УДК 338.984

Эффективность университета на уровне функциональных служб

Кукленко А.А.
Магистрант Института экономики управления и финансов
Казанского (Приволжского) федерального университета

Хаффазов И.Р.
Магистрант Института экономики управления и финансов
Казанского (Приволжского) федерального университета

Палей Т.Ф.
Кандидат экономических наук, доцент,
заведующая кафедрой общего менеджмента
Казанского (Приволжскогоий) федерального университета

Высшее образование в России стоит на пороге перехода от классического, гумбольдтского, университета к модели университета третьего поколения. Актуальной проблемой в переходный период является вопрос соответствия структуры организации выбранной стратегии, а также её эффективность на разных уровнях. Особый интерес вызывает оценка эффективности служб, работа которых обеспечивает бесперебойное функционирование основных департаментов высшего учебного заведения.

Ключевые слова: высшее образование, стратегическое управление, организационная структура, эффективность образования, KPI, университет третьего поколения.

На сегодняшний день одним из актуальных вопросов для современной России является повышение эффективности системы высшего образования [1]. Несмотря на то, что за последние годы позиции отечественных вузов заметно укрепились на мировом рынке, всё ещё существует необходимость в модернизации и более грамотной организации внутренних процессов и систем стратегического контроля на разных уровнях организационной структуры университета для повышения качества предоставляемых услуг.

Среди большого количества факторов, влияющих на успешную реализацию выбранной предприятием стратегии, соответствие организационной структуры предприятия стратегическим целям фирмы является одним из наиболее значимых. Первым этот подход был предложен Альфредом Чандлером, сформулировавшим известный принцип: «Стратегия определяет структуру» [2]. Однако, существует и иной, противоположный, подход, сформулированный гуру современного менеджмента И. Адизесом. По его мнению, именно структура определяет поведение людей, а поведение людей, в свою очередь, определяет стратегию [3]. Какой бы подход ни применяли бы на практике предприятия, очевидно, что структура и стратегия имеют сильную связь. Особенно актуален данный подход в управлении образовательной деятельностью высшего учебного заведения, так как стремительно меняющийся спрос на образовательные услуги требует от университетов гибкости и высокой скорости реакции на происходящие изменения.

Согласно традиционной модели высшего образования, в России функционирует факультетско-кафедральная система. В рамках данной системы ответственность за организацию образовательного процесса, в соответствии с учебным планом, несут деканаты, а кафедры – за передачу определенного стандартом содержания образования в рамках дисциплин кафедры. Однако, система высшего образования стоит на пороге перехода к новой модели, которая описана набирающим популярность в научных кругах Й. Виссемой и названа «Университет третьего поколения» [4].

Принципиальным шагом к новой модели высшего профессионального образования является переход от стандартизированной процессной модели (которая предъявляла требования по большей части к содержанию образования) к стандартам качества непосредственно результатов. В условиях перехода к желаемой модели необходима чёткая система целей и показателей, которые позволят осуществлять качественный мониторинг и контроль достигнутых результатов.

Однако зачастую каскадирование стратегических целей и установка ключевых показателей эффективности сосредоточены только на основных подразделениях университетов, обходя стороной функциональные службы, работающие в ключе оперативных целей. Данная проблема является типичной для стратегического управления в отечественных вузах. Мозаичность подходов к стратегическому планированию, а также отсутствие механизма налаживания связей между стратегическим и оперативным планированием создают следующие неблагоприятные для стратегического развития условия:

– миссия и цели существуют, однако это не приводит к созданию полноценных политик;

– разрабатывается стратегия, но её реализация невозможна в условиях существующей организационной структуры;

– стратегия реализуется, но не поддерживается отлаженной системой мониторинга, показатели эффективности носят общий характер, могут быть не систематизированы, разрознены [5, с. 18].

Одним из возможных подходов в данной ситуации может послужить формулирование показателей эффективности соответственно группам стратегических целей по функциональным областям деятельности. При применении данного подхода необходимо учитывать, что в вузе одновременно существует административное управление, проявляющееся в большей степени на уровне вуза, и академическое управление, превалирующее на уровне факультетов (институтов) и кафедр. Каждый из этих уровней управления имеет свою специфику.

Рассмотрим данный подход на примере Казанского (Приволжского) федерального университета.

Стратегической целью университета является повышение конкурентоспособности в области исследований и разработок, достижение высокого международного уровня образовательных программ для вхождения в ТОП-100 рейтинга мировых университетов [6].

