

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

А.З. Бобылева¹,

МГУ имени М.В. Ломоносова (Москва, Россия)

ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОГРАММ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВУЗАМИ

В статье уточняется терминология и дается понятийный аппарат проектирования комплексных программ антикризисного управления вузами: раскрыта суть кризиса и кризисной ситуации в вузе, обоснована целесообразность антикризисного управления не только в фазе кризиса, но и на других эволюционных периодах в деятельности вуза, введено понятие устойчивого развития вуза и предложено определение эффективного вуза. Данный материал стал основой разработки принципов проектирования комплексных программ антикризисного управления вузами и обоснования различий типовых антикризисных программ в зависимости от уровня неэффективности, факторов, повлиявших на ухудшение деятельности, фазы развития вуза, возможности проведения восстановительных процедур самостоятельно или при участии государства и т.д.

Ключевые слова: устойчивое развитие вуза, эффективный вуз, антикризисное управление вузами.

A.Z. Bobileva,

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

DESIGNING INTEGRATED MODELS OF CRISIS MANAGEMENT OF UNIVERSITIES

The article clarifies the terminology and shapes the conceptual apparatus to design integrated models of crisis management of universities. It shows the essence of the crisis and the crisis situation in universities, the expediency of crisis management not only in the crisis phase, but also in other periods in the evolution of the university. The concept of sustainable development of the university and the definition of an effective university are introduced. It creates the basis to develop and design the principles of integrated models of crisis management in universities and study the differences in the types of models depending on the level of inefficiency, factors that influence the degradation in performance, the phase of the university development, the possibility to effect recovery procedures on their own or with the state assistance.

Key words: sustainable development of the university, effective university, crisis management in higher education.

¹ Бобылева Алла Зиновьевна, докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой финансового менеджмента ф-та государственного управления; тел.: +7 (916) 509-26-17; e-mail: azbobileva@yandex.ru

Введение

Недостатки государственного стратегического планирования в сфере образования, изменение баланса между числом государственных, муниципальных и частных вузов при отсутствии адекватной системы контроля, слабая подготовка профессорско-преподавательских кадров, нехватка и несбалансированность финансирования в сфере образования [Бобылева и др., 2013; Управление в условиях..., 2011] и наличие в связи с этим неэффективных вузов имеют экономические, социальные и общественные последствия, которые проявляются в следующем:

- ухудшается качество образования, так как неэффективные вузы не могут предоставить образовательные услуги, удовлетворяющие принятым требованиям государства, общества и индивидов;

- увеличивается число выпускников вузов, не получивших образования, соответствующего потребностям современного общества, и не работающих по специальности;

- снижается престиж высшего образования из-за увеличения его доступности за счет обучения в неэффективных вузах;

- расплываются финансовые ресурсы государства из-за современной системы субсидирования образования, что приводит к недофинансированию «сильных» вузов и необоснованной поддержке «слабых», неэффективных;

- наблюдается нехватка специалистов одних профессий и избыток других ввиду того, что контрольные цифры (госзадание) по подготовке выпускников доводятся вузам формально, годами не корректируются из-за малой обоснованности прогнозов потребностей в специалистах по видам деятельности, отсутствия сплошной статистики о трудоустройстве выпускников вузов, регламентов управления по результатам;

- отмечается низкая транспарентность и невозможность характеристики деятельности вуза из-за отсутствия определения термина «эффективный (неэффективный) вуз», малой обоснованности набора базовых показателей для системной оценки эффективности вузов;

- ограничиваются возможности для сравнения вузов при выборе их для обучения из-за отсутствия рейтингов, построенных на прозрачных критериях.

Понимание правительством страны этих и других последствий сложившейся практики управления вузами, сохранение возможности функционирования неэффективных вузов привели к формулированию государственного задания, цель которого — разработка системного подхода к проектированию комплексных программ антикризисного управления неэффективными высшими учебными заведениями для перевода их в эффективные. Выполнение госза-

дания поручено ряду исследователей МГУ имени М.В. Ломоносова [Бобылева и др., 2013].

