдельно разбираются вопросы формирования компетенций необходимых для сотрудников вузов в настоящее время. В монографии авторов из Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, основанного на шестилетнем опыте внедрения элементов стратегического управления, указаны методические разработки и принципы оплаты труда и материального стимулирования исходя из собственной разработанной системы рейтинговой системы деятельности персонала [84].

В настоящий момент актуальным, для российской системы образования является исследование Майкла Кроу и Уильяма Дэбарса «Модель Нового американского университета» [40]. Ее авторы на примере Университета штата Аризона (ASU) предлагают новую модель деятельности университета государственного типа, которая позволит сформировать свою неповторимую идентичность, основанной на концептуальном обновлении образовательной среды. По мнению авторов, государственные университеты, могут эффективно генерировать инновационные идеи, в основе которых лежит перспективное развитие университетов.

Таким образом, можно сказать, что одним из основных вопросов изучения проблем управления организациями высшего образования являются взаимоотношения между профессорско-преподавательским составом, препятствующих внедрению новых концепций, и прогрессивных лидеров из администрации университетов, которые пытаются адаптировать вузовскую систему под реалии рыночной экономики. Также исследователями отмечается фактор «зацикленности» профессуры на решении образовательных задач, без восприятия окружающей действительности. Поэтому одной из точек развития авторы видят в включении академических структур в нетипичную для них предпринимательскую деятельность. Для решения такой задачи, авторы предлагают использо-

вать инструментарий из бизнес-среды, что связано с внедрением в управление университетом актуальных научных тенденций современного менеджмента. При таком случае расширяется понимание ресурсной базы. Финансы перестают быть основным ресурсом – они становятся в «один ряд» с интеллектуальным капиталом, кадровым потенциалом, инфраструктурными преимуществами.

Отечественная наука, на протяжении всего перехода к рыночным отношениям в системе высшего образования, ищет возможности для адаптации управленческих механизмов, используемых коммерческим сектором. В результате проведенного анализа научных исследований можно сделать вывод, что в настоящее время сформировано новое научное направление – стратегическое управление университетом. Для эффективного использования всех доступных для вуза средств, необходимо разрабатывать условия для реализации инновационных направлений деятельности, которые, по мнению исследователей, можно интерпретировать через метод стратегического управления и проектный подход. Учитывая, что в данном направлении существует масса теоретических научных исследований, однако стоит отметить, что методический аппарат для реализации этих управленческих решений отражен слабо, и поэтому необходимо изучить опыт образовательных организаций и отразить его в практической плоскости.

## **1.2. КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: ПРИЧИНЫ И ЦЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ**

Способы управления компанией, как и высшим учебным заведением, как и показано ранее, являются важным теоретическим и практическим вопросом. Одной из актуальных методик развития системы стратегического управления является метод проектов. Учитывая опыт внедрения данного подхода в решении управленческих задач, можно сказать, что управление проектами является

перспективной областью применения к сферам и субъектам хозяйственных отношений и формирует так называемую корпоративную систему управления проектами, которая может оперативно реагировать на воздействия внешних и внутренних факторов.

Стоит подробнее остановиться на самом определении системы управления проектами. Система управления проектами – комплексная информационно-аналитическая система, обеспечивающая полный цикл проектного управления от постановки задачи и реализации проекта до сбора и доведения до заинтересованных лиц актуальной аналитической информации об эффективности выполнения как отдельных проектов, так и портфелей взаимосвязанных программ различного уровня ответственности [120]. В тоже время В. Богданов [8] описывает корпоративную систему управления проектами, как некую идеальную систему, при которой задачи выполняются в срок и в рамках бюджета при минимальном вовлечении руководства и минимальной же зависимости от человеческого фактора. Однако, как отмечает автор для эффективного применения, данная система в случае проблем, не должна иметь интегральных отклонений и объективно отображать заинтересованному лицу все блоки информации.

В основе данной системы лежит планирование количественных и качественных показателей на основе существующих перед организацией задачами, направленных на создание или совершенствование исследуемого объекта. В связи с этим, под системой управления предприятием можно понимать процессы формирования такой системы, а также процессы, направленные на непрерывное ее улучшение, совершенствование в рамках уже созданного фундамента и не отрицая его. Таким образом, интеграция проектного метода существующие управляющие системы, является важнейшим инструментом для достижения стратегических целей университета. Однако, стоит подчеркнуть, что обучение управлению проектами – не самоцель, это только помощник на пути к успеху.

Стоит сказать, что элементы метода проектного управления используются в вузах уже на протяжении долгого промежутка времени, как осознанно, так и на интуитивном уровне. Однако, бессистемный подход, в контексте стратеги-

ческого управления организацией, обычно не приводят к качественным результатам. Связано это во многом в том, что инструменты проектного метода не подкреплены конкретной целью. Это приводит к необходимости системного внедрения проектного подхода, успех которого основывается на ряде факторов. В пользу данного вывода, справедливо отмечаем, что при решении государственных задач, внедряется метод проектного управления.

Так президент РФ В.В. Путин заявляет: «Предлагаю создать механизм сопровождения наиболее значимых проектов. Этим мог бы заняться специальный проектный офис». На уровне аппарата правительства Российской Федерации, формируется проектный офис для решения конкретной цели – переход от «ручного» управления Президента к проектной схеме управления [116]. Задачами такого проектного офиса представляется в повышении эффективности каждого министерства по 5–7 показателям КРІ, а впоследствии повышения инвестиционной привлекательности местных рынков.

Данный подход отражен и на уровне регионов. В частности, при Правительстве Свердловской области был создан Проектный офис, в состав которых вошли представители профильных министерств и предприниматели, задачами которого стали реализация государственных стратегических проектов и снижение уровня бюрократического давления на бизнес-структуры.

В 2015 г. вышел новый стандарт, ГОСТ Р ИСО 21500-2014: Руководство по проектному менеджменту, содержащий «общие рекомендации, основные понятия и характеристики процессов проектного менеджмента». Как указывается в стандарте, его аудиторией являются руководители организаций верхнего уровня и кураторы проектов, а также руководители проектов и члены проектных команд [16]. Цель ознакомления данных лиц со стандартом представляется в необходимости предоставления информационную поддержку членам команд, а другим позволяет сравнивать предлагаемый стандарт со стандартами других организаций.

Однако, главной проблемой в реализации данного подхода, несмотря на проработку методологической базы, является недостаток высококвалифициро-

ванных кадров в области проектного управления. Заметим, что в Восточной части страны нет ни одного отделения федеральных проектных лидеров, таких как «СОВНЕТ», «Проектная практика» и в данных регионах этот вопрос систематически не решается.

С позиции системного подхода, корпоративную систему управления проектами (КСУП) можно определить как систему методов и инструментов управления проектами, программами и портфелями проектов, взаимодействующих достижению заданной бизнес-ценности в организации, т.е. КСУП является ценностно-ориентированной системой [28]. Так в исследовании О.Н. Ильиной приводится следующая структура КСУП (рисунок 1).



Рисунок 1 – Компоненты КСУП

Как указано у автора, в методологии управления проектами лежит разработанный стандарт, содержащий методики, регламенты, шаблоны документов, используемых при работе в проектах. Персонал представляется, как основа изменений в структуру управления организацией, ведь именно основываясь на качестве сотрудников, можно сделать выводы об успешности внедрения системного подхода. Также отмечается, что организационная структура КСУП должна включать специализированные подразделения, такие как проектный

офис и проектный комитет, обеспечивает функции полного контроля и координации всех основных ключевых показателей всех проектов, ведущихся в компании. Важнейшим направлением ИСУП является автоматизация функций по управлению проектами, обеспечить эффективную межпроектную координацию и обеспечить полноценный контроль всего хода выполнения проекта.

Отдельно стоит отметить внедрение ИТ-технологий в систему управления. Данный инструмент позволяет значительно повысить уровень эффективности руководством организацией, через информационную поддержку всех процессов управления проектами, программами и портфелями проектов, которой может воспользоваться каждый участник деятельности [121].

Однако для непроектно-ориентированных предприятий предлагается промежуточный этап развития проектного подхода – внедрение комплексной системы управления проектами развития [88]. В основе данной теории лежат следующие концепции: организационная структура и участники проектов, жизненный цикл управления проектами, документооборот проектов, информационная система управления проектами. Планомерное внедрение данных решений, позволяет внедрять методы проектного управления в практику менеджмента касательно стратегических инициатив по устойчивому развитию.

Изучая вопросы необходимости внедрения КСУП О.Н. Ильина [28], отмечает что основными причинами становятся как внешние (требование вышестоящей организации, требование контрагента, неудовлетворенность заказчика результатами проектов), так и внутренние факторы (отсутствие актуальной общей картины проектов, задержки в выполнении проектов по времени, отсутствие четкого распределения ответственности между участниками проектной деятельности, значительные превышения бюджета проектов).

В. Н. Фунтов также отмечает, что корпоративную систему управления проектами обычно создается со следующими целями:

- обеспечить результативное завершение всех проектов компании в срок, в рамках бюджета и с требуемым качеством;

- обеспечить сохранение опыта реализации проектов и накопление базы знаний;
- обеспечить управление проектами компании в рамках принятого стандарта;
- обеспечить эффективное управление портфелем проектов компании для реализации ее стратегических целей [88].

В работе А.В. Полковникова и М. Ф. Дубовика отмечается, что при помощи КСУП повышается эффективность управления проектами организацией и снижается зависимость управленческих решений от субъективных факторов – опыта менеджеров проектов, интересов руководителей отдельных подразделений, коммуникационных проблем [62].

Отметим, в основе внедрения данной системы также является увеличение уровня слаженности работающей над проектом команды, соответствие этих проектам стратегическим целям организации, и разумеется, эффективной перераспределение ресурсов для реализации данных проектов. На основе же успешно завершённых проектов, существует большая вероятность перехода к управлению, через «проектные портфели». Подобный переход требует выстраивания стратегического курса организации, в основе которого должно лежать четкая структура целей организации. В свою очередь позволит получать общую картину выполнения каждого проекта, знать и эффективно задействовать ресурсы, а также создавать профильные команды, которые будут направлены на конкретные проекты и позволит в дальнейшем совершенствовать механизмы управления компанией. Повышение уровня внедрения КСУП, как показывает практика, позволяет периодически проводить аудит проектов и проектной деятельности и своевременно оказывать корректирующие воздействия [8, 28, 53, 88].

Таким образом, в данном параграфе мы разобрали конкретные этапы и преимущества внедрения проектного управления в компании. Можно заключить, что проектный подход – это эффективный метод достижения тактических и стратегических целей инновационной компании, позволяющий достигать

инициируемых и контролируемых трансформаций в относительно короткие сроки и отвечающий принципам организации современной компании, как прагматичность («знание как делание»), открытость, модифицируемость, системность и прозрачность. Исходя из изученных данных, в последующих параграфах автор разберет, какие факторы влияют при внедрении проектного подхода в управлении вузом, а также каким образом и в каком направлении сегодня формируется «портфеля» ключевых проектов в современном университете.

### **1.3. УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ**

На современном этапе развития российского высшего образования, все чаще становится актуальным вопрос его встраивания в мировые и национальные тенденции развития и определения собственной сферы деятельности. Под глобальными трендами стоит понимать практико-ориентированное обучение с уклоном на развитие личностного потенциала обучающихся, через интернационализацию образования, внедрение сетевого взаимодействия между участниками образовательного процесса, а также использования современных технологий и что, как показала практика, активно апробированные в 2020 году, программы, основанные на онлайн-обучении. В основе национального уклона лежит принцип дифференциации университетов, ужесточение контроля над вузами со стороны органов государственной власти (которые для большинства учебных заведений являются также учредителями). В таких условиях университеты должны понимать, какие задачи они решают, и какую парадигму развития они выбирают.

Теоретически, данная проблема отражена в ряде научных исследований, как зарубежных, так и отечественных авторов. В частности в вопросах понимания мировых тенденций, интересна работа М. Барбера, К. Доннелли, С. Ризви

[93]. Они отмечают, что глобализационные процессы, рост академической мобильности, увеличение конкуренции за абитуриентов, заставляют учебные заведения переосмысливать роль и место вузов в окружающем мире. Национальные тренды развития высшего образования представлены в ряде работ российских авторов [42, 46, 47, 60].

Как было сказано ранее переход на рыночные отношения в российской системе образования, обнажил ряд проблем отечественных вузов в конкурентной борьбе на российском и международном уровне, что заставляет трансформировать систему управления вузом под новые реалии. Однако, при конкретном рассмотрении данного вопроса, сталкиваемся с рядом аномалий, которые можно рассмотреть с нескольких позиций: исторической, институциональной и «экономики престижа».

Изучая исторический аспект, мы видим, что модель университета, как образовательного и исследовательского центра, основывается на методах управления заложенных еще немецкой системой в середине XIX века. Рассмотрим процесс возникновения данной управленческой модели.

Вплоть до 1850-х гг., университеты во всем мире оставались исключительно образовательными учреждениями – научно-исследовательская деятельность систематически не велась [110, 113]. Однако уже в этот период немецкие университеты начинают заниматься исследованиями, связанными с нуждами общества, исходя из социального прогресса [110]. Связано это во многом с изменением ценностей профессорско-преподавательского состава и переориентацией в пользу интереса к научной сфере деятельности ученого [110, с. 158.], от традиционной университетской лояльности. Традиционная лояльность подразумевала, что идеальный профессор обладает следующими качествами: он педагог, который вдохновляет, он находится на одном социальном и интеллектуальном уровне с коллегами, он солидаризирован со своим университетом и исполняет возложенные на него университетом задачи. Связано это с рядом факторов: распространения гумбольдтовской идеологии, ставящей в основу принцип создания нового знания, в рамках развития общегерманского общества,

конкуренция среди профессоров, которая основывалась на параметрах эффективности их работы, и умеренная роль влияния государственных институтов на внутренние дела университетов, однако придававшее особое значение результатам исследовательской работы профессоров.

Стоит отметить, что трансформации во внутривузовских отношениях важно рассматривать в контексте общественных трансформаций, захватывающих все аспекты существования общества (экономические, социальные, культурные, антропологические). Во второй половине XX – начале XXI столетий был разработан ряд социально-философских концептов трансформации общества: Э. Тоффлер – «третья волна» [82]; Ф. Фукуяма – «конец истории» [87]; Ф. Махлуп [52], Т. Стоуньер [77] – «информационное общество», Д. Белл [6] – «постиндустриальное общество», В. Иноземцев [29] – «постэкономическая общественная формация», М. Кастельс [31] – «сетевое, информационное общество»; Р. Инглхарт [102] – «общество постматериалистических ценностей». Однако, процесс формирования когнитивного общества не был осмыслен должным образом, что позволило определить перспективы и задачи, которые показывали на необходимые трансформации университетского образования в настоящее время и в ближайшем будущем. Однако, исходя из существующих тенденций, можно предположить, что в основе университетов «информационной эпохи» [59], встанет принцип увеличения коллективного интеллектуального капитала в существующих институциональных рамках, что породило ряд управленческих дилемм.

В связи с этим стоит рассмотреть концепцию «Университета 4.0», разработанную В.С. Ефимовым, которая предлагает рассмотреть эволюцию стадий развития университетов (Университет 1.0, Университет 2.0, Университет 3.0) и определить на основные особенности университета нового поколения (Университет 4.0) [24].

По мнению автора, первая фаза развития университетов представляет собой возникшее в средние века, сообщество интеллектуалов, воспроизводящая интеллектуальную деятельность [45]. Вторая фаза, или так называемый «уни-

верситет индустриальной фазы развития общества», являет собой не просто создание интеллектуальной мысли, но и конкретное применение ее на практике в индустрии и создании специализированных кадров. В третьей фазе развития, или «университета постиндустриальной фазы» происходит разделение вузов на несколько типов. Автор выделяет исследовательский университет, инновационно-технологический университет, «сервисный» университет, «социальный» университеты.

Университета 4.0 (университет в когнитивном обществе), по мнению автора, будет напрямую завязан на цифро-коммуникативной революции, и будет представлять собой экстерриториальной, децентрализованной и гибридной формой производства инноваций и передачи компетенций через виртуальное пространство.

Существующие возможности руководства университета ограничены, вследствие подчинения институциональных ценностей дисциплинарным, связанные с конкретными научными дисциплинами. В число последних входят и критерии, которые профессура использовала для определения высокого или низкого академического качества, в том числе применительно к преподавательской деятельности. В данных условиях создать в университете такие управленческие структуры, которые могли бы направлять, а уж тем более контролировать деятельность сотрудников, связанную с научной дисциплиной, с учетом институциональных потребностей, чрезвычайно трудно.

Следующей задачей стало повышение конкурентоспособности образовательных организаций, превратив его в единый стратегический актор [103]. В основе этого лежит государственное регулирование, через государственный надзор [112], сетевая организационная структура, конкурентное управление и диверсификация образования. Иными словами увеличение автономии университетов, позволяет через удовлетворение запросов общества и всеобъемлющего знания рынка четко формулирует стратегическую задачу вузов и ведет к более разумной интеграции и диверсификации всей системы. Это подразумевает, что профессиональные руководители, стоящие во главе университета, с помощью

определенных стратегий найдут нишу, которую университет сможет занять. Стратегическое же планирование позволит связать структурные подразделения университета и направить в едином векторе развития.

Однако сложности реализации данной концепции в том, что первичные институциональные основы университета основываются на устойчивых традициях, которые увязаны с моделями поведения университетских работников. Эти модели, в свою очередь, согласуются с другими весьма устойчивыми законами, основанными на правилах поведения, соответствующего определенным ролям и ситуациям [111]. В целом в настоящее время мы видим не радикальное изменение управленческих систем университетами, а адаптацию институциональных потребностей вузов к дисциплинарным [101].

В тоже время отметим, что усиление роли руководства, через консолидацию управленческих принципов может привести к не менее важному последствию – снижению престижности высшего учебного заведения, через снижение привлекательности для ведущих профессоров и абитуриентов.

Следующий аспект связан с термином «экономика престижа», касающегося влияния конкурентной модели финансирования на систему управления университетами. В основе данного понятия, сформулированным Шейлой Слотер и ее коллегами [105], лежит дифференциация внешних доходов университета, основываясь на том, что самых привлекательным из них являются финансирования конкретных исследований. Рассматривая американскую систему образования, можно сделать вывод, что конкурентное финансирование исследований приобрели высокий статус, а доходы, связанные с образовательной деятельностью низкий. Это привело к тому, что объем образовательной деятельности для бакалавриата снизился, однако структурные подразделения получили больше прав распоряжаться внутренними ресурсами для научных исследований, а ответственная за них профессура, по сути, распоряжается финансовыми потоками. Профессора же отвечающие за образовательный процесс, получают де-факто низкий статус и не могут участвовать в распределении средств от науки.