На сегодняшний день университет имеет достаточно обширную структуру, включая в себя следующие группы подразделений: проректоры, коллегиальные органы управления (Учёный совет, Наблюдательный совет, Попечительский совет и др.), управленческие подразделения (Управление кадров, Управление научно-исследовательской деятельности, Управление инновационного развития, Центр перспективного развития, Департамент внешних связей, Департамент PR и рекламы и др.), основные подразделения (институты и факультеты), вспомогательные подразделения (Научная библиотека, КСК «Уникс», Издательство КФУ и др.), обслуживающие подразделения (Студенческий городок, Департамент по обеспечению внутреннего режима, гражданской обороны и охраны труда, Управление хозяйственной деятельности и др.), научно-образовательные центры и филиалы [7].

Структура университета является традиционной в понимании университетского образования в России, относится к бюрократическому типу, имеет чёткие линии подчинения и ясную иерархию. Стратегические цели «спускаются» только на кафедры, функциональные отделы выполняют только краткосрочные цели.

В разрезе изменения модели университетского образования от гумбольдтского университета в сторону университета третьего поколения и в рамках программы повышения конкурентоспособности Казанского (Приволжского) федерального университета организационная структура поддастся неотвратимым изменениям (рис. 1).

Рис. 1. Перспективная структура академического управления Казанского (Приволжского) федерального университета [6]

Основными функциями в этой области будут прогнозирование, генерирование и проведение изменений, в ходе которых сформируется новая университетская культура и видение будущего КФУ как глобального конкурентоспособного научно-образовательного учреждения.

Формирование мотивированных проектных команд из представителей университетского менеджмента, НПР, студентов, бизнес-структур, общественности, международных участников станет ключевым элементом стратегического внимания университета [6].

Данный переход открывает колоссальное количество возможностей для университета и региона в целом, однако следует отметить, что при такой структуре особенно важным будет эффективное функционирование управленческих подразделений.

Для того чтобы работа функциональных подразделений велась в соответствии с общей стратегией университета, необходима правильная постановка стратегических задач, на основе которых будет разработана декомпозиция KPI, определяющих эффективность выполнения стратегии функциональными отделами университетов.

Для определения эффективности основных функциональных отделов университета следует применять следующие KPI:

1. Управление кадров Казанского федерального университета является структурным подразделением аппарата управления Казанского федерального университета и подчиняется ректору. Основной целью службы является эффективное использование сотрудников организации. Показателями эффективности работы данного подразделения могут являться: текучесть кадров, укомплектованность персоналом, состояние и структура кадрового резерва, обучение и развитие персонала, снижение потерь фонда рабочего времени сотрудников компании. Представленные показатели помогут оценить эффективность использования персонала в соответствии со стратегическими целями организации.

2. Управление научно-исследовательской деятельности является одним из важнейших функциональных подразделений КФУ, возглавляется проректором по научной деятельности, который осуществляет руководство и контроль над деятельностью КФУ в области разработки политики университета в сфере научной деятельности, создания и использования интеллектуальной собственности; формирования планов научной и инновационной деятельности КФУ; научных исследований всех образовательных подразделений КФУ и др. Управление обеспечивает эффективное использование научного потенциала КФУ для проведения научно-исследовательских работ, приоритетное развитие фундаментальных научных исследований в соответствии с профилями подготовки специалистов КФУ. Способами оценки эффективности данного подразделения могут служить: количество публикаций в международных и национальных рецензируемых изданиях, индекс цитируемости научных публикаций ведущих ученых и преподавателей вуза, количество проведенных за год научных конференций и семинаров, количество разработанных мероприятий по стимулированию научно-исследовательской деятельности ППС и обучающихся, число отраслей науки, в рамках которых выполняются НИР, количество опубликованных учебников с грифом и научных монографий.

3. Основная цель Управления инновационного развития – содействие коммерциализации проектов, разрабатываемых учеными Казанского университета, продвижению инновационных разработок на рынок, установлению связей между бизнесом и наукой, участию коммерчески значимых разработок в конкурсах и грантах. Деятельность управления способствует повышению статуса КФУ не только как крупного научного, но и инновационного центра РФ. Для оценки работы управления инновационного развития можно использовать следующие KPI: количество созданных при вузе инновационных предприятий, количество внедренных разработок, количество полученных патентов, количество грантов на научные разработки от реального сектора экономики.