В соответствии с указанной целью в исследовании были поставлены следующие задачи:

— уточнение терминологии (антикризисное управление, эффективность вуза, кризис и кризисная ситуация и т.д.) и формирование понятийного аппарата исследования;

— разработка принципов и системного подхода к проектированию комплексных программ антикризисного управления вузами и типовых антикризисных программ для наиболее вероятных ситуаций, связанных с неэффективностью вузов.

О трактовке некоторых ключевых понятий в области проектирования комплексных антикризисных программ в сфере образования

Проектирование комплексных программ антикризисного управления вузами предполагает уточнение ряда понятий, так как в научной, методической литературе и даже в нормативно-правовых документах прослеживается неоднозначность ряда используемых терминов, противоречивость их трактовок.

Кризис и кризисные ситуации. Постоянной динамической характеристикой развития является цикличность, о чем свидетельствует история становления и развития цивилизации. Выделение основных фаз цикла относится к одному из спорных моментов в теории цикличности². Тем не менее самым распространенным считается подход марксистской школы, в рамках которого выделяются четыре главные последовательно сменяющиеся фазы цикла: кризис — депрессия — оживление — подъем. При этом кризис понимается как максимальное обострение противоречий развития, переломный момент цикла.

Кризис в системе образования на макроуровне может иметь следующие признаки:

— низкая позиция и (или) постоянное снижение положения вузов страны в международных рейтингах;

— высокая доля безработицы среди выпускников;

— потеря конкурентоспособности российской системы образования в связи с отсутствием соответствующих международных договоров и(или) механизмов их реализации;

— недостаток инновационных исследований;

² См. классические работы К. Маркса, Дж. Кейнса, К. Жугляра, М.И. Туган-Барановского, С. Кузнецца, Н.Д. Кондратьева, Дж. Китчина, Й. Шумпетера, М. Фридмана и пр.

— появление более сильных игроков на мировом рынке образовательных услуг.

При достаточном запасе прочности экономики и понимании стратегического значения образования для развития страны выход из кризиса может происходить относительно быстро. Однако возможен и другой вариант (подтверждающийся современными экономическими реалиями), когда кризис перерастает в затяжную депрессию.

На микроуровне жизненный цикл организации большинства вузов заключается в прохождении стадии становления, роста, стабильности, спада и, возможно, кризиса³, который в отдельно взятом учебном заведении может быть вызван:

— изменениями в спросе на образовательные услуги данного вуза или по определенным образовательным программам (так называемая клиентская база)⁴;

— разрушением внутренних бизнес-процессов (приходом непрофессиональной команды управленцев);

— недостатком преподавателей высокого класса (развитие);

— финансовыми причинами.

Самая глубокая точка кризиса может проявляться в:

— недоборе студентов по сравнению с госзадаaniem;

— устойчивом снижении числа студентов за ряд лет при сохранении спроса на аналогичные образовательные услуги в других вузах;

— невозможности обеспечить деятельность вуза из-за нехватки квалифицированных преподавателей, вести НИР из-за отсутствия материальной базы.

Для разработки программ антикризисного управления в вузах важно различать кризис и кризисную ситуацию.

Кризисная ситуация характеризуется локальностью, структурной однородностью (проявляется в какой-либо обособленной сфере или ограниченном круге сфер), внезапностью, в то время как *кризис* развивается относительно медленно и имеет многокомпонентную структуру. Например, кризисная ситуация в вузе может проявляться в недоборе студентов в текущем году из-за появления сильного конкурента или нехватки аудиторий, а системный кризис предполагает провалы в деятельности сразу по нескольким направлениям на протяжении нескольких периодов.

³ К настоящему времени разработано более десяти различных теорий жизненного цикла организаций. Качественный сравнительный анализ основных теорий жизненного цикла организации представлен в работе [Широкова, Серова, 2006, С. 3—27].

⁴ Здесь и далее используется широко распространенная терминология концепции системы сбалансированных показателей [Каплан, Нортон, 2003].

При смешивании понятий «кризис» и «кризисная ситуация» антикризисное управление может оказаться неуспешным из-за неправильно выбранного типа мер. Ошибки могут быть нескольких видов: 1) при правильной диагностике кризисной ситуации было бы достаточно проведения оперативных мер, а пошли на рискованные, дорогостоящие стратегические меры, соответствующие системному кризису; 2) в кризисе нужна стратегическая реорганизация, а осуществлялась оперативная, затрагивающая лишь отдельные проявления кризиса в вузе. В этом случае оперативные меры могут лишь продолжить и ухудшить состояние организации.