Европейская система образования во многом продолжает функционировать с помощью государственной поддержки, через систему обычных грантов и дотаций на обучение. Гранты выплачиваются относительно стабильно и покрывают от 50 до 90% расходной части годового бюджета университетов, в США же в большинстве штатов такие гранты резко сократились и покрывают менее 15% затрат. В тоже время, внешнее финансирование исследовательской деятельности считается высокопрестижным, а доходы от обучения – малопрестижными. Таким образом, можно сделать вывод, что администрация европейских вузов контролирует основную часть денежных потоков.

Экономика престижа порождает следующую управленческую проблему: руководство университетов вовлечено в большей степени в образовательный процесс и малопрестижные исследовательские проекты, по сути, отрезая себя от крупных финансовых потоков, и способствует уменьшению влияния на академическую структуру.

В итоге, существующий парадокс системы управления университетами, вызванный тремя управленческими проблемами, рассмотренными выше, показан в расхождении между целью – консолидировать вузовское развитие с интересами общества и итогами реформ высшего образования. Попытка децентрализации университетского образования, привело не к укреплению внутренней структуры образовательных организаций, а, наоборот, к дроблению самой структуры и последующей невозможностью управления исследовательскими проектами, так и академической структурой в целом. В результате роста статусности образовательной организации, ведущие профессора не вовлечены в институциональную деятельность, обладают независимостью в исследовательской деятельности, отказываясь от прагматичных регламентов организации. В результате многие ведущие зарубежные университеты отказываются от стандартизированных способов оценки деятельности сотрудников и переходят от управления посредством целевых установок к управлению посредством оценки и критики. Яркими примерами является университеты Нидерландов, в которых

часть полномочий, традиционно присущих администрации вузов, такие как кадровая политика и бюджет переданы студентам и преподавателям.

В заключение можно сделать следующие выводы. Взаимоотношения между всеми участниками процессов в университете, зависят от ряда факторов: прямое или косвенное государственное управление университетами; традиции и уклад учебного заведения, связанные с научными дисциплинами, в нем представленными; конкурентные преимущества в борьбе за внешнее финансирование; кадровая политика; роль университета в качестве актора.

С точки зрения управленческой структуры образуются существенные различия между исследовательским и образовательным университетом. Университеты, ведущие активную исследовательскую деятельность, отходят от традиционных (прагматических) способов управления, к «мягкой силе». В вузах ориентированных на образовательную деятельность, вырабатываются разнообразные управленческие подходы. Однако традиционность в системе университетских ценностей остается доминирующей в таких учреждениях. Но и в первом и втором случае остается недопонимание между гибкими руководителями и эффективными профессорами и профессиональной администрацией университета.

Выводы по первой главе:

А) Автором проведен анализ публикаций, описывающих организационные преобразования и управленческие подходы, которые сложились в отечественном образовании. Публикации содержат не только теоретическое обоснование новых моделей организации вузов, но и критические замечания по поводу выбора путей развития высшей школы. Проведенный аналитический обзор проблемы ясно показывает, что к началу 2010-х гг. сложилось новое научное направление университетского менеджмента – стратегическое управление университетом.

Б) В связи с переходом на рыночные отношения в сфере образования, вузам необходимо выработать конкурентные механизмы для адаптации в ложившихся условиях и быстро меняющимся условиям внешней среды. На появив-

шемся рынке образовательных услуг преимущества получают те университеты, делающие ставку на внедрение новых моделей управления.

В) В настоящее время существуют предпосылки для развития российской системы высшего образования. Автономия университетов, в рамках выработки самостоятельного плана стратегического развития, предоставляет вузам возможность для конкуренции на международном уровне, при условии упорядоченного и планомерного развития.

Г) Прослеживается зависимость эффективного развития университетов и понимания специфики современного общества, понимания специфики проблем высшего образования. От вузов требуется создание механизмов привлечения внебюджетного финансирования и механизмов эффективного использования ресурсов потенциальных или реальных партнеров.

Д) В то же время отмечается печальная тенденция ориентации управленческих структур вузов на решение оперативных задач. Механизмы планирования долгосрочного развития, доступные для отечественных университетов, несмотря на теоретическую проработку, не используются или мало ориентированы на перспективу. Данное условие позволяет сделать вывод о необходимости постановки вопроса об организации системы стратегического управления образовательным учреждением.

Е) Автор отмечает, что результат внедрения методов проектного управления, не является заимствованием успешных решений, используемых зарубежной высшей школой. Напротив, результатом понимания эффективности данных решений, стал «сплав» опыта реализации собственных управленческих решений и особенностей развития образовательной системы в России. Автором указывается на сложности внедрения КСУП в решение управленческих задач в университете, однако отражено, что успешная реализация данной концепции дает возможности для оптимизации ресурсов и их использования при конкуренции с другими образовательными организациями.

## **ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ В РАМКАХ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА**

### **2.1. ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТИВНЫХ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГИЙ В ВУЗЕ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ**

Формирование многоукладной образовательной системы и становление рынка образовательных услуг оказали существенное влияние на условия деятельности государственных вузов. Внешняя среда функционирования вузов стала качественно иной: повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. У государственных вузов возникла острая необходимость адаптации к жестким реалиям конкуренции. Управление государственным вузом в этих условиях должно быть более приспособленным к рыночной саморегуляции. Поэтому все чаще говорят о необходимости стратегического подхода к управлению современным вузом.

Стратегический менеджмент – это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей организации и интересов работников.

Применение методов стратегического менеджмента дает огромные преимущества различным коммерческим организациям, так как позволяет рационально пользоваться существующими ресурсами. Несмотря на существенные различия между государственными вузами и бизнес-структурами, университеты могут использовать обширный инструментарий стратегического менеджмента. Для этого нужно ответить на три вопроса:

- где сейчас находится организация?;
- в каком направлении, она должна развиваться в будущем?;
- как реализовать поставленные задачи развития?

В основе решения данных вопросов стоят три ступени реализации: стратегический анализ, стратегическое планирование и реализация стратегии. Исходя из особенностей российского высшего образования, возможно следующее решение проблемы.

В основе стратегического анализа, должна лежать обширная база данных, затрагивающая сильные и слабые стороны конкретного университета, его ресурсы и возможности, а также внешние факторы, которые могут дать результаты в будущем. При изучении данных условий необходимо пользоваться специфическими методами. Наиболее распространенным является подход, связанный со SWOT-анализом. Он предоставляет возможность оценивать вуз и его окружение с точки зрения рыночных отношений [65]: вуз производит собственный продукт, имеет собственную ресурсную базу, конкурирует на рынке образовательных услуг и занимает определенную его долю; ему характерен специфический (образовательный и исследовательский) процесс, имеет собственных потребителей и заказчиков и т.д. В результате стратегический анализ позволяет вузу объективно оценить собственные ресурсы и реально увидеть собственную позицию на рынке образовательных услуг.

Также необходимо определить миссию университета. Само формирование корпоративной миссии является фундаментом для формирования идеологической основы организации. Понимание и проработка миссии университета является ключевым элементом стратегического менеджмента. В основе миссии должны лежать ценности и принципы организации, определение деятельности, направленной на удовлетворение рынка потребительских услуг, в частности образовательных услуг. Также в миссию включаются требования и интересы заинтересованных сторон работников (работников, акционеров, потребителей, общественных организаций и др.); отношение к росту, децентрализации, инновациям и пр. [10]. Исходя из понимания того, что внешние условия постоянно меняются, необходимо четко определять в своей деятельности ценности, стратегии и акценты. Миссию вуза, рассматривая его как стратегический инстру-

мент, стоит рассматривать как важнейший шаг в процессе стратегического управления.

Однако реализация государственных и общественных задач является основной для деятельности любого отечественного вуза. Его миссия не должна расходиться с подходами учредителя и коррелировать с интересами заинтересованных сторон, которые могут выражать в потребностях конкретного региона. Это во многом реализует региональную повестку развития университета.

Отметим, что региональные аспекты играют определенную роль в стратегическом планировании, а реализация национальных и международных задач зачастую могут быть связаны с ними, подчеркнем, что вузы не должны быть «обслугой местных потребностей». Как указывается в ряде работ, «университет является, прежде всего, и главным образом, общегосударственным учебно-научным установлением, у него есть глобальные (интернациональные), национальные и региональные функции» [7].

В основе реализации стратегии управления университетом должно лежать целеполагание, в основе которого стоит выбор необходимого инструментария. Анализируя факторы и точки перспективного развития конкретного вуза, позволяет находить возможности для реализации преимуществ на рынке образовательных услуг.

Лишь зная цели, можно искать пути и средства их реализации. Установление целей переводит стратегическое видение в конкретные задачи, связанные с деятельностью организации. Выработка конкретных целей для каждого направления деятельности вуза, безусловно, будет способствовать его успешной деятельности в условиях конкуренции.

В тоже время постановка задач образовательными учреждениями, существенно отличается от задач стоящих перед корпоративным сектором. Это подчеркивается в исследовании Клиффа Боумэна «Основы стратегического менеджмента»: «Я все больше убеждаюсь в том, что многие из методов стратегического менеджмента, описанные в данной книге, могут успешно применяться как для фирм, так и для некоммерческих организаций. Однако между фирмами

и некоммерческими организациями существуют различия, которые непосредственно влияют на стратегический менеджмент. Эти различия обусловлены целями, для достижения которых данные организации и фирмы были созданы» [10].

Стоит отметить, что на уровне государственных вузов можно выделить два уровня стратегических целей: общие и частные

Общие цели для отечественных вузов сформулированы в национальных проектах «Образование», «Наука», «Кадры для цифровой экономики» и соответствуют ежегодному посланию Федеральному собранию Президента РФ. Как необходимость, для реализации данных показателей, происходит внедрение систем проектного управления, и внедрение данных форм через концепции стратегического управления.

Частные цели вуза формируются исходя из конкретных, специфических потребностей и должны иметь управленческую ценность. Другими словами они должны быть четко сформулированы, на основе количественных и качественных показателей.

В основе формирования стратегии лежит ее понимание, как установленной на достаточно длительный период совокупности норм, ориентиров, направлений, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации [83].

В основе формирования стратегии, как и было указано выше, лежат миссия и цели организации сформулированные в результате проведенного анализа [15]. В основе развития высшего учебного заведения должны быть условия, в рамках которого топ-менеджмент образовательной организации, проходит процесс понимания и самообучения методов стратегического управления, в рамках существующих регламентов и норм. В существующих условиях ключевое место в процессе создания и реализации стратегии отводится ректору.

В работе Б. Кларка [97] выделяются основные пути трансформации системы управления вузами. Автор отмечает, важность усиления институцио-

нального начала в руководстве университетом, и подчеркивает необходимость усиления роли ректора. Также отмечается необходимость реализации образовательных программ, направленных на развитие внешних связей, в частности с реальным сектором производства, через создание кафедр, базирующихся на крупных предприятиях и создания стимулированных академических центров. В основе финансовой стабильности Б. Кларк видит диверсификацию финансовой базы, через создание собственных инвестиционных фондов, что позволяет эффективно концентрировать имеющиеся ресурсы и направлять их в выгодные исследовательские проекты, которые в свою очередь помогут также формировать предпринимательскую культуру у сотрудников и студентов.

Продолжая тему формирования стратегий развития вузов, стоит сказать, что существует более двадцати (и невероятное множество модификаций) типовых стратегий, которые в настоящее время эффективно применяются образовательными организациями различных типов. Однако из всего множества предложенных стратегий, автором выделено четыре: наступления, обороны, фокусирования и ликвидации.

В основе стратегии наступления, присущих лидерам регионального рынка образовательных услуг и новым образовательным и научным центрам, имеющих обширные финансовые вливания со стороны крупного капитала или государства, лежат агрессивные действия на рынке. Они преследуют цель расширения доли в сфере образования. Такой подход целесообразен, при условии активного наступления, на текущие позиции другим вузом; возможность расширения доли на рынке услуг вследствие ослабления роли конкурентов или при наличии инновационного образовательного продукта.

Интенсивная стратегия наступления, подразумевается как преумножение качества поставляемых образовательных услуг, через постоянные инвестиции в образование, при концентрации ресурсов на наиболее перспективных и финансово выгодных исследованиях и образовательных программах, которые позволяют активно захватывать доли на рынке, а также формирование имиджевой базы.

Экстенсивная стратегия наступления основывается на «захвате незанятых пространств», т.е. проводит экспансию на новые географические территории, с использованием дистанционных технологий и активной профориентационной работы.

Стратегия обороны предназначена на сохранении и укреплении роли университета на занятой нише, в большей степени вследствие невозможности конкуренции с лидером рынка образовательных услуг. Данная стратегия приемлема, если рыночная доля вуза удовлетворительная, не хватает средств для проведения агрессивной кампании против конкурентов или существуют государственные ограничения. Для лидеров отрасли данная стратегия может позволить остановить наступление конкурентов и не дать им возможности укрепить позиции. Для остальных это возможность оставить текущий уровень контингента обучающихся. В тоже время, данная стратегия не является проявлением слабости, т.к. у придерживающихся ее организаций существуют ресурсы для «контрударов» на рынке и возможности оставаться активным игроком в собственной отрасли. Это может приводить к определенным договоренностям и компромиссам среди других участников рынка образовательных услуг.

В основе стратегии фокусирования лежит концентрация на одной или нескольких социальных группах или сегментах рынка. Цель данного подхода лежит в оказании услуг выбранного сегмента более качественно, в отличие от других конкурентов. Однако данная стратегия, обычно приводит к малой доле на рынке образовательных услуг в общем объеме. Как пример можно привести педагогические университеты, которые имеют специализированную направленность образовательных услуг, однако вследствие общей потребности в педагогических кадрах, остается актуальными учебными заведениями на образовательном рынке. В тоже время к стратегии фокусирования можно отнести процессы специализации образования, которые выражаются в удовлетворении потребностей каких-либо социальных групп или с позиций финансовых затрат. Наиболее характерными видами стратегии являются: «высокое качество – высокая цена»,

«среднее качество – доступная цена», «низкое качество – низкая цена», «наши хорошие услуги по цене ниже, чем у конкурентов» и др.

В случае откровенных кризисных ситуациях (убыточность, отзыв лицензий) университеты могут обратиться к стратегии ликвидации. В течение короткого времени происходит сокращение подразделений и профессорско-преподавательского состава, либо для концентрации на определенных направлениях деятельности, или в более сложных случаях для ухода с рынка и закрытия организации с уплатой долгов. Также под эту стратегию подходят действия по реструктуризации неликвидных филиалов или подразделений, не относящихся к образовательной деятельности, свертывание образовательных программ не соответствующих профилю организации.

На выбор стратегии из описанного набора типовых решений оказывают влияние разнообразные факторы:

- особенности рынка (переизбыток или наоборот дефицит образовательных направлений);
- внешние условия, влияющие на рынок образовательных услуг (рост или падение уровня экономики, покупательная способность потребителей);
- долгосрочность или кратковременность поставленных целей (планомерное развитие с возможностью несения убытков или получения краткосрочной максимальной выгоды);
- уровень риска (ввод на рынок перспективной образовательной программы, в настоящий момент времени не являющейся распространенным явлением (как пример специалисты в *Datascience*));
- проработка сильных и слабых сторон организации;
- «человеческий фактор» в реализации стратегии (возможное использование неактуальной для данной организации стратегии, через призму прошлого опыта);
- время (попадание в «тренды» образовательного рынка).

Многофакторность выбора стратегии основывается на необходимости рассмотрения альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор.

Однако вуз должен сосредоточиться на одной (базовой) стратегии, что является центральным элементом в стратегическом планировании.

Таким образом, при определении стратегии менеджмент университета сталкивается с множеством альтернатив, в основе которых лежат типовые стратегии и их многочисленные модификации, и основывается на определенных факторах и задачах, которые ставит перед собой вуз, для достижения надежного преимущества среди конкурентов, учитывая реальные возможности и инфраструктуру. Стратегия университета должна включать вероятные изменения в образовании, экономике и в сфере государственного управления. Также при выборе стратегии нужно учитывать предпочтения и стратегические начинания структурных подразделений, традиции и культуру вуза.

Требуется и изменения в пересмотре тех схем управления, доминирующих в образовательном пространстве. Вместо командных методов управления, представленных линейно-функциональными схемами управления, которые не позволяют вузам оперативно реагировать на изменения внешних факторов, предлагается переход в децентрализованному управлению. В данном подходе у центральной администрации остаются функции разработки стратегии и решения общекорпоративных вопросов и предоставления умеренной финансовой и оперативной самостоятельности структурным подразделениям. В подобной структуре университет представляет собой автономные профильные институты и инновационные образовательные и научные центры. В этих условиях топ-менеджмент университета использует управленческий ресурс для решения стратегических задач, контроль над соответствием решений подразделений миссии вуза и решения спорных вопросов между подразделениями, создания и поддержания эффективных внешних связей.

Стоит заострить внимание на современных внешних и внутренних взаимодействиях между образовательными учреждениями. В своих работах И.И. Борисов, И.Е. Рисин и Ю.И. Трещевский [9] отмечают, вследствие размывания границ социально-экономических систем, сглаживаются противоречия между внешними и внутренними связями в российской образовательной системе в

функциональном плане. Однако сохраняется отрешенность государственных вузов от предприятий финансового и реального сектора экономики и самое главное от смежных государственных органов. Связано это с тем, что не существует системного подхода во взаимоотношениях между заказчиком и исполнителем образовательным услуг. Данное решение проблемы возможно при создании внешних связей нового типа, позволяющих искать точки роста и индикаторы для более точного реагирования на изменение внешних факторов. По мнению авторов это возможно, если индикаторы, заказчики и исполнители образовательных услуг находятся в одной организационной плоскости.

Также необходимо учитывать профессиональное профилирование образовательной организации, для успешной интеграции в мировое научное и образовательное пространство, что приведет к повышению престижности учебного заведения и, следовательно, повышению его конкурентоспособности. Учитывая этот фактор, при стратегическом планировании, можно адекватно и своевременного реагировать на мировые образовательные тенденции и использовать его, как один из факторов укрепления на существующем рынке образовательных услуг.

В области решений при финансовом планировании (а без четкого выстраивания финансового менеджмента нельзя рассчитывать на экономическую безопасность), стоит учитывать многоканальность возможных и поступающих доходов. Одним из возможных вариантов эффективного расходования средств, может стать концепция управления проектами, через создание бизнес-инкубаторов, венчурных фирм, центров коллективного пользования, творческих мастерских, учебных центров. Данный подход способствует дискретизации финансовой базы, обеспечивающей многоканальное финансирование вуза.

Таким образом, процесс эффективного управления вузом должен строиться на стратегическом методе управления, который предполагает реальное отражение внешних и внутренних факторов, влияющих на сферу высшего образования. Повышение требований к образовательным продуктам, как и по основным направлениям обучения, так и дополнительному образованию, необходи-

мость привлечения внебюджетного финансирования, создание плотных связей между возможными и существующими партнерами и иные вызовы требуют социальных, технологических, организационных преобразований в университетской среде и главное построенных на рыночной системе экономики. Принятие общей стратегии основанной, но вышеперечисленных факторах позволят создать, конкурентоспособную и динамично развивающуюся систему, способную на адаптацию к условиям быстро меняющегося мира.