4. Центр перспективного развития осуществляет разработку, аналитическое сопровождение и мониторинг исполнения Программы развития Казанского федерального университета. Деятельность Центра направлена на решение следующих задач: планирование исполнения Программы развития КФУ; мониторинг исполнения Программы развития КФУ; анализ проблем образования в мире; анализ процессов, происходящих в Казанском федеральном университете. Основываясь на задачах департамента, показателями его эффективности будут служить: группы показателей качества образовательной деятельности, интернационализации и международного признания, экономической устойчивости университета.

5. Департамент PR и рекламы занимается организацией коммуникационной политики вуза и контролем за ее реализацией; координацией внешних и внутренних коммуникаций вуза. Важным пунктом является и установление, а также развитие отношений со средствами массовой информации: поддержание постоянных контактов с представителями СМИ для освещения деятельности вуза. Для данной службы стратегическими KPI могут служить: индекс цитируемости, пресс-рейтинг, медиа-индекс, посещаемость сайта, количество абитуриентов.

Таким образом, методологию можно привести к краткому виду в таблице 1.

Основная функция метода – помощь в определении уровня достижения целей определённого

Таблица 1

Стратегические показатели эффективности функциональных отделов

Функциональное подразделение	Стратегическая цель	KPI
Управление кадров	Поиск и подбор квалифицированного персонала для актуальных направлений деятельности	- укомплектованность персоналом; - состояние и структура кадрового резерва; - обучение и развитие персонала и др.
Управление научно-исследовательской деятельности	Создание условий для ведения научно-исследовательской деятельности на международном уровне	- количество публикаций в международных и национальных рецензируемых изданиях; - количество проведенных за год международных научных конференций и семинаров; - количество разработанных мероприятий по стимулированию научно-исследовательской деятельности ППС и обучающихся и др.
Управление инновационного развития	Повышение эффективности использования результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	- количество созданных при вузе инновационных предприятий; - количество внедренных разработок; - количество полученных патентов и др.
Центр перспективного развития	Укрепление позиций К(П)ФУ на международном рынке высшего образования	группы показателей качества образовательной деятельности, интернационализации и между-народного признания, экономической устойчивости университета.
Департамент PR и рекламы	Повышение привлекательности и узнаваемости К(П)ФУ среди университетов мира	- индекс цитируемости; - медиа-индекс; - количество абитуриентов и др.

Источник: составлено авторами.

подразделения университета. Для каждого бизнес-процесса устанавливаются различные показатели эффективности. Показатели эффективности формируются на основе стратегии университета и анализа ключевых бизнес-процессов, необходимых для реализации выбранной вузом стратегии. Для поддержки эффективного процесса управления университетом данная информация должна быть доведена до сотрудников в сжатом, интуитивно понятном виде. Мониторинг ключевых показателей эффективности имеет важнейшее значение для корректной реализации стратегии университета.

Таким образом, на сегодняшний день одним из актуальнейших аспектов развития университетского образования является организация мониторинга и стратегического контроля. Речь идёт не только об академическом управлении, которое включает в себя оценку и мониторинг качества образования, но и функциональных подразделений, так как они обеспечивают бесперебойное функционирование основных образовательных процессов, что необходимо для высокой академической активности и укрепления позиций университета на международном рынке.

Литература:

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» // Российская газета. – 2012. – № 5775 (102).
2. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962/1998. – 463p.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
4. Князев Е.А., Клюев А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.
5. Виссема Й. Университет третьего поколения. – М.: Изд-во «Олимп – Бизнес», 2016. – 258 стр.
6. Программа повышения конкурентоспособности федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Казанский федеральный университет» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013–2020 гг. – URL: http://kpfu.ru/portal/docs/F898561839/10..Programma.konkurentosposobnosti.KFU._rus._.pdf
7. Официальный сайт Казанского (Приволжского) федерального университета. – URL: http://kpfu.ru/

Effectiveness of University on the Level of Functional Services

A.A. Kuklenko, I.R. Khaffazov, T.F. Palei
Kazan (Volga Region) Federal University

Russian higher education is on the verge of transition from the classical Humboldt University to University of the 3rd generation model. The most pressing issue in the process of transition is matching organizational structure to the chosen strategy and its effectiveness at different levels. In this context the evaluation of the effectiveness of functional services, whose efficient operation ensures smooth functioning of core departments of the higher educational institutions, is of special interest.

Key words: higher education, strategic management, organizational structure, effectiveness of education, KPI, the University of the 3rd Generation.