Антикризисное управление. В ряде зарубежных и российских источников антикризисное управление понимается как управление кризисом (Crisis Management). Это означает, что оно вступает в силу лишь при максимальном обострении противоречий развития, в переломный момент цикла, в кризис. Такой узкий подход к антикризисному управлению может оставлять без внимания возможности предупреждения и предотвращения кризисов на ранней стадии возникновения угроз, проведения ряда мягких корректирующих мероприятий, позволяющих стабилизировать ситуацию.

В соответствии с действующей Методикой проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования [Информационно-аналитические материалы..., 2013] все вузы и их филиалы могут быть классифицированы по четырем группам — эффективные, частично эффективные (с признаками неэффективности), подлежащие оптимизации, подлежащие реорганизации. Это означает, что преобладающая в настоящее время государственная парадигма предполагает, что не все вузы с признаками неэффективности находятся в кризисе. К тому же она дает основания рассматривать антикризисное управление вузами в широком смысле, на всех фазах жизненного цикла вузов, а не только в кризисе.

Таким образом, формулировка госзадания как «разработка системного подхода к проектированию комплексных программ антикризисного управления неэффективными вузами для перевода их в эффективные» не вполне корректна и сужает проблему. Она предполагает антикризисное управление только неэффективными вузами (при максимальном обострении противоречий), в то время как разработка антикризисных программ целесообразна и для вузов частично эффективных (с признаками неэффективности), и находящихся в стадии оптимизации, и даже для эффективных вузов.

Наличие эффективных, частично эффективных вузов, вузов, подлежащих оптимизации и реорганизации, можно рассматривать через призму жизненного цикла развития образовательных учреждений. Как указывалось выше, большинство вузов проходит ста-

дии становления, роста, стабильности, спада и, возможно, кризиса. При этом, по нашему мнению, каждая фаза цикла (эволюционный период) характеризуется доминирующим направлением антикризисного управления.

Представляется, что *при создании и становлении вуза* основной задачей является выживание, поиск «своей ниши» через:

- обоснование возможности и целесообразности вести образовательную деятельность по выбранным направлениям, в определенном регионе (изучение потребностей рынка образовательных услуг, оценка финансовых, материальных, профессиональных ресурсов, сбор документов для регистрации и лицензирования);

- формирование контингента студентов, партнерских связей, источников финансирования, профессорско-преподавательского коллектива и в целом своей институциональной среды.

Недоучет любого из этих направлений может не позволить вузу перейти в фазу роста, привести его к развитию кризиса, реорганизации или ликвидации. Таким образом, в период становления основной задачей антикризисного управления вузом является преодоление «болезней начального роста», проявляющихся обычно в недооценке возникающих проблем, переоценке собственных возможностей, неготовности быстро принимать управленческие решения в условиях неопределенности и риска, вносить поправки в планы в условиях изменчивости среды.

Фаза роста вуза предполагает:

- увеличение контингента студентов и числа образовательных программ;

- расширение НИР;

- выход на международную арену;

- увеличение потребности в выпускниках вуза на рынке труда.

В фазе роста основной задачей антикризисного управления вузом является обеспечение устойчивого, контролируемого, сбалансированного развития (sustainable development). Следует отметить, что в настоящее время наблюдается огромный разброс в интерпретации указанного понятия. Существуют сотни его определений как в иностранной, так и в отечественной литературе. Наиболее общее, «философское» определение принадлежит Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию (WCED): «Устойчивое развитие — это такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [Пиннинти, 2006]. В свою очередь эксперты Всемирного банка определяют устойчивое развитие как процесс управления совокупностью (портфелем) активов, направленный на сохранение и расширение возможностей, имеющихся у людей. Активы в данном

определении включают физический природный и человеческий капитал.