## **2.2. ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ВУЗОМ**

В настоящее время университет проходит стадию переосмысления собственной роли в обществе. Традиционное понимание вуза, как центра образовательной и научной деятельности, трансформируется под влиянием ряда факторов, которые требуют от организаций высшего образования быть площадкой взаимодействия между различными стейкхолдерами и возможными партнерами. Для оперативного реагирования на данные условия, перед вузом, который стремиться стать инновационной площадкой, необходимо найти и понять возможные пути решения данной проблемы. Ряд авторов, предлагают в качестве одного из решений применение проектного подхода в управленческих задачах университета [19, 48, 51]. Поэтому стоит отдельно рассмотреть инструментарий системы проектного управления и область его использования. Как показывает практика, проектный метод является одним из подходящих способов совершенствования инновационных процессов в вузе, за счет адаптации к изменениям на образовательном рынке, повышения качества получаемого образования, что выражается в повышении конкурентоспособности среди выпускников [48].

Сама семантика слова «проект» (от лат. «projectus» – «выступающий, выдающийся вперёд, торчащий» [20]), подразумевает под собой идею или мероприятие, имеющее окончательную цель. В зарубежных источниках само понимание проекта осуществляется через комплекс взаимосвязанных, интегрированных мероприятий, исполняемых для получения определенного результата [80]. В отечественной научной литературе под проектной деятельностью понимают «систему, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей» [63].

Исходя из данных определений, можно сказать, что формы проектного подхода отражаются еще в XX в. в научно-технической сфере деятельности университета: технологическая разработка, научный проект, дипломные работы. Если посмотреть на суть такой структурной единицы, как научно-исследовательская часть, можно найти сходства с современными проектными офисами. Данные параллели помогают активно внедрять проектный подход без сопротивления со стороны представителей академической структуры и позволяют найти точки соприкосновения в процессе управления.

Однако на сегодняшний день управленческие команды университетов вынуждены меняться под влиянием внешних вызовов. В связи с этим, автор проведет анализ внешних факторов формирования инструментов проектного управления в университете и, как следствие, определит, с какими проблемами придется столкнуться вузам в дальнейшем и какова будет специфика проектного управления. Предлагаем рассмотреть набор данных факторов.

*Фактор 1. Внедрение проектных подходов в области государственного управления.*

На современном этапе трансформации системы государственного управления, проектный подход становится основополагающим инструментом. В 2013 году был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации. В него вошли представители органов власти, коммерческих организаций, научных и образовательных организаций. Целью данного

совета стало внедрение и развитие проектного управления в органах государственной власти [115].

В рамках реализации собственных целей и задач, Советом были созданы Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Методические рекомендации) (см. распоряжение Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»).

По мнению Министерства экономического развития Российской Федерации, использования инструментария, отраженного в Методических рекомендациях позволит эффективно управлять ресурсами и достигать поставленные цели в кратчайшие сроки. Также Методические рекомендации предлагают механизмы для регулирования взаимоотношений государственных структур и бизнес-структур в управлении совместными проектами. Помимо основных принципов и подходов и особенностей внедрения проектной деятельности, в методических рекомендациях отражены шаблоны нормативно-правовых материалов (которые были согласованы на уровне Министерство Юстиции), для внедрения их в органы исполнительной власти в регионах.

В целом, Методические рекомендации, по своей сути являются методологией организации системы проектного управления в органах государственной власти, что является важнейшим шагом на пути совершенствования проектного управления для всего государственного сектора.

#### *Фактор 2. Реализация национального проекта «Образование».*

Реализация концепций проектного управления на государственных уровнях связано с постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» и установления списка национальных проектов.

Так, в число 12 национальных проектов установленных Указом Президента России от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», вошел

проект «Образование». К примеру, ключевая цель национального проекта «Образование» – вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования, через его повышение конкурентоспособности на мировом уровне (см.: паспорт национального проекта «Образование»).

В результате, к 2024 г. каждая образовательная организация высшего образования должна достигнуть минимальных следующих показателей:

- совместно с партнерами реального сектора экономики разработать адаптивные, практико-ориентированные и гибкие образовательные программы высшего образования, которые обеспечивают получение студентами профессиональных компетенций, отвечающих актуальным требованиям рынка труда, в том числе цифровой экономики, предпринимательства, командной и проектной работы, здоровьесбережения применительно к их будущим областям профессиональной деятельности;

- не менее 70% научно-педагогических работников постоянно обновляет свои профессиональные знания и компетенции на основе актуальных достижений науки и технологий, современных профессиональных требований, перспективных задач отрасли;

- не менее 70% работников из числа профессорско-преподавательского состава участвуют в исследованиях и разработках по вопросам, относящимся к предмету преподавания, привлекают к этим исследованиям обучающихся;

- обеспечить наличие программ развития, разработанных совместно с органами государственной власти субъектов Российской Федерации, предусматривающих, в том числе трудоустройство выпускников в данных субъектах Российской Федерации;

- не менее 10% выпускников трудоустраиваются на основе договора о целевом обучении;

- сформировать фонд целевого капитала;

- вовлечь общественно-деловые объединения и представителей работодателей в управление образовательной организацией, в том числе через представительство в коллегиальных органах управления.

Таким образом, государство активно внедряет проектный подход в сферу образования, что впоследствии даст возможность перехода от сметного финансирования «подушевого» или «за услугу», что также усилит конкуренцию среди вузов, в том числе за потребителей услуг [4]. Также в рамках национального проекта прослеживается четкая задача создания предпринимательских вузов, как реакция на мировые тенденции. Наиболее распространенным в мировой бизнес-практике подходом к решению данного вопроса является внедрение системы проектного менеджмента [99].

### *Фактор 3. Реализация национального проекта «Наука».*

В рамках поэтапного развития научного потенциала высшего образования в РФ появляется ряд стратегических инициатив, инициируемых университетским сообществом и поддержанных государством. Так, в марте 2013 г. в соответствии Указом Президента Российской Федерации № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» был запущен Проект «5-100», направленный на укрепление глобальных позиций университетов. Также для повышения конкуренции на образовательном рынке были реализованы проекты «Опорные вузы», «Двенадцать решений для нового образования».

Еще одной приоритетной государственной задачей является реализацией национального проекта «Наука», который был утвержден на заседании президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 года, одной из главных задач которого становится создание научно-образовательных центров мирового уровня (см.: паспорт национального проекта «Наука»).

Университет является системой, где любые изменения требуют планирования и готовности инвестировать ресурсы для реформирования системы в рамках стратегического планирования. Сложности реализации данного проекта может заключаться в том, что в рамках существующих стратегических направлений, применяемых вузом, могут находиться в противоречии с предложенными концепциями повышения эффективности. Как результат разрешения этих

противоречий, можно совместить существующие методы стратегического планирования, совместно с предложенными в данном национальном проекте целями.

Одним из важных направлений деятельности проекта можно считать создание научных центров, в основе которых были организации высшего образования и предприятия из области реального сектора экономики. Создание Уральского межрегионального научно-образовательного центра на базе Уральского федерального университета является примером создания проектного офиса для усиления глобальных конкурентных преимуществ территорий за счет роста инновационной активности и развития научно-производственной кооперации.

В рамках данного проекта государство продолжает практику финансирования инновационных научных проектов. В рамках данной тенденции планируется увеличение к 2024 году количества проектов, по заявленным приоритетам, а при реализации Федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» будут предоставлены гранты в форме субсидий на создание и поддержку функционирования центров цифровой трансформации университетов [114].

Данные требования, отвечают тенденциям развития стратегического планирования развития в образовательных организациях. Привнесение в работу базовых целевых показателей и получение результатов при минимуме используемых ресурсов теперь является необходимым требованием для работы организации. Это напрямую связано с системой управления проектами, т.к. дает возможность участвовать в разнообразных конкурсах, программах (прежде всего – финансовых), осуществляемых в рамках госпрограммы «Развитие образования в Российской Федерации» на 2018–2025 гг. (см.: Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 №1642).

#### *Фактор 4. Деятельность научных фондов.*

Деятельность вузов также должна коррелироваться со сложившимися условиями при финансировании науки. Так в Российской Федерации создан государственный научный фонд, выполняющий роль координационного центра

национальных научных сообществ, в рамках которого академическое сообщество получает возможность определять направления развития своих дисциплин. В рамках финансирования данного фонда в 2017 г. из средств федерального бюджета на эти цели было затрачено около 117,5 млрд. руб. [115].

В соответствии со статьей 15 Федерального закона от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» финансовое обеспечение научной, научно-технической, инновационной деятельности основывается на его целевой ориентации, а финансовое обеспечение научной, научно-технической, инновационной деятельности осуществляется посредством выделения бюджетных средств, в рамках конкретных научных, научно-технических программ, инновационных проектов.

Таким образом, проектное управление необходимо также вузам для эффективного управления коммерциализацией результатов интеллектуальной деятельности в рамках инновационных программ развития вузов (в соответствии с ФЗ от 2 августа 2009 года № 217-ФЗ).

Реализация средств научных фондов, через проектные офисы, может быть оформлена с позиций нескольких систем управления вузом, при которых реализация научных проектов напрямую связано с деятельностью кафедр, или научных центров, или через контроль через административную структуру (эффективно при реализации крупных научных проектов),

#### *Фактор 5. Изменения в государственной политике работы с молодежью.*

Исходя из актуальных аспектов развития государства, особую роль в решении социальных задач в университете играют студенческие проекты и гранты, выдаваемые на их реализацию. Для большего понимания процессов получения финансирования и развития предпринимательских способностей у обучающихся, имеет место обучению студентов основам проектного управления, в современном образовательном пространстве, через реализацию компетентностного подхода. Современное образование выдвигает компетентностный подход как фундаментальную основу, базирующуюся на способностях выпускников вузов к практическому применению приобретенных профессиональных навы-

ков на рабочем месте, а также как активную жизненную позицию профессионала [11]. Во многом благодаря данному подходу, цели и приоритеты системы образования начали отвечать окружающим условиям. Теперь, как уже отмечали некоторые исследователи, к первоочередным задачам высшей школы относят не приобретение студентами новых знаний, умений и навыков, а активное применение приобретенного опыта на практике, чтобы использовать его при решении задач [39].

Исходя из установок актуального ФГОС, на подготовку специалистов к работе с разнообразными окружающими условиями, стоит отметить, что в них, помимо педагогических и исследовательских требований к студентам, определен необходимый минимум при работе с проектным направлением. Связано это с реализацией компетентного подхода в обучении, через формирование у обучающихся инновационного мышления.

Как и было указано ранее, активно реализуется государственная политика в области молодежных проектов, что отражено и в государственных актах, таком как «Основы государственной молодежной политики России до 2025 года» (см.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 года № 2403-р «Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2015 года»). Социальные студенческие проекты, затрагивающие социальную сферу, в частности формирование у молодежи здорового образа жизни, повышение гражданской ответственности, а также научно-исследовательские проекты, активно финансируются государством и общественными организациями. В частности, Федеральным агентством по делам молодежи в 2018 году, через гранты были поддержаны молодежные проекты на общую сумму 2 525,35 млн. рублей [73].

Следовательно, можно сделать вывод о необходимости формирования проектных компетенций, которые бы являлись триггером повышения уровня конкурентоспособности выпускника, через реализацию личностных и профессиональных амбиций. Одним из способов реализации данной тенденции могло бы стать включение в образовательные программы бакалавриата и магистрату-

ры, дополнительного образования, подготовительных курсом учебной дисциплины «Управление проектами», которая бы позволила формировать проектные компетенции у студентов.

Проведя анализ изложенных проектов, можно сделать вывод, что их ключевой задачей является привлечение потенциальных работодателей к результатам обучения и к научным исследованиям, а также соответствие самой системы образования к актуальным тенденциям рынка труда. Однако, необходимо отметить, что для реализации этих аспектов необходимо преобразовывать систему образования, через внедрение цифровых моделей деятельности. На федеральном уровне данный процесс проявляется на уровне мероприятий проекта «Кадры для цифровой экономики» и национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Необходимо отметить, что формирование и внедрение модели цифрового университета, как международного научного центра определяется подзаконными актами и постановлениями органов исполнительной власти.

Опираясь на международный опыт трансформаций, каким является внедрение проектного управления, стоит отметить, что для российского образования можно рассматривать новые подходы, в частности через цифровую трансформацию организации. В этом вопросе интересны методические подходы компании BostonConsultGroup [122].

Таким образом, анализируя внешние институциональные факторы, влияющие на внедрение цифровых моделей образования и проектного подхода, можно сделать вывод, что даже при отсутствии нормативного обоснования (на уровне образовательной организации) использования метода проектного управления, вузам приходится внедрять инструменты этой деятельности. Проектное управление, является одним из самых эффективных способов достижения инновационного развития для университетов, соответствующей сложившейся в отечественной образовательной системе конъюнктуре. Целенаправленное применение проектного подхода, как показывает анализ данных, может привести к

позитивным сдвигам в структурной организации управления образовательной организации и системы высшего образования.

### **2.3. ФОРМИРОВАНИЕ «ПОРТФЕЛЯ» КЛЮЧЕВЫХ ПРОЕКТОВ В СОВРЕМЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ: ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

В последние несколько десятилетий российское высшее образование находится в состоянии перманентных реформ и изменений. Его модернизация, в первую очередь, связана с трансформацией социально-экономических условий, совершенствованием образовательных технологий и программ, формированием новых подходов к образовательной среде. Однако немаловажным условием этих изменений становится поиск новых подходов к процессу управления университетами, позволяющих повысить его эффективность. Этому способствуют и цели, сформулированные в приоритетных национальных проектах. Так, в соответствии с национальным проектом «Образование», Россия должна войти в число мировых стран-лидеров по качеству образования, в результате чего будет обеспечена его глобальная конкурентоспособность [117].

Кроме того, в июне 2020 г. Министерство науки и высшего образования представило проект «Программы стратегического академического лидерства» [118]. Она будет определять вектор развития российской высшей школы на ближайшее десятилетие. В основе Стратегии лежит идея, которая основывается на базисном значении высшего образования и науки для достижения конкретных результатов и национальных целей, выразившихся в указе Президента РФ от 7 мая 2018 года.

В соответствии с концепцией можно выделить две главные идеи. Во-первых, что именно университеты должны готовить качественных специалистов, которые в последующем будут востребованы на рынке труда и иметь потенциал для качественных изменений в экономике. Во-вторых, вузы должны

стать центром науки и научных исследований, проводить современные разработки, опираясь на требования рынка и региональные потребности. Наконец, в-третьих, именно вузы-лидеры должны взять на себя функцию быть во главе развития регионов.

Достижение данной цели подталкивает руководителей вузов обращаться не только к воспроизведению стандартных управленческих рецептов и компетенций, а к поиску «уникальных конкретных преимуществ и продуктов». При этом получение его невозможно путем известного воспроизведения управленческих действий. В связи с этим, все чаще руководители вузов обращаются к проектному управлению.

В современной литературе, при различных дискуссиях, не редко два различных понятия – «проектное управление» и «проектное обучение» – используют как инструменты для решения сходных задач. Однако, по нашему мнению, несмотря на сходную инструментальную основу, они применяются в разных процессах и имеют различную область применения. Считаем необходимым подчеркнуть различия в вышеназванных понятиях.

Так, под «проектным управлением» мы подразумеваем процесс управления деятельностью, нацеленной на разработку и реализацию проектов [92], а под «проектным обучением» – базовую образовательную технологию, поддерживающую компетентностно-ориентированный подход в образовании [14]. Важность внедрения проектного обучения для решения стратегических задач раскрыта в целом ряде работ [25, 26, 27, 69].

Насколько проектное управление свойственно вузам, возможно ли его внедрение на постоянную основу и каковы его параметры? Данные теоретические подходы к построению проектного управления в университетах в настоящее время освещены достаточно большим количеством авторов в научной литературе [4, 23, 55, 74]. Суммировав, выделим ряд приоритетных черт, имеющих у проектного подхода, по мнению исследователей:

- объединение различных областей и сфер жизнедеятельности университета для решения конкретной стратегической задачи, а также возможность гибкого изменения в соответствии с меняющейся средой;
- возможность получить результат за ограниченное время и оценить его действие;
- создание проектных команд из числа сотрудников различной подчиненности, а также гибкость таких структур;
- поощрение и стимулирование мотивации сотрудников (как личной, так и командной) в соответствии с выполненной задачей;
- усиление роли руководителя проекта и личной ответственности за его выполнение [55, 86].

Кроме того, для урегулирования процессов и выработки общих подходов к управлению проектами в 2011 г. Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии были приняты стандарты ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов», ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

Таким образом, проект в вузе должен стать «инструментом достижения стратегических целей образовательной организации высшего образования, позволяющий сделать это с минимумом затрат, в кратчайшие сроки» [61]. В результате, проект и проектное управление должно быть отражено в стратегических документах вуза – программах развития университетах, отражающих основные показатели и цели.

Безусловно, управление проектами в университетах имеет свою специфику, которая необходимо учитывать и которая уже подвергалась исследованию в отдельных работах [64].

В предыдущем параграфе автором данного исследования были проанализированы основные внешние факторы, которые способствуют внедрению проектного менеджмента в университете, такие как: изменения в области государ-

ственного управления и молодежной политики, реализации национальных проектов, деятельность научных фондов и т.д. В том числе по данной проблематике автором было опубликовано исследование [73]. Однако для успешного решения изложенных факторов и трендов вуз должен разработать комплексную программу развития и перейти на проектное управление, которое позволит обеспечить поступательное функционирование и развитие университета.

Для системного анализа программ развития университетов нами были взяты несколько ведущих российских вузов, входящих в «Проект 5-100»: Национальный исследовательский технологический университет НИТУ «МИСиС» (НИТУ «МИСиС»), Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ), Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта (БФУ им. И. Канта), Сибирский федеральный университет (СФУ) и Тюменский государственный университет (ТюмГУ). Цель данного проекта – достижение максимальной конкурентоспособности российских вузов в мировом образовательном пространстве, вхождение в число лидеров, среди научно-образовательных центров на глобальном рынке образования [119].

В программе развития данных университетов основной акцент сделан на образовательные и научные направления. Это вполне объяснимо, т.к. именно эти показатели позволяют вузам занимать лидирующие позиции в различных рейтинговых системах и направлены на основную деятельность высших учебных учреждений. В связи с этим, можно выделить четыре основных блока в программах данных университетов:

- модернизация образовательного процесса;
- модернизация научно-исследовательского процесса и инновационной деятельности;
- развитие кадрового потенциала;
- совершенствование организационной структуры университета и повышение эффективности управления.

В соответствии с данными направлениями деятельности в программах развития рассматриваемых нами вузов можно выделить количество ключевых проектов и мероприятий, реализуемых университетами, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Количество проектов, реализуемых вузами, в рамках основных направлений деятельности (по программам развития)<sup>1</sup>

Вуз	Количество проектов				Итого (в процентной доле по блокам)
	модернизация образовательного процесса	модернизация научно-исследовательского процесса	развитие кадрового потенциала	модернизация организационной структуры университета	
НИТУ «МИСиС»	7	6	3	3	19 (37%/31%/16%/16%)
УрФУ	5	7	2	2	16 (31%/43%/13%/13%)
БФУ им. И. Канта	3	5	4	2	14 (22%/36%/28%/14%)
СФУ	7	6	6	5	24 (29%/25%/25%/21%)
ТюмГУ	4	6	5	4	19 (21%/32%/26%/21%)
Итого по 5 вузам	26	30	20	16	92 (28%/33%/22%/17%)

Анализ количества и направления проектов показывает, что вузы, как центры образования, в первую очередь, сосредотачивают свое внимание на улучшении образовательного и научно-исследовательского процесса. При этом отметим, что часть проектов и мероприятий среди вузов имеет единую основу, а некоторые из них свою уникальную, специфическую составляющую для данного университета. Исходя из этого, считаем возможным выделить «пул» проектов и мероприятий, которые универсальную составляющую и отвечают требованиям реализации национальных проектов «Образование», «Наука», «Кадры

<sup>1</sup> Составлено автором по анализу программ развития НИТУ «МИСиС», УрФУ, БФУ им. И. Канта, СФУ, ТюмГУ.

для цифровой экономики» и ежегодному посланию Федеральному собранию Президента РФ.

Анализ программ развития ведущих вузов свидетельствует, что на сегодняшний день в сфере высшего образования приоритетными являются следующие векторы развития:

- обеспечение подготовки кадров для базовых отраслей экономики и социальной сферы с переходом к реализации адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ высшего образования, которые обеспечивают получение студентами профессиональных компетенций, отвечающих актуальным требованиям рынка труда, в том числе в области цифровой экономики, командной и проектной работы (Кадры для экономики);

- обеспечение возможности для всех категорий граждан к онлайн-курсам, реализуемых организациями и образовательными платформами в соответствии с качеством подготовки обучающихся мировому уровню (Доступность контента мирового уровня);

- повышение качества преподавания и соответствие направлений подготовки региональным рынкам труда с учетом мнения работодателей и мониторинга трудоустройства выпускников (Постоянное совершенствование);

- решение крупных научно-технологических задач, развития высокотехнологичных отраслей и реализации амбициозных научно-технологических программ (Научно технологические достижения);

- внедрение новых образовательных технологий, создание цифрового обучающего контента (симуляторы, виртуальные лаборатории и т. д.), осуществление визуализации учебной информации, а также профессиональная подготовка и переподготовка преподавателей для работы с новыми технологиями (Новые образовательные технологии);

- объединение образовательных организаций высшего образования и научных организаций вне зависимости от их ведомственной принадлежности с организациями реального сектора экономики, проводящих научные исследования и разработки мирового уровня (Кооперация).

До сих пор недооценена, роль седьмой задачи – роста экономической устойчивости ООВО. Но именно она позволяет добиться стабильности достижений в предыдущих шести задачах. В то же время, наличие задачи экономической устойчивости и экономической состоятельности достижений в остальных задачах, в условиях ограниченных ресурсов, делает обязательным поиск синергетического эффекта между ними и формирование стратегических проектов, решающих одновременно несколько задач [71].

В связи с ключевыми задачами развития и проведенным выше анализом ведущих вузов нами были *сформулирована универсальная часть программ развития в виде основных проектов*, которые должны войти в программы развития вузов, что позволит кардинально изменить всю систему управления, повысить ее эффективность и успешно достигать поставленных целей в будущем.

Важно, что при реализации данных проектов, по нашему мнению, образуется взаимосвязь стратегических задач и ключевых проектов (рисунок 2), которая позволяет проводить комплексную модернизацию всех составляющих направлений жизнедеятельности университетов с введением показателей целостности и экономической состоятельности.



Рисунок 2 – Взаимосвязь стратегических задач и ключевых проектов

В соответствии с представленными проектами авторами был проведен анализ проектов, их целеполагание, а также краткое описание, которое представлено ниже.

*Проект 1. Внедрение проектного обучения в образовательные программы университета.*

Цель проекта – качественное изменение содержания образовательных программ путем введения механизмов проектной деятельности, а также активное вовлечение предприятий реального сектора в процессы формулирования актуальной проблематики проектных заданий, обеспечения доступа к инфор-

мационным и материальным ресурсам для выполнения работ и оценки результатов работ проектных команд.

В рамках реализации проекта должны быть созданы лаборатории и коворкинги проектного обучения для формирования коммуникационной среды на стыке образования, науки и предпринимательства. Осуществлена качественная модернизация существующих и разработка новых образовательных программ, подготовка руководителей студенческих проектов, сформирована экспертная и партнерская база, внедрена информационная система сопровождения проектной деятельности и взаимодействия с партнерами. Должно быть запланировано применение модели компетенций WorldSkills и элементов индивидуализации образовательных траекторий в качестве механизма повышения мотивации студентов к обучению на основе осознанного выбора и быстрой адаптации траекторий к запросам работодателей.

*Проект 2. Реализация технологии смешанного обучения и online-обучения.*

Цель проекта – организация совмещения сетевого обучения с очным, интеграция традиционных форм с электронными технологиями.

В рамках данного подхода значительная часть базовых знаний осваивается студентом самостоятельно, а на очных занятиях проходит практическое закрепление материала. Важно, что реализация проекта смешанного обучения позволит не просто дополнить традиционное и уменьшить время, проведенное обучаемыми в аудитории, но и станет неотъемлемой составной частью образовательного процесса, переходящего в новое качественное состояние посредством взаимного влияния и интеграции традиционного и электронного обучения. При этом, по нашему мнению, важно, чтобы практика, проектная и исследовательская работа, занимала не менее 40% объема общей подготовки специалистов.

При реализации данного проекта важно, что вуз создает базу online-курсов по всем уровням подготовки, что обеспечивает возможность построения индивидуальных образовательных траекторий обучения. В дальнейшем это

может послужить экспортом модулей в формирующиеся в России платформы открытого образования, платформы научно-образовательных центров и др.

Масштабное внедрение смешанных технологий обеспечит формирование единого информационного пространства, интегрированного в межвузовское и мировое информационное сообщество, снижение доли аудиторной нагрузки, повышение эффективности образовательных, научно-исследовательских и управленческих процессов.

*Проект 3. Создание научно-образовательных центров по приоритетным направлениям науки и техники.*

Цель данного проекта – ориентирование обучения по приоритетным направлениям науки, а как следствие – организации процесса обучения интегрированного с реализацией исследовательских и прикладных проектов.

Считаем, что отличным примером организации таких центров может стать практика создания проектно-учебных лабораторий. Такие лаборатории должны стать одним из механизмов, способствующих повышению практической значимости образовательных программ и обеспечению освоения студентами проектных компетенций через реализацию исследовательских, прикладных и консалтинговых проектов. Важно, что реализация данного проекта позволит обеспечить инфраструктуру для реализации междисциплинарных научных исследований, а также даст возможность закрепления инициативных проектных команд.

Важной особенностью формата проектно-учебных лабораторий является то, что они могут реализовываться как отдельная организационная форма, что дает ряд преимуществ как для коллективов в университете, так и для студентов.

Среди таких преимуществ можно выделить три ключевых:

- проектно-учебные лаборатории обеспечивают инфраструктуру для реализации междисциплинарных проектов;
- статус таких лабораторий позволяет закреплять инициативные проектные команды;

- проектно-учебные лаборатории предоставляют студентам возможность знакомства с принципами работы проектных центров.

*Проект 4. Формирование академической мобильности и профессионального роста сотрудников университета.*

Цель проекта – обеспечение вуза административным и профессорско-преподавательским составом из числа конкурентоспособных специалистов для решения задач, связанных с достижением поставленных целей. Считаем необходимым разделить данный проект на два взаимосвязанных направления: во-первых, учет и оценка деятельности сотрудников, а во-вторых, создание условий для «вращения» талантов.

Потребность сегодняшнего дня в том, чтобы переломить склонность профессорско-преподавательского состава считать, что стратегическое планирование осуществляют и должны осуществлять главные должностные лица (ректор, проректоры), а основная функция ППС ограничивается педагогической деятельностью. Для этого необходима система стимулирования деятельности учебных подразделений университета, при которой краткосрочные результаты оцениваются более существенно, чем усилия, направленные на долгосрочные перспективы развития.

Данное направление проекта позволит предусмотреть ежегодную рейтинговую оценку преподавателей, кафедр и факультетов/институтов (по итогам учебного года) по показателям, характеризующим научную, учебную, методическую и организационную работу. По результатам рейтинговой оценки преподавателям устанавливаются стимулирующие надбавки к должностному окладу. Система рейтинговой оценки в целом позволит повысить эффективность внутреннего контроля и диагностики профессорско-преподавательского состава и кафедр, совершенствовать процесс управления вузом.

Другим направлением должно стать целевая и конкурсная поддержка перспективных студентов-выпускников и молодых преподавателей определенных научных специальностей исходя из текущих и перспективных потребностей вуза путем отбора. Важным условием необходимо предусмотрено отчет-

ность о результатах научно-исследовательской деятельности и эффективности деятельности соискателя. Подпрограммой данного направления может служить формирование так называемого «кадрового резерва» для замещения руководящих должностей путем отбора перспективных сотрудников, обладающих высокими профессиональными и личностными качествами.

*Проект 5. Экспорт образования и формирование стратегии международного продвижения образовательных услуг.*

Цель: повышение привлекательности и конкурентоспособности российского образования на международном рынке образовательных услуг с увеличением роста числа иностранных обучающихся в образовательных организациях.

Проект должен быть направлен на реализацию совместных образовательных программ университета с зарубежными коллегами, а также создание (или расширение) перечня магистерских программ двух дипломов. По нашему мнению, для облегчения процесса интернационализации не менее 30 – 40% программ магистратуры и аспирантуры должно реализовываться на английском языке.

*Проект 6. Развитие системы отношений с предприятиями реального сектора.*

Цель проекта – развитие научно-технологического сотрудничества с предприятиями реального сектора, в том числе в области инженерных изысканий. Данная инициатива позволит устранить недостаточную системность взаимодействия университета с реальным сектором экономики, увеличить объем заказов на НИОКР.

Основным механизмом должно сопровождения наукоемких и модернизируемых отраслей региона, в том числе через создание в рамках НИЧ функции проактивного поиска заказов на корпоративном рынке, для формирования стратегического партнерства с предприятиями реального сектора экономики. Это позволит создать и оснастить совместно с предприятиями новые лаборатории, в том числе лаборатории центров коллективного пользования, развитие проектных и конструкторских бюро, выполнение прикладных НИР.

*Проект 7. Развитие организационной структуры университета.*

Цель: упорядочение организационной структуры и повышение эффективности функционирования вуза в целом.

В части реорганизации существующей структуры управления необходимо:

- четко разделить функции руководителей и существующих структурных подразделений вуза;
- создать отдел по стратегическому развитию и проектному управлению;
- конкретизировать пакеты положений, должностных инструкций и видов работ для операций и процедур, структурных подразделений и рабочих мест.

В структуре управления ответственность за принимаемые решения должна быть сформулирована для каждой должности в виде диапазонов ответственности. В рамках диапазона каждое должностное лицо вуза действует самостоятельно и несет личную ответственность за полученный результат. Одновременно должны быть очерчены деловые отношения, в которые вступают должностные лица между собой для принятия решений, относящихся к их диапазонам ответственности.

В существующую линейно-функциональную структуру может быть встроена матричная структура управления, т.е. введен институт руководителей проектов. Этот статус могут приобретать даже рядовые сотрудники при соответствующей компетентности, выполняющие самостоятельные задания по программе. Это будет способствовать более качественному решению проблем, распределению задач, прав и ответственности в системе управления.

*Проект 8. Модернизация финансовой и административной системы управления.*

Цель: фокусировка и координация деятельности университета по минимизации финансовых потерь и повышению ответственности не только руководителей структурных подразделений вуза, но и профессорско-преподавательского состава и кафедр за результаты учебной и финансовой деятельности.

На сегодняшний день, очевидно, что изменение современных вузов в сторону «адаптивной профессиональной предпринимательской организации» неизбежный шаг [17]. В связи с этим, одной из задач стратегического управления является придание вузу предпринимательского стиля поведения направленного на повышение доходности вуза за счет непрерывной цепи организационных нововведений. Высшее руководство вуза должно задуматься о совместимости понятий «образование» и «рынок» и предпринять в этом направлении радикальные шаги, необходимость которых обусловлена недостаточным бюджетным финансированием, обострением конкуренции, лавинообразным нарастанием изменением во внешней среде, низкой заработной платой и отсутствием мотивации у профессорско-преподавательского состава и сотрудников. Необходимо разработать концепцию организации внутривузовского предпринимательства, ориентированную на достижение стратегических целей вуза.

Примером таких изменений может стать создание «малых предприятий», цель которых – осуществление научной, производственной и коммерческой деятельности с целью удовлетворения потребностей потребителей и получение на этой основе прибыли. Важно, что спектр и направления деятельности таких предприятий обширен: от проведения научно-исследовательских до ремонтно-строительных работ, оказания услуг в культурно-творческой, спортивной и иной деятельности.

Следующим шагом реализации проекта должно стать внедрение «центров финансовой ответственности» вуза. Каждое структурное подразделение должно рассматриваться как предпринимательская организация, занятая реализацией своего проекта. Таким образом, такие центры получают право самостоятельно распоряжаться полученным доходом и осуществляющая свою деятельность на основе договоров с другими ЦФО, а с другой стороны точно формируют персональную ответственность за собственное финансовое благополучие, а значит и в целом за вуз.

Результатом проекта должно стать создание центров финансовой ответственности по основным направлениям деятельности университета, формиро-

вание единой системы бухгалтерского и налогового учета движения финансовых средств, расширение технологий электронных услуг, оптимизация основных бизнес-процессов с целью эффективного управления ресурсами университета.

Реализация данных проектов является для вузов амбициозной и долгосрочной задачей. Однако университет является сложной системой, где глобальные изменения требуют тщательной подготовки, детального планирования и готовности вкладывать большие ресурсы в течение длительного времени для получения отсроченных результатов в стратегической перспективе. В результате, преимущества проектного управления входят в противоречия, расхожие в академической среде.

Основная проблема управления в вузе заключается в том, что традиционные методы организации не предполагают проектное управление. Взаимодействие идет по линии операционной деятельности: «проректор – управление – отдел», либо «проректор – дирекция (деканат) – кафедра». При этом отсутствуют нормативные и регулирующие отношения проектного управления в самой организации. Даже при внешней декларативности о переходе ведущих университетов на проектный менеджмент в программах развития вузов об этом мало упоминается. Так, среди указанных нами выше вузов только в стратегических целях и показателях ТюмГУ можно найти то, что университет к 2018–2020 гг. планирует полный переход на проектное управление. По нашему мнению, Департамент проектной деятельности Министерства науки и высшего образования должен взять на себя функции методического центра и разработать рекомендации для вузов по поэтапному переходу к проектному управлению.

Следующим вопросом становится готовность самой корпоративной культуры вуза и сотрудников в целом к новым способам управления. Ни для кого не секрет, что любые изменения воспринимаются рядовыми работниками как «чуждые насаждения сверху». Дополняется это практически отсутствием квалифицированного персонала с проектными компетенциями. Так, только не более 150 человек в сфере высшего отечественного образования являются сертифици-

фицированными специалистами (по сведениям Российской ассоциации управления проектами «Совнет»), которые прошли обучение по управлению проектами по стандарту ISB IPMA. В рамках других систем обучения и стандартов количество почти не отличается. Поэтому руководителям вузов нужно быть готовым к тому, что первоначально проектное управление приведет к видимым затратам и лишь в перспективе – экономии средств и ресурсов.

В связи с этим, для решения вышеназванных задач в каждом конкретном вузе должен быть разработаны комплексные проекты с четко сформулированными количественными результатами, экономической моделью, а также выраженной и ориентированной во времени целью. Цель проекта подразделяется на мероприятия, что должно трансформироваться в задачи структурных подразделений университета, быть отражено в индивидуальных КРІ (KeyPerformanceIndicators) сотрудников.

Считаем, что планомерное внедрение вышеизложенных рекомендаций по применению инструментов проектного управления, в рамках реализации программ развития, позволит сформировать организационную культуру работы с проектами, применять на практике программно-аналитические средства и повышать эффективность образовательной деятельности вуза. Кроме того, внедрение проектного подхода в деятельность университетов может стать ключевым методом при достижении тактических и стратегических целей инновационного развития вуза, позволяющих достигать иницируемых и целенаправленных трансформаций в относительно короткие сроки и отвечающих таким принципам организации современного образовательного пространства, как прагматичность, открытость, постоянное развитие, системность и прозрачность.

Выводы по второй главе:

А) Автор выделяет базовые стратегии для развития государственных и частных образовательных организаций, которые необходимо применять, исходя из конкретных условий текущего этапа развития университета. Многочисленные модификации данного подхода позволяют, выбирать направления страте-

гического развития университета, исходя из возможных затрат и конечных результатов. Конечным же направлением развития образовательной организации, является выбор такой стратегической парадигмы, которая бы позволила успешно интегрироваться в международную систему взаимоотношений и укрепиться на мировом рынке образовательных услуг.

Б) Автор приводит ряд приоритетных черт проектного управления перед другими системами: объединение различных областей и сфер жизнедеятельности университета для решения конкретной стратегической задачи, а также возможность гибкого изменения в соответствии с меняющейся средой; возможность получить результат за ограниченное время и оценить его действие; создание проектных команд из числа сотрудников различной подчиненности, с гибкостью таких структур; поощрение и стимулирование мотивации сотрудников (как личной, так и командной) в соответствии с выполненной задачей; усиление роли руководителя проекта и личной ответственности за его выполнение.

В) Автором сформулированы теоретические подходы к проектной деятельности в целом и проектному управлению в частности. Можно без сомнения утверждать, что проектное управление представляет собой особый вид деятельности, который сочетает тенденции в построении будущего, а главное – рассмотрение действительности, сочетающееся с собственными шагами для его достижения.

Г) Автором определены внешние факторы, которые обязывают руководителей вузов формировать инструменты проектного управления в университете. В связи с этим, доказано, что эффективный метод достижения тактических и стратегических целей инновационного развития вуза, действующего на опережение и отвечающий принципам современного образовательного пространства, может стать именно проектный подход.

Д) Автор провел анализ актуальных задач, стоящих перед системой высшего образования, в связи с чем были определены приоритетные векторы развития, которые связаны с обязательным «портфелем» проектов, которые должны быть реализованы в университетах, в том числе, доказана взаимосвязь задач

и ключевых проектов. Автором определены восемь приоритетных проектов, приведено краткое описание каждого из них, описаны результаты и механизмы внедрения.