На основе вышеприведенных общих определений, учитывая, что определение WCED включает два ключевых понятия — потребности и ограничения [Бобылев, Захаров, 2011], можно передать *суть устойчивого развития в образовании* следующим образом: удовлетворение сегодняшних потребностей государства, общества и индивидов в сфере образования и создание условий для будущих поколений получать образовательные услуги с учетом ограничений, обусловленных состоянием экономики и организации общества.

Применительно к конкретному вузу устойчивое развитие можно рассматривать как рост (поддержание) численности студентов бакалавриата, магистратуры, аспирантуры, увеличение направлений подготовки, объема НИР, не снижающее качество основной деятельности вуза, которое измеряется долей российских и зарубежных студентов с высоким баллом по результатам обучения, трудоустроенных по своей специальности в соответствии с сегодняшними и долгосрочными потребностями экономики страны, социальными, политическими, культурными задачами государства, общества и отдельных индивидов. Внешним признаком устойчивого развития вуза может быть постоянное, на протяжении нескольких лет повышение позиции в российских и международных рейтингах.

Необходимость уточнения понятия «устойчивое развитие вуза» связана с тем, что на практике возможны ситуации, при которых высокие наборы студентов, что на первый взгляд характеризует рост, могут сопровождаться нехваткой высокопрофессионального профессорско-преподавательского состава, обустроенных лабораторий для занятий, и приводить к снижению качества обучения и финансовым затруднениям. В то же время консервативные вузы с медленными темпами роста могут остаться позади своих более энергичных конкурентов и также являться кандидатами в неэффективные учебные заведения. Задача антикризисного управления на стадии роста — обеспечить его сбалансированность и устойчивые темпы. Для быстро растущих вузов очень важно уметь определить момент, когда следует ограничить этот рост для сохранения устойчивости. А для вузов с отрицательными темпами роста и медленно растущих вузов важно уметь принимать следующие решения: возможна ли диверсификация деятельности и рост на ее основе; следует ли объединиться с каким-либо другим учебным заведением и какие дополнительные возможности это даст; целесообразно ли ликвидировать данное учебное заведение.

Фаза зрелости (стабильности) в деятельности вуза, на которой находятся так называемые эффективные вузы, должна содержать указанные ниже составляющие антикризисного управления:

- мониторинг основных процессов и показателей качества деятельности вуза;
- критическая оценка оказываемых образовательных услуг, результатов научно-исследовательской и международной деятельности; самой организационной системы; законности и соответствия нормативным требованиям всех процессов, происходящих в вузе;
- прогноз изменений внешней и внутренней среды;
- разработка и реализация комплекса превентивных мер, обеспечивающих создание запаса прочности, моделей организационного поведения при ухудшении ситуации и снижение рисков.

В фазе спада важно:

- удерживать снижение показателей в допустимых для конкретного вуза пределах;
- провести оперативную реструктуризацию, задачи которой — сократить продолжительность спада, ликвидировать провалы, заметные внешней среде, и внутренние глубинные негативные факторы;
- определить точки роста на будущее.

По принятой в настоящее время классификации на этой стадии находятся вузы с признаками неэффективности (частично эффективные). Используемое сейчас на практике понятие «вуз, требующий оптимизации», также, видимо, следует в первую очередь соотносить с вузами, находящимися в фазе спада, хотя оптимизировать деятельность учебного заведения можно на любой стадии. Этот тезис находит подтверждение в самом определении оптимизации как процесса выбора наилучшего варианта из возможных, процесса приведения системы в наилучшее (оптимальное) состояние [Общий толковый словарь...: сайт, 2013] и позволяет сделать вывод о некотором несоответствии общепринятого понимания оптимизации и использования его при мониторинге вузов. В общепринятом понимании оптимизация деятельности нужна практически любому вузу, даже эффективному, т.е. применение данного термина к какой-либо определенной группе вузов не вполне корректно.

Управление непосредственно в фазе кризиса предполагает стратегическую реструктуризацию (реорганизацию) — глубинные преобразования, обеспечивающие запас прочности на длительный период. Как правило, в образовательной сфере реорганизация проводится при помощи и под контролем государства. Исходная основа стратегической реорганизации неэффективного вуза — ответы на вопросы, позволяющие сформировать концепцию реорганизации:

- какой вид деятельности данного вуза наиболее перспективен;
- целесообразна ли диверсификация деятельности вуза или, наоборот, специализация на более узком числе направлений;

— следует ли объединить рассматриваемый вуз с другим учебным заведением и какие новые возможности это откроет;

— следует ли ликвидировать данный вуз?