### **ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ С ПРИМЕНЕНИЕМ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В РЕГИОНАЛЬНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

#### **3.1. РЕГИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КАК ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ И НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

Помимо глобализационных и интеграционных процессов в образовательной сфере активно развиваются процесс регионализации, что подразумевает под собой развитие внешних и внутренних связей в конкретной области или регионе государства. В основе реализации данной концепции лежат принципы реализации региональной политики, которая основывается на экономических и социокультурных особенностях регионов. Разумеется, данные приоритеты изучаются с позиций интеграции региональной системы образования в решение социально-экономических проблем региона и как следствие идет переосмысление роли, положение и перспективы дальнейшего развития образования в условиях регионализации.

В странах Западной Европы и Северной Америки (в таких как США, Канада, Франция, Германия) в настоящее время разрабатывается ряд региональных концепций, некоторые из которых затрагивают сферу образования. Однако нельзя сказать, что процессы регионализации в высшем образовании являются децентрализацией самой системы. Они лишь предполагают автономию в кадровых решениях и трактовки образовательных стандартов, контроль за качеством обучения остается в руках государственных органах власти или иных курирующих образование структур.

В России регионализационные тенденции в образовании присутствуют в стратегически важных субъектах, для решения социально-экономических задач

развития. Однако исторически сложилось то, что образовательное пространство в РФ неоднородно и территориально дифференцировано. При применении территориального подхода к системе высшего образования можно отметить гипертрофированную роль ключевых центров высшей школы в Москве и Санкт-Петербурге в сравнении с региональными центрами. Данная проблема неоднократно поднимается при решении задач модернизации всей системы образования, однако вследствие исключительных размеров территории РФ, можно отметить, что процессы реформирования в России, в настоящее время во многом носят стихийный характер.

Однако можно выделить два основных направления регионализации высшего образования в России:

А) В основе деятельности университетов лежит тенденция к более целенаправленной работе с конкретными регионами и субъектами отношений через реализацию системы подготовки и повышения квалификации кадров, проведения научных исследований, связанных с проблемами региона и т. п.

Б) Вузы стремятся создавать филиалы или иные подразделения в различных регионах и муниципалитетах России, учитывая региональные особенности субъектов.

В силу исключительных размеров территории страны, проблемы территориальной доступности, наличия значительного природного, социального и экономического неравенства регионов, ярко выраженной поляризации и дискретности образовательного пространства в России регионализация в настоящее время выступает доминирующим фактором развития образовательных систем.

Регионализация, имеет как свои «плюсы», так и «минусы». К первым можно отнести то, что вузы в значительной мере учитывают региональную специфику и могут адекватно реагировать на изменения на рынке труда. Однако данный процесс регионализации ведет и к негативным последствиям: снижение качества получаемого обучающимися образования. Также стоит сказать, под влиянием территориальных условий университет становится не сколько ор-

ганизациями по производству научных и образовательных продуктов и услуг, сколько интеллектуальным ресурсом региона. «Современный университет – уже не только и даже не столько учебно-научное заведение, сколько полноценный субъект социально-экономической жизни региона» [21].

Для определения направлений развития регионального университета, необходимо понимать суть влияния различных аспектов, определяющих позитивное развитие образовательной организации. Для этого нужно применить следующие методы:

- определение путей развития вуза, через SWOT-анализ (Приложение Б);
- рассмотреть тенденции, влияющие на формирование стратегии университета, через проведение PEST-анализа (Приложение В);
- SNW-анализ внутренней среды университета, через разбор 3-х летних стратегий образовательных организаций (Приложение Г).

Для анализа мы взяли три региональных университета одного направления – лесотехнического: Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова, Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г. Ф. Морозова и Уральский государственный лесотехнический университет. Данные для проведения приведенных анализов автором были взяты из ежегодных мониторингов эффективности, проводимых Минобрнауки РФ и актуальных данных, представленных на официальных сайтах организаций.

На основе SWOT-анализа, были можно показать сильные и слабые стороны университетов, через специфику существующих возможностей и угроз, которые позволяют определять перспективную деятельность.

В результате можно выявить основные направления развития образовательной организации:

- условия для эффективной подготовки управленческих кадров, в соответствии с существующими потребностями на образовательном рынке, позволяют говорить о необходимости интенсивного развития данного направления обучения;

- исходя из развития информационных технологий и тенденций экономического развития, университетам нужно использовать потенциал своего профессорско-преподавательского состава для создания и реализации образовательных программ построенных на дистанционном обучении;

- изучив особенности трансформации организаций высшего образования в предпринимательские университеты, необходимо закрепить позиции на данном направлении рынка образовательных услуг.

Также необходимо отметить и угрозы внешней среды и уязвимости университетов:

- рост конкуренции на рынке образовательных услуг, связанных с увеличением образовательных программ, требует от вузов умения использовать свои конкурентные преимущества и адаптироваться к факторам, влияющих на успех образовательной и научной деятельности;

- в результате возросшей налоговой нагрузки, университеты отчисляют денежных средств больше, чем размер государственных дотаций;

- в связи с постоянными изменениями требований к специалистам в сфере реальной экономики, университеты должны улучшать методику преподавания и адаптировать ее к существующим запросам, для сохранения и преумножения контингента.

Таким образом, исходя из результатов SWOT-анализа, университету необходимо сконцентрироваться на решении следующих задач:

- привлекать к образовательной и научной деятельности молодых специалистов;

- адаптировать старые и внедрять современные методы преподавания;

- дифференцировать собственные доходы, через привлечение дополнительных инвестиций, для увеличения финансовых возможностей профессорско-преподавательского состава;

- активно интегрироваться во взаимоотношения с потенциальными партнерами;

- вовлекать студентов в ведущуюся проектную деятельность вуза.

Для определения основных тенденций развития университета, необходимо провести стратегический PEST-анализ. Данный инструмент, основанный на изучении влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов позволяет определить позитивные и негативные воздействия на развитие Университета.

На основе полученных результатов анализа, можно прийти к мнению, что политическая повестка влияют на изменения в определении модели поведения вуза на рынке образовательных услуг. Основываясь на анализе тенденций развития экономики университет, должен формировать собственную деятельность, исходя из требований к инновационному развитию для адаптации к существующим в данной сфере, внешним факторам. Исходя из требований к подготовке кадров со стороны общества и демографической ситуации в стране, необходимо трансформировать деятельность образовательных организаций на реализацию собственных конкурентных преимуществ.

Отметим, что несмотря на то, что государственное финансирование до сих пор является основным источником формирования бюджета отечественных организаций высшего образования, существует тенденция к увеличению внебюджетных доходов и дополнительное привлечение средств студентов, родителей и спонсоров. Также меняются форматы бюджетного финансирования. Теперь для его получения университетам необходимо активно использовать собственный потенциал, через его реализацию с помощью рыночных механизмов.

Видится необходимость, интеграции технологических новшеств в систему образования. В связи с растущей ролью в обществе сетевых технологий должны появляться цифровые, дистанционные образовательные услуги. Используя, собственную техническую базу, университеты могут строить собственные образовательные программы с учетом осуществления обучения в виртуальном пространстве.

Таким образом, можно сказать, что результаты PEST-анализа отражают необходимость университетов в функционировании с использованием долго-

срочной программы развития построенной на системе стратегического управления. В ее основе должны лежать инновационные подходы по внедрению частных инициатив, с целью получения качественных результатов образовательного процесса. Для реализации данной задачи университетам необходимо разрабатывать механизмы обеспечения качества, норм финансового контроля, обязательных для всех государственных вузов.

Для качественной оценки университетов необходимо провести стратегический SNW-анализ внутренней среды вуза. Одним из важных показателей оценки внутренней среды, является то, что появление нейтральной качественной оценки позиций вуза наряду с сильной и слабой говорит о более внимательном изучении внутренней среды университета. Также необходимо отметить, что результаты проведения стратегического анализа внутренней среды являются одним из инструментов для создания актуальной стратегии развития университета.

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы, что требования, предъявляемые к вузам, превышают возможности университетов. Это является важным аспектом для трансформации системы управления образовательной организацией, в основе которой лежала бы инновационная модель развития. Для этого реализации этой задачи необходимо создавать организационные структуры и наделять их соответствующими полномочиями. Впоследствии данные решения позволят университетами укрепить и удерживать свои позиции на рынке образовательных услуг.

В результате перед руководителями региональных университетов, лежит задача внедрения метода стратегического управления. Проведенные анализы отражают тот факт, что региональные высшие учебные заведения могут обеспечивать накопление интеллектуального капитала, формировать профессиональные компетенции у обучающихся и формировать предпосылки для качественного роста образовательной системы. Однако данные условия, могут быть реализованы только через еще более глубокую интеграцию образовательных, научных и ведомственных интересов, которая бы позволила консолидировать

региональные ресурсы и выйти на новый уровень кооперации с потенциальными и имеющимися стейкхолдерами. Университет должен оставаться центром самореализации населения, в основе которого будут лежать принципы инновационности и актуальности. Вследствие этого будет создан фундамент для положительного роста региональных экономических систем, расширены возможности для сотрудничества с регионами страны и мира в сферах жизни человека, а также базой социокультурного наследования в регионе, своеобразным носителем регионального «кода», с помощью которого сохраняются и поддерживаются социокультурные традиции, историческая региональная память.

Вследствие этого, можно сделать вывод, что вузы формируют единое ментальное пространство территории региона. Так, например, Уральский государственный лесотехнический университет является системообразующим звеном в решении задач модернизации лесопромышленного комплекса региона, всецелая подготовка кадров для лесной отрасли, а также проведение различных экспертиз и научных исследований в данной тематике. В то же время регион стимулирует развитие вуза, а также служит индикатором его фактической значимости.

Реализация стратегического управления в региональном образовательном учреждении – задача, которая требует пересмотра всей организационной структуры вуза с учетом появления новых, ранее не существовавших (или видоизмененных), функций. Построение системы стратегического управления региональным вузом, важной задачей становится определение особенностей субъекта, для получения конкурентных преимуществ на региональном, национальном и мировом образовательном рынке. При определении стратегических целей и задач необходимо применять различные методики прогнозирования и инструменты, позволяющие интегрировать региональную специфику в стратегию университета. Адекватная реакция на тенденции отечественного и иностранного рынков образовательных услуг позволяет анализировать показатели и величины, влияющие на управление и результаты работы вуза. Одними из таких тенденций, которые отображают необходимость для внедрения в вузы техноло-

гий стратегического управления, в рамках процесса регионализации являются: второстепенный приоритет к решению вопросов высшего образования на государственном уровне и возросшая конкуренция на рынке образовательных услуг.

Поэтому университетам, стоит сосредоточиться на формировании конкурентных преимуществ вследствие ограниченности используемых ими ресурсов: профессорско-преподавательский состав, качество поступающих абитуриентов, гранты на научные исследования и социальные проекты, повышение инвестиционной привлекательности для потенциальных партнеров. Исходя из данных аспектов, стратегические задачи вуза напрямую связаны с необходимостью иметь адаптивную модель управления, в рамках которой проще формировать образовательные и научные инновации, которые и составляют конкурентные преимущества. Данный подход в научной литературе именуется проактивной, или динамической адаптацией.

В рамках данного подхода целью университета становится постепенное и гармоничное встраивание в общественные институты, основывающихся на рыночной экономике, для обеспечения соответствия наиболее прогрессивным вузовским моделям функционирования и развития. В рамках развития данных концепций, необходимо обращаться к мировому опыту: создание «предпринимательских университетов», повышение кадрового потенциала сотрудников и преподавателей, интеграция академических и административных структур в решение стратегических задач, переориентация от внутренних критериев оценивания образовательной и научной деятельности к внешним; многопоточность финансовых потоков, усиление связей с потенциальными и существующими партнерами, в том числе через создание попечительских советов и ассоциаций выпускников; создание таких «нетипичных» подразделений, как «проектный офис» или «управления стратегического развития» и т.д.

В настоящий момент управление внутренними ресурсами является важнейшей задачей для стратегического развития университета в регионе. За счет «секвестрования» ряда малозначительных задач, университет расширяет свои

возможности в области стратегического распределения ресурсов, и как следствие, возникают тенденции к созданию отдельного структурного подразделения, отвечающего за основные функции «опережающего» развития.

### **3.2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ВУЗЕ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Как и было сказано ранее, система образования, как часть государственной политики проходит период реформирования. Касается это и высшего образования. Отмечалось, что данные процессы проистекают из изменений в структуре экономики: планомерному переходу от индустриальной экономики, к экономике, основанной на сфере услуг и повсеместной цифровизации. Стратегический менеджмент и проектный подход позволяют адаптировать систему высшего образования к новым реалиям, что подробно было описано в предыдущих параграфах. Однако, необходимо разработать четкий алгоритм, для внедрения в образовательные организации высшего образования методов стратегического управления.

Основной целью внедрения стратегического менеджмента видится превращение университета в устойчивые саморазвивающиеся системы. Для достижения этой цели необходимо решать следующие задачи:

- реализация методики стратегического управления в отечественных высших учебных заведениях;
- активное включение вузовского сообщества, в разработку и принятие стратегических решений;
- привлечение дополнительных инвестиций, через реализацию кадрового, инфраструктурного, творческого потенциала университета;

- развитие сетевого взаимодействия с образовательными организациями на региональном и федеральных уровнях;

- формирование привлекательного имиджа вузов и благоприятного инвестиционного климата для привлечения бизнес-окружения [56].

Исходя из поставленных задач, университету необходимо разработать стратегию развития, которая при умелом использовании тех возможностей, которая она дает позволит университетам сделать качественный скачок в развитии и реализовать существующие возможности. Во время работы над созданием стратегии необходимо придерживаться основных шагов - этапов разработки:

А) Подготовительный этап работы над стратегией:

- активизация сообщества;
- повышение квалификации;
- формирование группы стратегического планирования (ГСП);
- разработка концепции стратегии;
- привлечение внешних консультантов (в случае необходимости).

В результате данных решений, в университете сформируется стратегическое мышление в среде топ-менеджмента.

Б) Этап разработки стратегии:

- структура стратегии;
- содержательное наполнение отдельных блоков;
- организация работы по разработке стратегии;
- распределение функций, ГСП, сообщества;
- повышение квалификации;
- утверждение стратегии на ученом совете или конференции;
- публикация основных положений стратегии.

Реализация этого шага позволит сформировать у административного и профессорско-преподавательского состава миссию и основные направления развития университета, лежащие в основе стратегии.

В) Этап реализации стратегии:

- организационное обеспечение реализации;

- обеспечение программно-целевой ориентации;
- система мероприятий и календарный план-график;
- взаимодействие с внешними инвесторами;
- взаимодействие со СМИ;
- взаимодействие с региональными и федеральными властями.

При прохождении этого шага консолидируются все возможные ресурсы университета, повышается престижность образовательной организации.

Г) Этап получения результатов и их использования:

- организация подведения итогов первого года реализации и корректировки стратегии.

Таким образом, при формировании у сотрудников стратегического мышления, появляется шанс на улучшение социально-экономических условий университета.

Для понимания целей и задач стратегии университета необходимо создать диалог между различными группами общеуниверситетского сообщества, в которое должны войти: профессорско-преподавательский состав, научные работники, учебно-вспомогательный персонал, студенты и студенческие организации, общественные и профессиональные организации, сервисные организации, внешними партнерами. Привлечение как можно большего числа лиц позволит расширить понимание проблем и перспектив развития университета и выявить имеющиеся ресурсы для воплощения задач по внедрению стратегического менеджмента в реальность. Однако, при широкой выборке встает проблема организации, для решения которых необходимо стандартизировать стратегические разработки и ввести систему контроллинга, через мониторинг требований к документам по стратегии, процессов обсуждения документов, процедур выработки и утверждения стратегических разделов, программ и проектов. Для вовлечения в процесс разработки стратегии необходимо сформировать группу стратегического планирования, в которую должны войти сторонники и противники внедрения метода стратегического менеджмента (рисунок 3).



Рисунок 3 – Структура составления стратегического плана развития вуза

На данном рисунке представлена структура составления стратегического плана развития вуза. Стратегия университета представляет из себя сумму основных направлений деятельности. В основе этих направлений должен формироваться стратегический план, который является программой действий для достижения стратегических целей развития университета.

Ключевым в данных обстоятельствах становится формирование простой, четкой миссии, которая позволит определить основные направления развития университета. Грамотно сформулированная миссия побуждает к действию, она доводится в ясной и убедительной форме до всех заинтересованных лиц на всех иерархических уровнях, не вызывая никаких сомнений относительно будущего разработанного администрацией курса. Суть миссии заключается еще в том, что она позволяет избежать потери ориентиров управляющего персонала среднего и низшего звена, для успешного внедрения стратегического менеджмента. Благодаря миссии формируются цели через которые реализуется стратегия. В разработке стратегии могут участвовать, представители различных социальных групп с собственными функциями:

- ректор (общая координация деятельности);

- группа стратегического планирования или проектный офис (сбор и анализ актуальной информации, оценка внешних и внутренних факторов, разработка основных направлений стратегического планирования, формирование кейсов основных портфелей проектов)

- администрация университета (финансовое, нормативно-правовое, информационное и имиджевое сопровождение);

-ученый совет (анализ разработанной стратегии, предложение конструктивных дополнений);

- приглашенные специалисты (базовое методологическое сопровождение);

- преподаватели, сотрудники, студенты (предлагают инновационные подходы и перспективные проекты);

- общественные организации и бизнес-структуры (определяют запрос стейкхолдеров к системе высшего образования и предлагают решения для его реализации при разработке стратегии)

- органы муниципальной, региональной и федеральной власти (формируют актуальную повестку, контроль над исполнением нормативно-правовой базы, финансовая поддержка перспективных проектов, включенных в стратегию).

Для реализации стратегического управления в университете, необходима поддержка руководства университета. Цель общего руководства в ходе разработки стратегии – создание и сохранение соответствия между выбранной стратегией и возможностями вуза; между стратегией вуза и системой стимулирования; между стратегией вуза и его внутриорганизационными установками и методами поведения; между стратегией и культурой вуза.

В стратегию всегда закладывается определенное конкурентное преимущество организации. В основе конкурентного преимущества лежит специфический опыт работы и навыки, профессионализм персонала вуза, которыми не обладают конкуренты и который нельзя приобрести за короткий отрезок времени [30]. Также при составлении стратегии университета нужно выделить ключевые особенности данного образовательного учреждения, которые бы составили его

исключительную компетентность. Данные качества помогут добиться превосходства над конкурентами, поэтому необходимо выделить хотя бы одну исключительную компетентность в сфере образования, науки и прочих услуг, которыми не обладают соперники на рынке образовательных услуг

Видами исключительной компетентности вуза могут быть:

- возможности социального развития студентов;
- высокий уровень технологического оснащения;
- высокий уровень трудоустройства, вследствие качества выпускаемых специалистов;
- мониторинг рынка труда и внесение изменений в соответствии с его запросами;
- применение новых методик в образовании;
- создание инновационных технологий и удачная апробация оных;
- удобное месторасположение;
- умелое привлечение потенциальных обучающихся;
- эффективное использование доступной инфраструктуры.