Таким образом, антикризисное управление можно понимать не как стратегию выхода непосредственно из кризиса, а как модель реагирования на негативные изменения. При этом антикризисное управление в широком смысле предполагает, что в фазе кризиса преобладает активное управление, в то время как на других фазах цикла — плановое и/или реактивное. Из вышесказанного следует, что комплексные программы антикризисного управления должны иметь все вузы — как имеющие признаки неэффективности, подлежащие оптимизации (реорганизации), так и стабильно работающие. Цель таких программ в последнем случае — своевременное обнаружение вероятности развития кризиса и принятие мер по его предотвращению или смягчению.

Разработке антикризисных мер в каждом конкретном случае должна предшествовать систематизация влияющих на эффективность деятельности вуза факторов. Их целесообразно подразделить на объективные (внешние) и субъективные, связанные с определенным вузом. Можно считать, что к кризисным явлениям приводят различные типы объективных факторов, связанных с изменениями внешней среды:

— недофинансирование науки и образования;

— снижение престижа профессии преподавателя вуза;

— низкие реальные доходы населения и невозможность содержать детей до получения ими высшего образования, необходимость совмещения в связи с этим обучения и работы студентами т.д.

Субъективные факторы могут быть связаны с ошибками в управлении вузом, коррупционной составляющей и др.

Такая классификация факторов позволяет в первом приближении прогнозировать развитие ситуации. Для преодоления объективных причин кризиса может быть необходима политическая воля (изменение государственных приоритетов), относительно продолжительное время и, как правило, существенные финансовые вливания. Субъективные причины могут быть преодолены сменой руководства вуза, реорганизацией т.д.

Эффективность вузов. Формулировка госзадания как разработки системного подхода к проектированию комплексных программ антикризисного управления неэффективными вузами для перевода их в эффективные предполагает четкое понимание, что такое эффективный и неэффективный вуз. Однако определение этих терминов в нормативно-правовых документах отсутствует, оно подменено набором конкретных показателей [Методика расчета показателей..., 2013]. Методически верен другой путь — вывод

критериев и показателей эффективности исходя из фундаментального определения эффективности вуза. Важность такого подхода обусловлена тем, что не существует единого понятия «эффективность»: эффективность может проявляться в продуктивности, экономичности, общественной значимости, результативности, прибыльности, инновационной активности и т.п. [Положение о докладах..., 2004; Максимова, 2007; Оценка эффективности..., 2007]. Представляется, что в рассматриваемых российских нормативных документах эффективность является обобщенной характеристикой деятельности организации, ее успешности, однако это нигде не сформулировано, позволяет по-разному интерпретировать термин, затрудняет разработку критериального аппарата и осуществление управленческих действий.

Комплексное определение эффективного вуза должно, по мнению автора статьи, учитывать экономическую, социальную, культурную, научную, образовательную эффективность. Можно предложить к обсуждению следующее определение: эффективный вуз — это вуз, успешно выполняющий свои основные функции — образовательную, культурно-воспитательную, научно-исследовательскую, социальную, экономическую (рациональное использование имеющихся ресурсов), трансфера знаний и их коммерциализации.

Таким образом, уточнение основных понятий, используемых в настоящее время в управлении вузами, — эффективный (неэффективный) вуз; частично эффективные (с признаками неэффективности) вузы; подлежащие оптимизации и реорганизации вузы; антикризисное управление и его задачи на различных стадиях жизненного цикла — позволяет скорректировать цель исследования и определить ее как «разработку системного подхода к проектированию комплексных программ антикризисного управления вузами», а также сформулировать концепцию системного подхода к проектированию комплексных программ антикризисного управления вузами.

Системный подход к проектированию комплексных программ антикризисного управления вузами

Системный подход к антикризисному управлению вузом предполагает понимание его деятельности как системы взаимосвязанных процессов на макро-, мезо- и микроуровнях, направленных на поддержание (достижение) установленных нормативных значенных показателей, обеспечение устойчивого развития.