Стратегия развития университета может и должна сопровождаться уточняющими актами, раскрывающие суть технологий и методов управления вузом, такие как: сравнительная характеристика контингента, интенсивность обучения, кадровые возможности, эффективность работы научных школ и исследовательских лабораторий, план финансово-экономического развития вуза, поддержка молодежных инициатив, внедрение ИТ-решений в управлении и образовательном процессе, международная деятельность. Это во многом направлено на эффективность внедрения элементов стратегического управления, которые соответствуют миссии и стратегии. В результате, разработанная стратегия станет катализатором развития университета на долгосрочный период.

В процессе исследования был выявлен и ряд проблемных вопросов стратегического управления вузом, в том числе:

А) Подмена понятий. Исходная точка стратегического планирования – субъект управления. Исходной точкой стратегического планирования развития

вуза является текущее состояние объекта, его социально-экономический потенциал. Подмена понятий приводит при разработке стратегии к подмене целей вуза целями и интересами руководства.

Б) Конфликт стратегических подходов федеральной власти: с одной стороны, декларируется самостоятельность, развитие рыночных подходов в сфере образования, с другой – имеет место ограничение рыночной активности вузов, жесткая регламентация деятельности вузов со стороны Министерства науки и высшего образования.

В) Информационный вакуум: при наличии большого количества теоретических публикаций практически отсутствует позитивный опыт в области стратегического управления вузом. Имеются 2–3 исследовательских центра, но ограниченный отечественный Интернет-ресурс не дает возможности ознакомиться с результатами этих исследований.

Г) Дефицит управленческих технологий: не разработаны методы привлечения вузовского сообщества к стратегическому управлению образовательной организацией, не проработаны процедуры выявления и согласования интересов всех заинтересованных в деятельности вуза сторон. Не выработаны и технологии анализа внешней и внутренней среды вуза. Есть, конечно, популярные инструменты стратегического планирования, которые успешно и достаточно долго используется в коммерческой сфере: PEST-анализ, SWOT-анализ, технология сбалансированного развития Роберта С. Каплана, Дэвида П. Нортон, модель Мак-Кинси, бенчмаркетинг. Но проблема часто заключается в выборе показателей, позволяющих осуществить оценку и контроль реализации стратегии развития вуза.

Д) Мозаичность и непоследовательность подходов к стратегическому управлению вузом. Как показывает практика, зачастую миссия и стратегические цели вуза объявляются, но не доводятся до формирования политики вуза: образовательной (академической), социальной, научной, управленческой, кадровой, научно-производственной, финансовой, предпринимательской. Стратегия провозглашается, но не обеспечивается перестройкой структуры вуза, стра-

тегия запускается, но ее реализация не контролируется, не разрабатывается система мониторинга и поддержки [38].

Несмотря на вышеперечисленные проблемы, во многих вузах формируются стратегические структуры, однако их функционирование на данном этапе зависит от субъективных качеств его руководителя. В большинстве случаев им становятся выдающиеся в определенной области (научной, образовательной, политической) лидеры. Однако проблема заключается в том, что быть научным лидером не тоже самое, что быть эффективным управленцем. В тоже время, исходя из современных реалий развития системы высшего образования, в которых реализация проектов уже не является самоцелью, а скорее необходимостью участия в грантовых конкурсах для получения дополнительного финансирования, формируется прослойка новых управленцев. Однако в условиях острой конкуренции, практические знания и актуальные методики не передаются в среде руководителей реализующих проекты.

Как было сказано ранее, органы государственной власти меняют схемы финансирования университетов, и реализуют на конкурсной основе. Например, «Программы «5-100» и создания опорных вузов секвестрируют финансовые потоки и перераспределяют их среди крупнейших и перспективных высших учебных заведений. Для получения возможностей предоставляемых для участников данных программ необходимо, чтобы Проектный офис аккумулировал инновационные идеи, основанные на четкой корпоративной проектной стратегии, а также воплощал их в жизнь.

Здесь же необходимо отметить и важнейшее влияние информационных потоков на процесс стратегического планирования в вузе. Все без исключения структурные подразделения учебного заведения должны принимать участие в этом процессе путем своевременного предоставления исчерпывающей информации в соответствующее подразделение университета. При условии цифровизации управленческих процессов, и применении стратегического мышления, можно увеличивать контингент обучающихся и минимизировать затраты на обслуживание административной структуры.

Также необходимым становится активное включение в проектную деятельность академических структур. Для этого необходимо, чтобы среди состава сотрудников кафедр, лабораторий, научно-исследовательских центров, был сотрудник ответственный за реализацию узкопрофильных проектов.

Таким образом, можно сказать, что данные подходы к организации системы стратегического менеджмента, основаны на конкретных этапах и действиях, необходимых для систематического планирования, в основе которых лежит понимание проблем существующих в системе российского высшего образования. Формирование и реализация технологий стратегического управления требует концентрации всех внутренних ресурсов университета, в соответствии с индивидуальными особенностями организации, но в тоже время, используя актуальные отечественные и зарубежные методики. Процесс планирования реструктуризации управленческих структур напрямую зависит от уровня подготовки имеющихся кадров.

Ввиду недостаточности знаний по теме стратегического менеджмента, выходом видится планирование и координация принятия решений со всеми существующими структурами в университетах, через применение проектного метода. Данные условия позволяют формировать предпосылки для дальнейшей деятельности. Проектный метод позволяет сформировать горизонтальную структуру управления, позволяющую накапливать инновационный эффект от планирования. Для реализации данного подхода необходимо создание Проектного офиса, позволяющего гибко реагировать на изменения в области образовательных услуг и эффективно распределять имеющиеся кадровые, информационные и финансовые ресурсы, а также распространять проектные методики в корпоративной среде.

### **3.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РЕГИОНАЛЬНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

В сложившихся условиях, внедрение управленческих решений построенных на методах стратегического менеджмента, сталкивается с проблемой отсутствия взаимодействия между управленческими структурами университета. Это связано в том числе, что одного отдела создающего внутренние и внешние связи для реализации проектного подхода, недостаточно для понимания приоритетных направлений деятельности, относящихся к стратегическим проектам вуза. Университетам необходимо создавать дополнительные структуры для адаптации эффективных внешних факторов, которые бы соответствовали бы совершенствованию организации. Ведь реализуя данное решение, происходит поступательное движение в развитии и укреплении позиций на рынке образовательных услуг. Одним из направлений для реализации данных факторов может стать создание управления стратегического развития и проектного менеджмента в организациях высшего образования.

Руководство университета должно четко понимать ориентиры и быть уверенным в выборе стратегии развития. Ведь результаты стратегических инициатив, полностью лежат на менеджменте, ведь проектный метод напрямую зависит от творческих способностей задействованного персонала, вследствие чего необходимо «облегчить» создаваемую конструкцию от лишней бюрократии, ответственно подходить к вопросам назначения проектных менеджеров. Для этого нужно выстраивать понятную для сотрудников организационную структуру, место нового управления в ней и главное – затратить на это как можно меньше ресурсов. Понимание этих проблем помогает избегать основных ошибок при переходе к стратегическому управлению.

Однако необходимо понимать, что любые изменения в университетской среде проходят, зачастую, с достаточной степенью затруднений ввиду косности

академических структур. В связи с этим, нами была разработана двух этапная система создания управления стратегического развития и проектного менеджмента.

На первом этапе предлагается комплекс методических рекомендаций по стратегическому развитию вуза на основе проектного управления:

- формирование в среде топ-менеджеров университета, необходимости внедрения проектных технологий в соответствии с существующими возможностями;
- поиск необходимых кадров для реализации проектного подхода и помощь в его реализации;
- теоретическое и нормативное обоснование проектного метода управления (создание положения о Проектном офисе);
- делегирование и определение сферы полномочий для сотрудников Проектного офиса;
- создание Проектного офиса;
- анализ эффективности работы Проектного офиса, исходя из возложенных на него обязанностей;
- контроль над проектной деятельностью в вузе;
- поиск возможностей для улучшения функционирования Проектного офиса, через привлечение компетентных специалистов или переобучения имеющихся кадров;
- возможная реструктуризация и корректировка задач Проектного офиса.

Однако не стоит забывать о методе каскадного планирования, суть которого состоит в ряде шагов:

- разработка теоретических и методических основ, которые бы регламентировали систему управления проектной деятельностью;
- формирование портфеля проектов на продолжительный срок (от одного года до пяти лет);
- анализ успешно реализованных проектов, через проработку реестра и унификацию отчетности, выделение ключевых показателей эффективности;

- повышение уровня обладания проектными компетенциями у всех сотрудников организации.

Для внедрения методов проектного управления в деятельность университета, необходимо внедрить комплекс мероприятий в определенной последовательности (рисунок 4).

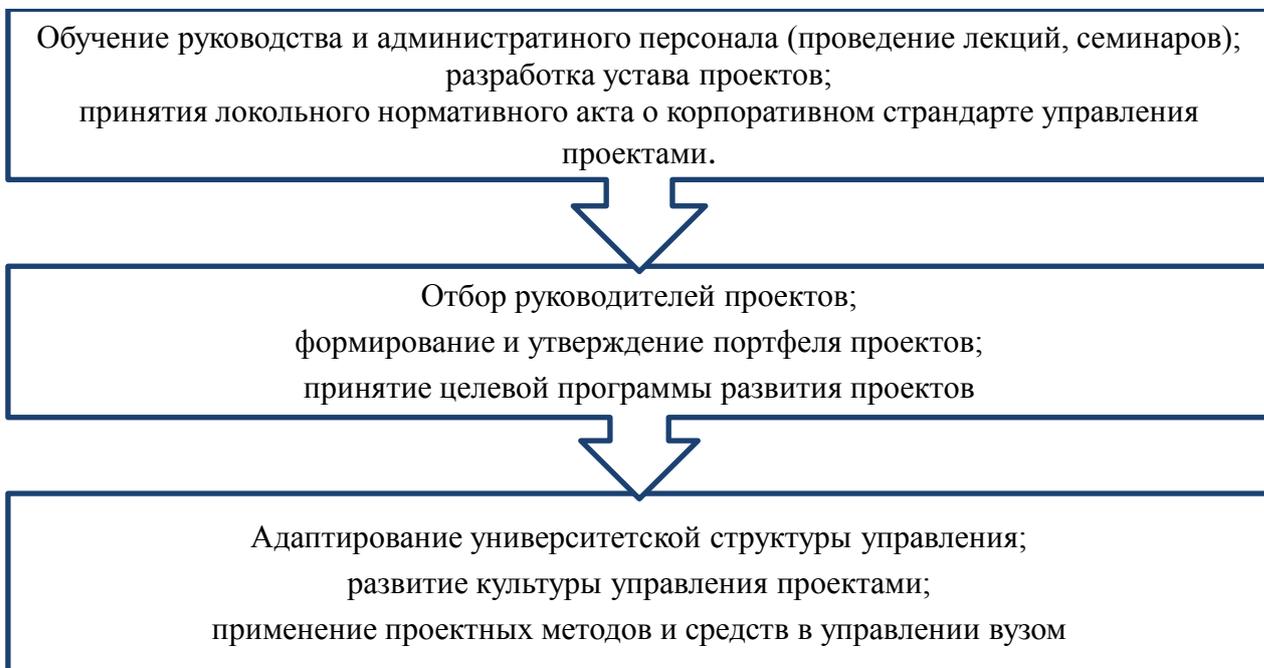


Рисунок 4 – Этапы внедрения проектного управления в университете

Во-первых, при переходе к методам проектного менеджмента, необходимо пройти этап подготовки, в ходе которого представители руководящего звена должны пройти сертификацию в соответствующей области. По нашему мнению, наиболее полными и компетентными программами являются:

Сертификация профессионалов по международному стандарту IPMA. Программа курса построена на основе требований и содержания стандарта «Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов» (НТК) Российской ассоциации управления проектами COBHET (NCB-SOVNET NationalCompetenceBaseline).

Сертификация ПМ Стандарт. Материал курса базируется на национальных и международных стандартах, ратифицированных Российской Федерацией: ГОСТ Р ИСО 10006-2005 «Руководство по менеджменту качества при проектировании»; ГОСТ Р 54869 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управ-

лению проектом»; ГОСТ Р 54871 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» ГОСТ Р 54870 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» ГОСТ Р ИСО 21500 - 2014 «Руководство по проектному менеджменту».

Сертификация PRINCE2®. Данная программа является международным стандартом, зародившимся в Великобритании, и может применяться в проектах любого типа. Ключевые преимущества – практичность и способность легко адаптироваться под конкретный проект любой отрасли. PRINCE2® является самым распространённым стандартом в мире: количество сертифицированных специалистов по методу PRINCE2® во всем мире уже превысило 2 миллиона человек.

Считаем, что планомерное внедрение проектного управления позволит сформировать корпоративную культуру работы с проектами, применять на практике программно-аналитические средства и повышать эффективность образовательной деятельности вуза. Таким образом, внедрение проектного подхода в деятельность университетов может стать эффективным методом достижения тактических и стратегических целей инновационного развития вуза в короткие сроки, отражающих основные принципы содержания современного образования, основанных на принципах: открытости, прагматичности, системности и модифицируемости [74].

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение инструментов проектного менеджмента в деятельность вузов имеет ряд практических преимуществ. За счет системы управления, основанной на проектной деятельности, возникает устойчивая, но в тоже время и гибкая система развития, эффективно противостоящая негативным тенденциям в образовательной сфере. Также, проектное управление подразумевает эффективное делегирование полномочий для реализации стратегических задач, при которой реализуется потенциал и инициатива сотрудника. Немаловажным фактором является и то, что результат будет оцениваться по конечному достижению показателей и KPI сотрудников, а не по уровню их активности. Конечным продуктом реализации данных методик ста-

нет формирование корпоративной культуры и стиля управления, в котором будет соблюдаться принцип выбора адаптированной модели проектного менеджмента под определенный проект.

Не стоит забывать, что реализация методов проектного управления, процесс многофакторный и зависит от ряда причин. В частности, необходимо конкретно прорабатывать вопрос об изменении в нормативно-правовых аспектах деятельности организации. Теоретическая и практическая подготовка, реализующих данную концепцию управления, кадров должна быть основана на ряде компетенций, который в основном вырабатывается не исходя из знаний сотрудника, сколько из природных предрасположенностей: инициативность, рискованность, аналитический склад ума, умение четко ставить и реализовывать поставленные цели и т.д.

Итогом данных действий должно стать выстраивание эффективной модели стратегического менеджмента в университете, в основе которой лежит интеграция всех структур реализующих основные направления деятельности вуза: учебную, научную, методическую и хозяйственную. Процессы внутривузовского согласования решений должны основываться на конкретном плане, а это означает, что все локальные задачи должны быть подчинены общей цели – стратегическому развитию университета, которая должна доминировать над оперативными задачами структурных подразделений.

В вопросе понимания ответственности за реализацию стратегии развития университета, используя его стратегические силы, есть несколько методик. В одном случае, руководители университетов могут ориентироваться на внутренние ресурсы, т.е. администрацию (проректора и начальники управлений), профессорско-преподавательский состав, специалисты по менеджменту и маркетингу. Данный подход подразумевает значительно меньшие финансовые затраты для создания принципиально новой модели управления, однако все упирается в вопросы компетентности привлекаемых специалистов – каждый из них должен обладать глубокими знаниями и опытом по данному направлению. В тоже время руководство университета может привлекать специализированные

консультационные компании, при условии возможности дополнительных финансовых затрат.

Как и было доказано в предыдущих главах, при создании системы стратегического управления стоит начать с создания нового структурного подразделения координирующих реализацию основных портфелей проектов, так называемый Проектный офис, который реализует новые связи между административными и академическими структурами.

Стоит заметить, что реализация идеи по созданию Проектного офиса, должна нести задачу переориентации образовательного и научного потенциала университета, на осуществление целенаправленной проектной деятельности. Проектный офис должен аккумулировать усилия по созданию инновационных инициатив, в основе которых лежит единая стратегия управления проектами. Данное подразделение может управляться проректором, заместителем проректора или линейным руководителем. Однако, исходя из текущих условий и необходимости объективного и компетентного подхода к реализации проектных систем, стоит подчинять Проектный офис непосредственно проректору.

Необходимо выделить основные направления деятельности проектного офиса:

А) Создание процедуры определения инновационности проектов.

В рамках данных процедур, можно объяснить сотрудникам вуза, каким образом можно применять в своей деятельности инструменты проектного подхода и создать прозрачную систему финансирования идей сотрудников вуза.

Б) Выработка у сотрудников компетенций проектного менеджмента.

С помощью обучения работников университета, можно повысить общий кадровый потенциал, который впоследствии реализуется в дополнительной помощи при реализации проектов.

В) Формирование системы мотивации.

Необходимо продумать мотивационную составляющую для участников проекта, для заинтересованности в его реализации.

Г) Координация и контроль реализуемых проектов.

В основе любого проекта должны быть количественные и качественные показатели, которые определяют успешность проекта.

Д) Информационное и сервисное направление.

В основе данного решения лежат технические вопросы, возникающие при реализации проектов.

Исходя из потребностей университета в структуру Проектного офиса должны входить специалисты по следующим направлениям:

- аналитика (анализ и выявление перспективных направлений деятельности, исходя из конъюнктуры образовательного рынка, научных и социальных потребностей; соотношение возможностей и перспектив при реализации и продвижения проектов университета; мониторинг результатов, а также эффективности принятых и реализованных проектных решений/мероприятий; создание методических рекомендаций для обучения персонала проектным технологиям; определение условий реализуемых проектов, исходя из специфики влияющих на их выполнение внешних и внутренних факторов);

- планирование (формирование блока основных проектов университета и поиск возможностей для их реализации; разработка и контроль за соблюдением стратегического плана реализации ключевых проектов для руководства университета; оптимизация денежных затрат и финансирование кейсов ключевых проектов);

- реализация и продвижение (уточнение количественных и качественных показателей предлагаемых проектов, информирование о реализуемых университетом проектов; участие в разработке конкретных проектов; организационное и сервисное сопровождение проектов; контроль за реализацией проектов).

Стоит сказать, что целью Проектного офиса не должно являться прямое вмешательство в образовательный процесс и в управленческую деятельность руководства университета. В условиях существующих традиционных взаимоотношениях в вузе, Проектный офис должен готовить конкретные предложения, которые должны принимать должностные лица.

Количество задействованных специалистов в работе по проектной деятельности напрямую зависит от размера образовательной организации. В некоторых случаях допускает совмещение одним специалистом нескольких направлений деятельности, которые смогут наладить оперативное сотрудничество со структурными подразделениями университета. Обычно же в состав Проектного офиса входит от 2 до 5 человек, однако если в университете учится более сорока тысяч студентов возможно большее количество сотрудников, что в нынешней системе высшего образования в России является скорее исключением, чем правилом. И тут же стоит сказать, что в первую очередь в работе Проектного офиса главным является не количество задействованных участников, а их компетенции по вопросам проектного управления.