Исходя из данного понимания системного подхода *на макроуровне* целесообразно стратегическое планирование на основе определения государственных задач в сфере образования как в крат-

косрочной, так и в долгосрочной перспективе, уточнение термина эффективного (неэффективного) вуза, дальнейшее развитие критериев оценки деятельности вузов, разработка типовых моделей антикризисного управления [Бобылева и др., 2013].

Процедуры, проводимые в соответствии с федеральными нормативно-правовыми актами, должны быть дополнены *мерами регионального антикризисного регулирования*. Оно должно быть направлено в первую очередь на использование благоприятных местных возможностей. Представители бизнеса могут обеспечить целевое финансирование обучения и гарантии трудоустройства, производственную практику, частичную занятость студентов; региональные администрации — информационную и другие виды поддержки (создание новых рабочих мест, профориентирующие и рекламные мероприятия для повышения мотивации выпускников остаться в регионе, обеспечение жилплощадью выпускников, выделение грантов на НИР и т.п.); вузы — трансфер знаний и технологий путем инициации инновационных исследований, создания бизнес-инкубаторов, творческих лабораторий. Таким образом, тесная связь между вузом, региональными властями и бизнесом (учреждениями культуры, социальными институтами) способствует повышению эффективности и качества его деятельности, в большей степени отвечает запросам среды конкретного региона, дает экономию бюджетных средств за счет получения дополнительных финансовых вливаний от регионального бизнеса, позволяет активизировать местные возможности для преодоления неэффективности как отдельного вуза в регионе, так и системы регионального высшего образования в целом.

На микроуровне ключевой задачей должно стать комплексное управление вузом по выделенным в нормативно-правовых документах направлениям: образовательная деятельность, научно-исследовательская деятельность, международная деятельность, финансово-экономическая деятельность, инфраструктура, трудоустройство, а также по предлагаемому автором статьи дополнительному направлению — обеспечение требований законности (трудового, налогового, бюджетного законодательства, соблюдения договоров и т.д.). Следует отметить, что в настоящее время вуз может считаться эффективным, если он удовлетворяет хотя бы половине требований [Протокол заседания..., 2013], что вряд ли может ориентировать руководство вузов на системный подход в управлении.

В литературе описано множество моделей управления вузом с элементами системного подхода, однако, как правило, в их основе лежит система сбалансированных показателей (BSC), интегрированная с ценностно-ориентированным подходом (VBM). Такая модель, с одной стороны:

— задает вектор определения краткосрочных и долгосрочных целей вуза и механизмов их достижения, трансформации целей вуза в конкретные задачи и показатели;

— увязывает отчетные данные для контролирующих органов и стейкхолдеров с внутренними характеристиками наиболее значимых образовательных, исследовательских и других процессов;

— позволяет рассматривать все ключевые показатели как измерители ценности вуза, как вклад различных процессов в ценность.

С другой стороны, такая агрегированная модель оставляет свободу для учета особенностей вуза и его внешней среды и позволяет:

— разработать собственную классификацию образовательных, управленческих, исследовательских процессов;

— выделить свои уникальные факторы успеха;

— дополнить самому вузу рекомендуемые вышестоящими органами показатели для контроля и оценки эффективности, прогнозирования трендов, выявления угроз снижения эффективности на ранних стадиях их проявления, увеличения внутренней мотивации преобразований для повышения эффективности.

Комплексные программы антикризисного управления вузами целесообразно строить на основе типовых моделей поведения для наиболее вероятных ситуаций, связанных с неэффективностью в образовательной, научно-исследовательской, международной, финансово-экономической деятельности, инфраструктуре и трудоустройстве выпускников.

Модели будут различаться в зависимости от:

— уровня неэффективности (частичной; для вузов, требующих оптимизации или реорганизации);

— факторов, повлиявших на ухудшение деятельности (экзогенные, эндогенные, объективные, субъективные, операционные, финансовые и т.д.);

— возможности проведения восстановительных процедур самостоятельно или при участии государства.

Участие государства может включать несколько процедур⁵:

— наблюдение, во время которого предполагается выявление причин неэффективности вуза и разработка (уточнение на основе типовых моделей) системы мер по повышению эффективности;

— оздоровление (восстановление параметров преимущественно силами вуза), однако под контролем антикризисного управляющего, назначенного государством;

⁵ Название процедур заимствовано из закона РФ «О несостоятельности (банкротстве)», что позволяет структурировать участие государства, выделить этапы и задачи с учетом глубины стоящих проблем, однако прямой аналогии с процедурами банкротства автор не подразумевает.

- внешнее управление для восстановления параметров эффективности;
- реорганизацию и прекращение деятельности вуза как самостоятельного.

В основе комплексных программ антикризисного управления вузами лежит *планирование системы мер* повышения эффективности их деятельности. При этом целесообразно выделение видов планирования в зависимости от степени неэффективности вуза:

- планирование в нормальной ситуации и текущая корректировка планов в связи с изменениями;
- планирование восстановительной деятельности в кризисных ситуациях;
- планирование как часть управления системным кризисом вуза.

Выделение видов планирования необходимо, так как методики планирования на разных фазах жизненного цикла будут различаться, иметь разные горизонты планирования, степень диверсификации, учитывать интересы разных стейкхолдеров, разные источники финансирования.

В целом основные этапы разработки комплексных программ антикризисного управления вузами следующие:

- определяются ключевые индикаторы (драйверы ценности) деятельности вуза. Часть индикаторов устанавливается государством, часть — региональными властями, где расположен вуз, часть — самим вузом;
- устанавливаются интервалы возможного изменения показателей без негативных последствий;
- в зависимости от типа проблем (образовательная, научная, международная деятельность, трудоустройство) разрабатывается комплекс мер, осуществляемых как самим вузом, так и государством, который может вернуть систему в равновесие при выходе ключевых параметров за установленные интервалы.

Следует особо подчеркнуть, что меры, предпринимаемые государством, не приведут к успеху, если работники вуза не мотивированы на реорганизацию, не согласны с ее концепцией, не готовы к ее реализации. С другой стороны, усилия вуза сами по себе могут не дать результата, если причины неэффективности являются внешними, например вызваны недофинансированием, несмотря на потребность в специалистах, выпускаемых вузом.

Нужно сказать, что очень часто неэффективность пытаются объяснить именно внешними причинами — недофинансированием, невниманием властей к проблемам вуза. Однако на практике внешние и внутренние причины обычно оказываются взаимосвязаны: низкий уровень менеджмента, отсутствие своевременной

реакции на первые признаки неблагополучия приводит к перерастанию кризисной ситуации, которую можно было бы локализовать, в крупномасштабный кризис.

Заключение

Разработка подходов к проектированию комплексных программ антикризисного управления вузами невозможна без уточнения понятийного аппарата и терминологии, так как в данной инновационной предметной области наблюдается неоднозначность и даже противоречивость в интерпретации понятий. В ходе приведенного исследования:

- обосновано, что кризис в вузе целесообразно рассматривать как максимальное обострение противоречий развития, переломный момент цикла;

- обозначены признаки кризиса как всей системы образования, так и отдельного вуза;

- доказано, что следует разделять понятия «кризис» и «кризисная ситуация», так как меры антикризисного управления различаются в зависимости от того, имеет место системный кризис или локальная кризисная ситуация;

- определено, что антикризисное управление вузами следует рассматривать в широком смысле, на всех фазах цикла жизнедеятельности вузов, а не только в кризисе, в связи с чем формулировка государственного задания не вполне корректна и требует расширения;

- показано, что функционирование эффективных, частично эффективных вузов, а также вузов, подлежащих оптимизации и реорганизации, целесообразно рассматривать через призму жизненного цикла образовательных учреждений, даны характеристики доминирующим направлениям антикризисного управления в каждом эволюционном периоде;

- представлена целесообразность разработки фундаментального определения эффективности вуза, а не подмена его набором показателей, предложено определение эффективного вуза как успешно выполняющего свои основные функции — образовательную, культурно-воспитательную, научно-исследовательскую, социальную, экономическую (рациональное использование имеющихся ресурсов), трансфера знаний и их коммерциализации.