Сотрудник Проектного офиса должен обладать следующими навыками:

- проектное мышление (генерация идей и гибкость в реализации их);
- адаптивность (работа в текущей системе организации и решение поставленных задач вне зависимости от внутренних факторов);
- скорость исполнения (умение в короткий срок исполнять поставленные задачи);
- умение держать стратегическую рамку (реализация стратегии университета, вне зависимости от второстепенных задач).

В начале своей работы Проектный офис сталкивается с определенными трудностями:

- реакционный протест на изменения со стороны профессорско-преподавательского состава и административных элементов;
- недостаточность опыта внедрения методов проектного управления, в результате чего могут использоваться заведомо нерабочие концепции и практики;
- отсутствие стратегического мышления у руководства университета, при осуществлении инновационных направлений деятельности (наукоемкость, самодостаточность)
- кадровый дефицит в сфере стратегического менеджмента.

Однако, как нами ранее отмечалось, активное формирование в вузе новой системы менеджмента на основе проектных технологий существенно видоизменяет процессы управления. Предполагается, что процессы будут оптимизированы, внедрены более гибкие и бесшовные процессы, изменения затронут и корпоративную культуру.

В связи с этим, будут подготовлены структуры вуза к созданию единой стратегической среды, отвечающей за выработку, реализацию и контроль стратегической деятельности вуза – управления стратегического развития и проектного менеджмента.

Вопрос места в сложившейся иерархии, зависит напрямую от специфики образовательной организации, однако, исходя из опыта реализации методов стратегического планирования, наиболее эффективным видится непосредственное подчинение созданных структур непосредственно ректору университета. В тоже время в ведущих образовательных организациях России (например, в Уральском федеральном университете), данная деятельность относится к зоне ответственности первого проректора.

Следующим шагом для создания управления стратегического развития и проектного менеджмента в университете является создание Положения, регламентирующего деятельность организации: структуру, должностные инструкции сотрудников, цели, задачи, функции, контроль за деятельностью, внешние и внутренние связи. Данное положение должно быть создано структурой выполняющей функции проектного офиса, с дальнейшим обсуждением и принятием на Ученом совете и ректором университета.

Рассмотрим основные цели такого Управления:

- сопровождение реализации стратегических программ Университета;
- организация аналитической деятельности по принятию стратегических решений университетом в долгосрочной перспективе;
- развитие организационной структуры университета, ее преобразование для достижения оптимальности и сбалансированности;

- вовлечение сотрудников образовательной организации в проектную деятельность, исходя из анализа кадрового потенциала;

- повышение уровня реализуемых проектных решений, через совершенствование методических, технических, коммерческих возможностей университета;

- планирование, курирование и реализация научных, образовательных, социальных, предпринимательских проектов для структурных подразделений университета.

В единстве поставленных целей, перед Управлением должны быть поставлены следующие функции:

В сфере стратегического планирования:

- мониторинг реализации стратегии университета;
- создание и внедрение цифровых решений в процессы управления университетом;

- моделирование и создание прогнозных значений показателей развития университета;

- поиск решений для создания условий притока новых инвестиций;
- координация структурных подразделений на достижение результатов, через анализ решений и их соответствие задачам университета.

В сфере проектного менеджмента:

- формирование и контроль над реализацией ключевых портфелей проектов;

- ведение отчетности по реализуемым проектам;
- создание нормативных актов, методических рекомендаций для внедрения методов проектного управления;

- разработка прозрачной системы мотивации участников проекта;
- финансовое стимулирование ключевых проектов университета;
- обучение сотрудников проектному менеджменту и управлению проектами, оказание консультативной помощи участникам проектных групп.

К зоне ответственности создаваемого Управления относится:

- анализ и сопровождение стратегических программ развития университета;
- формирование репутации и престижа университета в конкурентной среде;
- определение и развитие приоритетных проектов;
- координация подразделений университета в сфере проектного и стратегического управления;
- анализ образовательного рынка и внешних факторов, для обхода потенциальных рисков при стратегическом планировании;
- экспертная поддержка сотрудников вуза в области стратегических решений.

Исходя из мнения, что проблемы управления университетом возникают вследствие незнания сотрудниками всех переменных при построении стратегической парадигмы, возникают противоречия, в рамках которых происходят противопоставление общеинституциональных задач и локальных задач подразделений. В результате этих противоречий, возникает риск, при котором нарушается баланс поставленных стратегических задач. Поэтому необходимо, чтобы деятельность вузов велась в соответствии с стратегическим пониманием развития института. Поэтому на управление стратегического развития и проектного менеджмента возлагается миссия по определению значимости тех или иных управленческих решений. Иными словами, необходимо заставить университетскую структуру работать таким образом, чтобы вуз был подобен единому механизму, в котором структурные подразделения сохраняют собственную автономию при условии следования институциональным требованиям организации.

Поэтому от подразделений университета требуется своевременно передавать в Управление следующую информацию:

- о реализуемых образовательных программах;
- о реализуемых и планируемых научных исследованиях;
- о методической работе;

- о получаемом внешнем финансировании;
- об уровне подготовки профессорско-преподавательского состава.

На уровне взаимодействия между структурами образовательной организации управление стратегического развития и проектного менеджмента должно формировать и усиливать связи между подразделениями, на уровне реализации стратегических направлений. Данная возможность возникает при формировании общего видения и обозначения тенденций развития, основываясь на существующих интеллектуальных и материальных ресурсах.

В результате всех выше обозначенных моментов внедрение проектных методов в управление должно привести к повышению качества получаемого обучающимися образования, улучшению конкурентных преимуществ на образовательном рынке, развитию кадрового потенциала, реструктуризации финансов университета и высвобождению дополнительных денежных средств, что в итоге должно быть отражено в плане стратегического развития университета.

При реализации всех вышеперечисленных условий, создаются условия для разработки Стратегии развития университета. Для реализации данной задачи необходимо учитывать некоторые аспекты, такие как:

- необходимо отечественный и иностранный опыт при стратегическом планировании;
- проанализировать имеющиеся условия и инфраструктуру;
- ориентироваться на поставленные сроки (не более одного года);
- необходимо, чтобы руководитель образовательной организации был заинтересован в реализации данных подходов и активно участвовал в их внедрении;
- нельзя ограничивать творчески потенциал задействованных сотрудников и академического сообщества;
- постоянный контроль за разработкой стратегии и анализ уязвимых узлов.

В результате, при соблюдении методических рекомендаций описанных выше и наличии квалифицированных кадров, становится возможным реализа-

ция эффективных практик стратегического менеджмента, направленных на постоянное развитие университета, как инновационного образовательного учреждения.

Выводы по третьей главе:

А) Автор сформулировал основные принципы создания эффективной системы управления вузом, основанной на поэтапном развитии и укреплении вузовских связей, через согласованность между администрацией и структурами. Формирование общей философии, воплощенной в Стратегии развития университета, позволяет адаптироваться к внешним условиям и реалиям рынка образовательных услуг. Мобилизация всех доступных средств приводит к эффективному, долгосрочному функционированию организации, ведь построение системы стратегического управления возможно лишь при слаженной работе всех механизмов университета.

Б) Автор выявил основные этапы развития системы стратегического управления: создание Проектного офиса и последующее внедрение в структуру образовательной организации принципиально нового центра по реализации методов проектного и стратегического менеджмента (создание управления стратегического развития и проектного менеджмента) и развитие новых связей между подразделениями образовательной организации.

В) Автором описаны элементы функционирования Проектного офиса, взаимодействия между ним и структурными подразделениями университета, в основе которых лежат принципы, позволяющие оперативно реагировать на изменения образовательной конъюнктуры и социальной сферы.

Г) Автор назвал механизмы создания, основные цели, задачи и функции структуры, обеспечивающей внутреннюю и внешнюю политику вуза, основанной на методах стратегического планирования. Ключевой задачей подобного подразделения, автор видит поиск и реализацию эффективных решений, для конкуренции на рынке образовательных услуг. Также отмечается, что подчиненность структуры обеспечивающей внедрение стратегических решений,

должны быть непосредственно перед ректором (но в случае крупных университетов допускается решение этих вопросов первым проректором).

Д) В основе реорганизации управления, автор видит необходимость трансформации взаимоотношений между структурными подразделениями вуза. Решение локальных задач, должно быть связано с общими принципами функционирования, которые консолидируются деятельностью управления стратегического развития и проектного менеджмента или аналогичным органом с подобным спектром возможностей. Вуз, по мнению автора, должен быть единым механизмом, в котором все действия подчинены одной цели, отраженной в Стратегии развития университета.

Е) Автором созданы методические рекомендации для создания и внедрения систем стратегического и проектного управления, через подробно описанный алгоритм и рекомендации к действию.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Специфика развития системы образования в России с 1990-х годов, указывает на необходимость научного решения вопроса о модернизации системы управления университетом. В результате проведенного анализа отечественных и зарубежных исследований, были определены основные направления в изучении вопросов реализации форм стратегического управления в образовательных организациях высшего образования. В изложенных теориях, у большинства исследователей, отмечается необходимость трансформации существующих структур вследствие развития рыночных отношений, формирования сферы образовательных услуг, внедрения технологий маркетинга при управлении высшей школой.

Применяя данные теоретические концепции и исследуя комплекс существующих вызовов и тенденций для российского образования, можно прийти к выводу о необходимости создания системы позволяющей адаптировать к потенциальным условиям развития, в основе которых лежат требования общества. Развитие рыночных взаимоотношений, коррелируют с необходимостью формирования актуальных компетенций для выпускников высших учебных заведений и реализацию их в современной экономике России.

Повышение уровня автономии университетов, в сравнении с советским периодом, позволяет образовательным организациям создавать собственные концепции реализации образовательного процесса, через трансформацию традиционных форм взаимодействия с внутренними и внешними субъектами отношений. Технологический скачок, отраженный в цифровизации образования, позволяет университетам активно расширять собственное поле деятельности, наращивать интеллектуальный капитал. Необходимо постоянно укреплять связи и позиции на рынке образовательных услуг, что касается всех заинтересованных стейкхолдеров. Не стоит забывать о постоянном дефиците государ-

ственных вливаний в систему высшего образования, что заставляет искать новые формы финансирования деятельности университетов.

В сложившихся условиях усиления косвенного государственного контроля над образованием, вузам приходится постоянно организовывать новые формы взаимодействий, для повышения уровня предлагаемых образовательных услуг. Формируются потребности в реализации человеческого потенциала, который должен быть задействован в решении государственных и общественных задач, что требует использования всего накопленного образовательной организацией опыта и реализации заложенного потенциала.

Отмечено, что для реализации данного решения необходимо проанализировать специфику развития рынка образовательных услуг, что находит отражение в государственных механизмах, требующих от университета отхода от традиционного понимания университета, как образовательного центра. Теперь ему предстоит путь трансформации в сложную многоступенчатую структуру, направленную на реализацию общественного заказа, что выражается в новых особенностях финансирования. Теперь, чтобы эффективно функционировать, вузам нужно искать новые варианты реализации образовательных услуг.

Воплощая новые формы взаимодействия, появляются и новые виды образовательных учреждений, которые различно реализуют образовательные программы, вводят инновационные методики преподавания и научных исследований. Все эти условия требуют институциональных изменений в плоскости управления университета, трансформацию всей организационной структуры. Также необходимо отметить, что решение управленческих задач в большинстве вузов, в настоящее время, носят локальный характер и мало ориентированы на перспективное развитие. Механизмы, направленные на реализацию долгосрочных задач, в системе управления университетом развиты слабо и основаны на горизонтальных, иерархичных структурах, в которых сложно выявлять инициативные решения на решение данных проблем.

В тоже время на основе приведенных материалов, можно прийти к выводу, что инструменты проектного и стратегического управления вузом были за-

ложены задолго до постановки научного вопроса, что позволило провести ретроспективный анализ поставленной проблемы. Таким образом, можно сделать вывод о необходимости внедрения иных методов управления. В данном ключе целесообразным оказалось исследование основ реализации систем стратегического управления, через внедрение проектного метода, для повышения эффективности деятельности университетом.

Стратегический подход к управленческим процессам, отражает решение многих существующих в сфере высшего образования проблем, вследствие гибкости и адаптивности к условиям рыночной экономики. Это происходит с помощью комплексного анализа внешних факторов – социальных, демографических, экономических, политических, активно используемого через инструментарий стратегического менеджмента. В качестве ориентира для внедрения проектного подхода необходимо использовать ориентиры, отраженные в реализуемых государством национальных проектах и олицетворяющие современные инновационные направления.

Используя данный инструментарий, были проанализированы методологические концепции к организации стратегического управления вузом, основанные на принципах метода проектирования, что отразилось в создании методических рекомендаций для региональных участников образовательного процесса. В них прослеживаются основные концепции для формирования управленческой структуры, через принципы стратегического развития и проектного менеджмента.

Как указано в исследовании, в университете целесообразно создать структурное подразделение, которое будет осуществлять внедрение стратегических решений, реализуемых на основе адаптивности и гибкости к внешним и внутренним факторам. На основе проведенного исследования автором сформулированы принципы построения системы стратегического управления вузом, основанном на принципах проектного управления, которые тесно взаимосвязаны друг с другом, предложены методические подходы к организации деятельности по стратегическому развитию вуза, а также разработаны методические реко-

мендации по созданию управления стратегического развития и проектного менеджмента.

На основе принципа поэтапного формирования системы стратегического управления вузом автором разработаны методические подходы к организации деятельности вуза по стратегическому развитию. Была отражена методика создания такого структурного подразделения, определяющая основные цели, задачи и функции, его права и обязанности, что имеет, несомненно, практический эффект.

Однако было отмечено, что создание эффективной системы стратегического менеджмента, не является сиюминутным решением – данный процесс требует постепенного внедрения и должен основываться на ряде важных факторов и роли специалистов, реализующих проектный метод и систему стратегического управления.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Нормативно-правовые акты:

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642).

2. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».

3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2019 года.

Учебно-методическая литература, сборники, монографии, статьи, аналитические материалы и корпоративные исследования:

4. Бабенко Е. И., Загороднова Е. П. Проектная деятельность университета на основе стратегического анализа // ARS ADMINISTRANDI. 2011. № 4. С. 29–35.

5. Балобанов А.Е., Ключев А.К. Стратегическое планирование развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2. С. 19–27.

6. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования. М.: Academia, 1999. 956 с.

7. Белоконь А.В., Пушкаренко А.А. К вопросу о региональной миссии университета. // Университеты как центры образования, науки и культуры в регионе. М.: Изд-во Московского университета, 1995. С.87–97.

8. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 248 с.

9. Борисов И.И., Рисин И.Е., Трещевский Ю.И. Стратегия интеграции университета в точки роста региона. // Университетское управление: практика и анализ. Екатеринбург. 2003. № 1(24). С. 9–16.

10. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 195 с.
11. Ваганова О.И., Гладкова М.Н., Гладков А.В., Сундеева М.О., Татаренко М.А. Вебинар как средство организации самостоятельной работы студентов в условиях дистанционного обучения // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 2 (15). С. 31–34.
12. Васильев В. Н., Воронин А. В. Стратегическое планирование развития регионального распределения университетского комплекса // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2. С. 44–52.
13. Владимиров А. И. О стратегическом планировании и управлении в вузе. М.: ООО «Издательский дом Недра», 2012. 28 с.
14. Герасикова Е.Н. Проектное обучение в действии: опыт реализации проектного подхода в подготовке будущих специалистов Калужской области // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLVII междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК, 2015. №3(47). С. 26–31.
15. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. М.: Дело, 1999. 496 с.
16. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту. М.: Стандартинформ, 2015. 52 с.
17. Грудзинский А. О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1. С. 9–20
18. Грызлов В. С., Воробьева Т. Б., Приходский В. Е. Опыт стратегического планирования в Череповецком государственном университете // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3. С. 76–84.
19. Данько Т.П., Нестеренко А.Ю., Петрикова С.М. О драйверах модернизации образования и проектных технологиях обучения // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2012. № 4. С. 11–19.

20. Дворецкий И.Х. Латинско-русский словарь: ок. 50000 слов. 4-е изд., Стереотип. М., 1996. 624 с.
21. Долженко О.В. Социокультурные предпосылки становления новой парадигмы высшего образования // *Alma Mater* (Вестник высшей школы). 2000. № 10. С. 24–30.
22. Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов / под ред. Ф. Дж. Альтбаха, Д. Салми. М.: Издательство «Весь Мир», 2012. 380 с.
23. Дульзон А.А. Опыт обучения управлению проектами // *Высшее образование в России*. 2013. № 10. С. 83–90.
24. Ефимов В.С. Университет в ситуации постиндустриального перехода: глобальные тренды и вызовы развития. Университет 4.0. // *Современный университет между глобальными вызовами и локальными задачами*. VII Международная конференция Российской ассоциации исследователей высшего образования: сб. материалов / под ред. Д. В. Козлова, Н.Г. Малошонок. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. С. 110–116.
25. Завьялова Н.Б., Сагинова О.В. Проектная работа студентов // *Плехановский научный бюллетень*. 2018. №1. С. 35–37.
26. Завьялова Н.Б., Сагинова О.В. Проектная работа студентов: как улучшить результат// *Креативная экономика*. 2017. №9 Т. 11. С. 943–952.
27. Завьялова Н.Б., Сагинова О.В., Стукалова А.А., Максимова С.М. Место и роль проектной работы в подготовке специалистов для современной экономики // *Российское предпринимательство*. 2017. Т. 18. №19. С. 2759–2768.
28. Ильина О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: монография / О. Н. Ильина. М: вузовский учебник. 208 с.
29. Иноземцев В.Л. К теории постэкономической общественной формации. М.: Таурис: Век, 1995. 330 с.

30. Камирова А.Н. Стратегическое планирование: ориентация вуза на устойчивое развитие и конкурентные преимущества // Управленческое консультирование. № 1. 2017. С. 166–171.
31. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
32. Кастельс М. Становление общества сетевых структур // Новая постиндустр. волна на Западе: антология / под ред. В.Л. Иноземцева. М., 1999. С. 494–505.
33. Ключев А. К. Стратегия вузовского развития // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 3. С. 43–50.
34. Ключев А.К. Стратегическое планирование развития российских вузов: итоги реализации проекта и перспективы // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3. С. 6–10.
35. Князев Е. А. Реформирование управления: что об этом думают в Казанском университете // Университетское управление: практика и анализ. – 1999. № 3–4. С. 29–37.
36. Князев Е. А., Евдокимова Я. Ш. Информационные ресурсы в стратегическом менеджменте. // Университетское управление: практика и анализ. Екатеринбург, 2003. № 2. С. 7–17.
37. Князев Е.А Об университетах и их стратегиях // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4. С. 9–17.
38. Князев Е.А., Ключев А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета. М.: РУДН, 2008. 148 с.
39. Колдина М.И. Деятельность преподавателя вуза в условиях модернизации образования // Вестник Мининского университета. 2013. № 2 (2). С. 34–40.
40. Кроу М., Дэбарс У. Модель Нового американского университета». М.: Издательский Дом ВШЭ, 2017. 440 с.
41. Крюков В.В., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А., Шахгельдян К.И. Разработка программы стратегического развития университета: требования, пока-

затели, процесс // Университетское управление: практика и анализ, 2012. № 4 (80). С. 16–25.