Уточнение основных понятий, используемых в настоящее время в управлении высшими учебными заведениями, позволило сформулировать концепцию системного подхода к проектированию комплексных программ антикризисного управления вузами. При этом показано, что:

— системный подход к антикризисному управлению вузом основан на разработке и реализации взаимосвязанных процессов на макро-, мезо- и микроуровнях, направленных на достижение и(или) поддержание вузом установленных нормативных значений показателей, обеспечение устойчивого развития, а также сформулированы задачи и намечена система мер, требующих реализации на каждом уровне управления;

— участие государства может включать несколько процедур: наблюдение, оздоровление, внешнее управление, реорганизацию и прекращение деятельности вуза как самостоятельного; содержание каждой процедуры подробно раскрыто.

В целом проведенное в исследовании выделение факторов, способствующих развитию неэффективности, выявление их взаимосвязи с рассмотренными эволюционными периодами в развитии вузов, распределение задач антикризисного управления по уровням управления, определение этапов разработки комплексных программ антикризисного управления вузами позволяют создать портфель программ антикризисного управления ими, состоящий из типовых моделей для наиболее вероятных направлений проявления неэффективности. Модели различаются в зависимости от уровня неэффективности, факторов, повлиявших на ухудшение деятельности, фазы развития вуза, возможности проведения восстановительных процедур самостоятельно или при участии государства.

Список литературы

Бобылев С.Н., Захаров В.М. Модернизация и устойчивое развитие. М., 2011.

Бобылева А.З., Молчанов И.Н., Молчанова О.П., Сидорова А.А. Отчет по теме 34.10 «Разработка системного подхода к проектированию комплексных программ антикризисного управления неэффективными вузами для перевода их в эффективные» части 2 Государственного задания в соответствии с приказом ректора Московского университета академика В.А. Садовниченко № 591 от 15.07.2013. Приложение к приказу № 591. М., 2013.

Информационно-аналитические материалы к заседанию рабочей группы Межведомственной комиссии по мониторингу деятельности образовательных организаций высшего образования // Главный информационно-вычислительный центр: сайт. URL: http://miccedu.ru/monitoring/materials/reg_10301.htm (дата обращения: 18.08.2013).

Каплан Р.С., Хортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2003.

Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег. М., 1999.

Максимова М.Н. Формирование и эффективное использование ресурсов в социальном обслуживании региона: Автореф. дисс. ... докт. экон. наук. М., 2007.

Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. М., 1983.

Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования // Главный информационно-вычислительный центр: сайт. URL: http://miccedu.ru/monitoring/materials/reg_10301.htm (дата обращения: 18.08.2013).

Общий толковый словарь русского языка: сайт. URL: <http://tolslovar.ru/o5192.html> (дата обращения: 20.09.2013).

Оценка эффективности деятельности учреждений социальной поддержки населения / Под ред. П.В. Романова, Е.Р. Ярской-Смирновой. М., 2007 (Научные доклады: независимый экономический анализ).

Пиннинти К.Р. Окружающая среда и экономическое развитие: основы политики // Портал для экспертов и экспертных комиссий в области технического регулирования. URL: http://expert.gost.ru/EC/DOC/MS_2006_07_OSIER.pdf (дата обращения: 12.10.2012).

Положение о докладах о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования. Утв. постановлением Правительства РФ от 22.05.2004 № 249 «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов» // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. М., 1992—2014. Доступ: локальный. Дата обновления: 28.01.2014.

Протокол заседания Межведомственной комиссии по проведению мониторинга деятельности государственных образовательных учреждений в целях оценки эффективности их работы и реорганизации неэффективных государственных образовательных учреждений от 29.04.2013 № ДЛ-12/05пр // Минобрнауки РФ: сайт. URL: http://минобрнауки.рф/новости/3354/файл/2223/13.05.14-Протокол_ДЛ-12_05.pdf (дата обращения: 28.01.2014).

Управление в условиях неустойчивости финансово-экономической системы: стратегия и инструменты / Под ред. А.З. Бобылевой. М., 2011.

Широкова Г.В., Серова А.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования // Вестн. С.-Петербург. ун-та. 2006. Сер. 8. Вып. 1.