42. Курбатова М.В., Каган Е.С., Апарина Н.Ф. Поведение работников вузов в условиях реформирования высшего профессионального образования: Проблема выбора // Социолог. исследования. 2015. № 2. С. 123–134.

43. Лазарев Г. И. Эффективное управление вузом: этапы, ключевые направления и перспективы // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 4. С. 8–15.

44. Лазарев Г.И., Мальцева Г.И. Наша стратегия – развитие на основе инноваций (опыт ВГУЭС) // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3. С. 36–44.

45. Ле Гофф Ж. Интеллектуалы в Средние века / пер. с фр. А.М. Руткевича. 2-е изд. Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2003. 160 с.

46. Лешуков О.В., Лисюткин М.А. Управление региональными системами высшего образования в России: возможные подходы // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 6. С. 29–40.

47. Лисюткин М.А., Фруммин И.Д. Как деградируют университеты? К постановке проблемы // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5 (92–93). С. 12–21.

48. Луговой Р.А., Лысенко Е.А. Проблемы применения методологии управления проектами в вузе // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2013. № 5 (23). С. 63–68.

49. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Фадеева И. М. Опыт стратегического планирования в Мордовском государственном университете // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3. С. 27–36.

50. Мальцева Г. И. Стратегическое управление университетом // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2. С. 15–23.

51. Масленников В.В. Организационные модели проектного управления научной деятельностью в российских университетах // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2013. № 9. С. 71–81.
52. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США. М.: Прогресс, 1966. 462 с.
53. Мишин С.А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России. / С.А. Мишин. М.: АСТ, 2006. 299 с.
54. Морган Э., Князев Е. А. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита. // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1 (24). С. 17–29.
55. Москвин С.Н. Управление проектами в сфере образования. Учебное пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2019. 139 с.
56. Мохначев М.А. Теоретико-методологические основы управления конкурентоустойчивостью высшего учебного заведения. Автореф. ... дис. д-ра эконом. наук. М., 2010. 45 с.
57. Нургалиев Д. К., Овчинников М. Н., Киршин И. А. Реформирование университетской системы управления: изменение целей классической кафедры // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 4. С. 47–50.
58. Овчинников М.Н. Об оценивании деятельности университетов и показателях эффективности программ развития // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 1. С. 25–30.
59. Переслегин С.Б. Самоучитель игры на мировой шахматной доске. М.: АСТ; СПб.: Terra Fantastica, 2007. 619 с.
60. Платонова Д.П. Горизонтальная и вертикальная дифференциация системы высшего образования в России // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 4 (98). С. 19–30.
61. Полевой С.А., Чалова А.В. Проблемные вопросы проектной деятельности в организациях высшего образования // Проблемы современного образования. 2019. С. 136–143.

62. Полковников А. В. Управление проектами. Полный курс МВА. М.: Олимп-Бизнес. 2015. 552 с.
63. Полковников А. Эффективное управление проектами. М., 1998. 92 с.
64. Проектное управление научной деятельностью вуза. Методический инструментарий: монография // под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Шишкина. М.: Издательство «Палеотип». 2013. 144 с.
65. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под. ред. Е.А. Князева. Казань: Унипресс, 2001. 528 с.
66. Резник С. Д. Менеджмент в высшем учебном заведении: на пути к профессиональному руководству // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 4. С. 66–72.
67. Реутов Ю. И. Состояние и основные направления развития Югорского государственного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3. С. 85–95.
68. Розовски Г. Университет. Руководство для владельца. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. 328 с.
69. Сагинова О.В., Гришина О.А., Штыхно Д.А. Проектное обучение студентов на основе заказов малых и средних предпринимательских структур // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. №3. С. 417–425.
70. Салми Д. Создание университетов мирового класса. М.: Издательство «Весь Мир», 2009. 132 с.
71. Сандлер Д.Г., Островкин Д.Л. Реализация программ развития вузов на основе проектного управления // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и право». 2020. № 12 (2). С. 38–45.
72. Сандлер Д.Г., Островкин Д.Л. Стратегическое управление университетом: к эволюции проблемы // «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник». 2020. Т. 3. № 3. С. 35–46.

73. Сандлер Д.Г., Островкин Д.Л. Формирование инструментов проектного управления в системе высшего образования // Вестник БИСТ. Серия «Экономика». № 1 (46). 2020. С. 24–35.
74. Сауренко Н.Е. Управление проектами в высшей школе // Мир науки, культуры, образования. 2011. № 5. С. 195–198.
75. Свиридова Н. В., Сазонова И. В. Сравнительный анализ эффективности и результативности деятельности вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 4. С. 83–86.
76. Стариков А. А. Уральская государственная архитектурно-художественная академия: концепция стратегического плана творческого вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3. С. 64–75.
77. Стоуньер Т. Информационное богатство: профиль постиндустриальной экономики // Новая технократ. волна на Западе. М.: Прогресс, 1986. С. 392–409.
78. Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты / под ред. Клячко Т.Л. М.: ГУ ВШЭ, 2002. 324 с.
79. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / под науч. ред. Н. Л. Титовой. М: МАКС Пресс, 2008. 668 с.
80. Товб А. С., Ципес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М., 2003. 240 с.
81. Томилин О.Б. «Оптимистическая трагедия» университетского менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6. С. 7–14.
82. Тоффлер Э. Третья волна. М.: ООО «Фирма "Издательство АСТ"», 2004. 800 с.
83. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 4. С. 47–51.
84. Университет в современном обществе: стратегия инновационного развития: колл. монография / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. – Владивосток, 2011. 308 с.

85. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы / под ред. Филипова В.М. М., 2005. 540 с.
86. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников. М., 2010. 960 с.
87. Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек. М., 2004. 588 с.
88. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика / В. Н. Фунтов. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 496 с.
89. Халин В.Г. Системы вознаграждения и академических контрактов профессоров Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе и Санкт-Петербургского государственного университета // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2013. С. 95–109.
90. Чупрунов Е.В., Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Концепция и опыт разработки стратегии развития инновационного университета // Высшее образование в России. 2013. № 8–9. С. 11–18.
91. Чучалин А.И., Замятин А.В. Управление образовательной деятельностью в интегрированной системе менеджмента качества вуза // Вопросы образования. 2010. № 1. С. 116–134.
92. Юсупов В. З. Источники, методологические основы и понятийный аппарат проектного управления в педагогическом менеджменте // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2018. № 4. С. 15–43.
93. Barber M., Donnelly K., Rizvi S. An avalanche is coming: Higher education and the revolution ahead. L.: Inst. for Public Policy Research, 2013. 293 p.
94. Bok D. Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education. Princeton Oxford: Princeton University Press, 2003. 256 p.
95. Cantwell B., Pinheiro R., Kwiek M. Governance of High Participation Systems // Dynamics of High Participation Systems 2014. 308 p.
96. Carnoy M., Loyalka P., Dobryakova M. et al. University Expansion in a Changing Global Economy: Triumph of the BRICS? Stanford, CA: Stanford University. 2013. 404 p.

97. Clark B.R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Issues in Higher Education*. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science, 1998. 180 p.
98. Clark B.R. *The Higher Education System: Academic organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press. 1983. 318 p.
99. Fowler N., Lindahl M., Sköld D. The projectification of university research: A study of resistance and accommodation of project management tools & techniques. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2015, Vol. 8, pp. 9–32
100. Ghoshal S., Bartlett C.A. *The Individualized Corporation. A Fundamentally New approach to Management*. Random House Business Book, 2000. 268 p.
101. Gornitzka Å., Maassen P., Olsen J.P., Stensaker B. «Europe of knowledge» search for a new pact // *University dynamics a. European integration*. Dordrecht: Springer, 2007. P. 181–214.
102. Inglehart R. *Modernization and postmodernization. Cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton Univ. Press, 1997. 464 p.
103. Krücken G., Meier F. Turning the university into an organizational actor // *Globalization a. organization: World society a. organizational change*. Oxford Univ. Press, 2006. P. 241–257.
104. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall Europe, 1994. P. 107 – 114.
105. *Organizational segmentation and the prestige economy: Deprofessionalization in high and low-resource departments / Rosinger K.O., Taylor B.J., Coco L., Slaughter S.* // *The j. of higher education*. 2016. Vol. 87. No. 1. P. 27–54.
106. Pfeffer J., Salancik G.R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. N.Y. Harper & Row. 1978. 300 p.
107. Porter M. *Competitive Strategy*. New York. 1980. 396 p.
108. Slaughter S., Leslie L.L. *Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press, 1997. 276 p.

109. Teixeira P. Markets in higher education: rhetoric or reality? Springer. 2004. 208 p.

110. Turner R.S. The growth of professorial research in Prussia, 1818 to 1848 – causes and context // Historical studies in the physical sciences. 1971. Vol. 3. No. 2. P. 137–182.

111. University dynamics and European integration / P. Maassen, J.P. Olsen (eds). Dordrecht: Springer, 2007. 257 p.

112. Van Vught F.A. Governmental strategies and innovation in higher education. L.: Jessica Kings-ley, 1989. 233 p.

113. Watson P. The German genius. Europe's third renaissance, the second scientific revolution, and the twentieth century. L.: Simon & Schuster, 2010. 992 p.

Ресурсы сети Интернет и другие электронные ресурсы:

114. Кадры для цифровой экономики. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/866/> (дата обращения 15.01.2020)

115. Материалы официального сайта Министерства экономического развития. URL: <http://economy.gov.ru> (дата обращения 10.01.2020).

116. Папченкова М. Правительство готовится к масштабной реформе системы управления / Центр стратегических оценок и прогнозов [сайт]. URL: <http://csef.ru/ru/ekonomika-i-finansy/251/pravitelstvogotovitsya-k-masshtabnoj-reforme-sistemy-upravleniya-6631> (дата обращения: 13.09.2020).

117. Паспорт Национального проект «Образование». URL: <http://government.ru/info/35566/> (дата обращения: 15.08.2020).

118. Программа стратегического академического лидерства. URL: [https://www.minobrnauki.gov.ru/ru/press-center/card/?id\\_4=2875](https://www.minobrnauki.gov.ru/ru/press-center/card/?id_4=2875) (дата обращения: 15.08.2020)

119. Проекта 5-100. URL: <https://www.5top100.ru> (дата обращения 10.08.2020).

120. Разработка и внедрение информационных систем / ООО «ИВС Группа компаний» // Группа компаний ИВС [сайт]. Пермь, 2014. URL: <http://ivs-corp.ru/activities/103> (дата обращения: 15.10.2020).

121. Ярушина Н. А. Информационные системы управления проектами: презентация PowerPoint. – 59 с. URL: [http://www.tsuab.ru/upload/filesarchive/files/JArushkinaNA\\_Informacionnye\\_sistem\\_y\\_UP\\_file\\_1\\_7597.pdf](http://www.tsuab.ru/upload/filesarchive/files/JArushkinaNA_Informacionnye_sistem_y_UP_file_1_7597.pdf) (дата обращения: 10.07.2020).

122. BCG Classics Revisited: The Growth Share. URL: <https://www.bcg.com/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited.aspx> (дата обращения 02.02.2020).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Этапы осмысления роли и содержания стратегического управления в университетах по данным российских публикаций

Период	Краткое описание	Наиболее референтные авторы и публикации на основе данных портала «Elibrary»
1990-е – начало 2000-х гг.	Период отмечен небольшим количеством публикаций. Характеризуется общетеоретическим анализом, постановкой первых проблем в управлении вузом, авторы проводят исследование базовых понятий, изучаются зарубежные источники, происходит понимание российского высшего образования, как части общемирового процесса. В этот период даётся обобщённая оценка состояния стратегического управления вузами в России, а также приводится анализ перспектив развития данного направления.	Васильев В. Н., Воронин А. В.; Клюев А. К., Корунов С. М.; Князев Е. А.; Морган Э., Князев Е. А.; Князев Е. А., Евдокимова Я. Ш.; Борисов И. И., Рисин И. Е., Трещевский Ю. И.; Балобанов А.Е., Клюев А.К.; Клячко Т.Л.
Начало 2000-х – конец 2000-х гг.	В этот период происходит накопление и анализ практик стратегического управления в России. Рассматриваются результаты внедрения новых принципов управления непосредственно в конкретных российских вузах. Авторы в публикациях рассматривают эффективные механизмы внедрения стратегического управления в деятельность университетов и результативность такого подхода в условиях рыночных отношений.	В. М. Филиппов, Б. Л. Агранович, Д. Г. Арсеньев и др.; Мальцева Г. И.; Грудзинский А. О.; Стариков А. А.; Реутов Ю. И.; Грызлов В. С.; Макаркин Н. П.; Лазарев Г.И., Мальцева Г.И.; Князев Е.А.; Томилин О.Б.
Конец 2000-х – до 2013 г.	Проводится анализ организационных преобразований, практики внедрения тех или иные инновационные управленческих подходов. В публикациях авторы стараются предложить теоретическое описание новых моделей управления, в том числе критикуя выбранные	Резник С. Д.; Лазарев Г. И.; Владимиров А. И.; Нургалиев Д. К.; Титова Н. Л.; Лазарев Г. И.; Чупрунов Е.В., Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О.; Свиридова Н. В., Сазо-

	<p>пути развития конкретных систем. Авторы по-новому рассматривают вопросы наращивания образовательного, научного и финансового потенциала университетов, в том числе включение российских вузов в число ведущие мировых научно-образовательных центров.</p>	<p>нова И. В.; Халин В.Г.; Крюков и др.; Чучалин А.И., Замятин А. В.</p>
--	--	--

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Определение путей развития вуза, через SWOT-анализ

Направления анализа	Сильные стороны вузов	Слабые стороны вузов	Возможности	Угрозы
Образовательные и научные продукты и услуги	Широкий спектр направлений и специальностей подготовки. Имеется достаточный объем НИР по договорам и грантам. Система оказания краткосрочных дополнительных образовательных услуг.	Отсутствие собственных технопарков. Низкая эффективность деятельности в сфере интеллектуальной собственности. Отсутствие в составе вуза международных образовательных программ.	Открытие новых для региона направлений и специальностей подготовки. Расширение номенклатуры краткосрочных образовательных программ и услуг. Расширение консалтинговой деятельности по заказам региональных органов управления и предприятий региона.	Увеличение угрозы слияния нескольких региональных университетов, по схожим направлениям подготовки.
Материальные ресурсы	Обеспеченность учебного процесса компьютерной техникой и информационными ресурсами.	Слабо развитая социальная база. Недостаток научной литературы и периодических изданий.	Капитальное строительство учебно-лабораторной базы. Создание университетской электронной библиотеки.	Отсутствие или слабое финансирование для проведения трансформации материальной базы
Человеческие ресурсы	Квалифицированный кадровый состав, доминирование преподавателей с учеными степенями и званиями. Хорошо развитая система послевузовской подготовки (аспирантура)	Дефицит преподавательских кадров новых специальностей.	Предоставление жилья в общежитии с целью привлечения и закрепления молодых квалифицированных кадров.	Отток квалифицированных кадров в негосударственные вузы и коммерческие структуры. Старение ППС.
Финансовое состояние	Большой объем бюджетных средств, поступающих за обучение и научно-исследовательские работы.	Отсутствие системы контроллинга.	Дополнительное привлечение внебюджетных средств за счет развития системы реализации дополнительных образовательных услуг и	Сокращение бюджетного финансирования. Демпинговая политика конкурентов.

			расширения консалтинговой деятельности. Организация эффективного финансового менеджмента в вузе.	
Образовательные технологии и процессы	Применение информационных технологий в учебном процессе.	Недостаточное использование активных методов обучения с практикой на передовых предприятиях.	Развитие системы открытого образования. Использование в учебном процессе медиа-технологий	Широкое использование дистанционных технологий обучения конкурентами.
Маркетинговая инфраструктура	Позитивный имидж вуза в регионе. Опыт проведения рекламных и имиджевых мероприятий.	Отсутствие системы постоянного мониторинга рынков труда и образовательных услуг Отсутствие службы маркетинга	Использование современных механизмов формирования товарной и ценовой политик	Ошибки при ценообразовании из-за отсутствия достаточной информации о состоянии конкурентной среды.
Заказчики	Сотрудничество со средними профессиональными учебными заведениями области. Активное договорное сотрудничество с предприятиями и организациями региона.	Недостаточно активная работа в соседних регионах.	Расширение сотрудничества со средними профессиональными учебными заведениями региона и специализированными классами.	Конкуренция на рынке образовательных услуг.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### PEST-анализа тенденций, имеющих существенное значение для стратегии университета

ПОЛИТИКА		Р	ЭКОНОМИКА	Е
1	Политические ожидания ООВО в отношении выборов Президента РФ	1	Общая характеристика экономической ситуации	
2	Политические ожидания ООВО в отношении выборов Государственной Думы РФ	2	Степень экономического развития области образования	
3	Изменение законодательства РФ	3	Динамика курса российского рубля к доллару США и Евро	
4	Отношение ООВО с правительством и федеральной властью в целом	4	Динамика ставки ЦБ РФ для депозитных счетов вузов	
5	Государственное влияние на сферу образования	5	Степень национальной/международной ориентации образовательных услуг ООВО	
6	Объем бюджетного финансирования в ООВО	6	Основные внешние издержки для ООВО (затраты на энергоносители и т.д.)	
СОЦИУМ		S	ТЕХНОЛОГИЯ	T
1	Изменения в базовых ценностях	1	Значимые тенденции в области НИОКР	
2	Изменения в уровне и стиле жизни	2	Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий	
3	Отношение к образованию	3	Новые образовательные услуги	
4	Демографические и миграционные изменения	4	Технологические изменения, имеющие существенное значение для образовательных услуг ООВО	
5	Изменение структуры доходов			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Стратегический SNW-анализ внутренней среды на период 3-летней стратегии развития вуза

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1	Стратегия ООВО		X	
2	Конкурентоспособность образовательных услуг в целом	X		
3	Организационная структура		X	
4	Финансовые ресурсы		X	
5	ООВО как участник международного научно-образовательного сотрудничества			X
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по образовательной услуге (в целом),	X		
7	Информационные технологии		X	
8	Качество материально-технической базы		X	
9	Имидж ООВО, репутация на рынке образовательных услуг		X	
10	Отношения с органами власти (в целом)	X		
11	Деятельность по развитию студенческого лидерства		X	
12	Вовлечение студентов в исследовательские разработки			X
13	Корпоративная культура ООВО		X	