

МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

© 2020 А.С. Зотова*

Механизм управления изменениями в системе высшего образования предопределяется уровнем развития национальной экономики, различными внутренними и внешними факторами, разнонаправлено влияющими на процесс устойчивого экономического развития. Для оптимизации этого процесса необходимы эффективное взаимодействие и гармонизация интересов всех участников процесса на макро-, мезо- и микроуровнях. Цель данной работы – проанализировать существующие подходы к моделированию процессов осуществления изменений, определить наиболее подходящие основы моделирования изменений для такой экономической системы, как высшее образование, выявить наиболее значимые составляющие модели механизма управления изменениями в системе высшего образования. Методологическую основу исследования составляют инструменты анализа, синтеза и обобщения. В результате исследования была сформирована общая структурная модель механизма управления изменениями в системе высшего образования на основе принципов устойчивого развития и модели согласования интересов.

Ключевые слова: управление изменениями, моделирование управленческого механизма, высшее образование, устойчивое развитие, заинтересованные лица, согласование интересов.

Основные положения:

- ◆ множественность институтов в системе высшего образования обуславливает множественность систем управления, что вызывает проблему противоречий между интересами и целями проведения изменений в отдельных элементах системы высшего образования;
- ◆ моделирование изменений в системе высшего образования должно осуществляться на основе концепции устойчивого развития, а воздействие методов и инструментов этой модели на объект управления – на базе модели согласования интересов;
- ◆ общая целевая установка управления изменениями в системе высшего образования – достижение вузами и системой высшего образования устойчивого развития как состояния, в котором реализуется наиболее эффективная с точки зрения инновационного развития общества (на микро-, макро-, мегауровне) согласованная политика взаимодействия с властью, бизнесом и обществом.

Введение

При построении модели механизма управления изменениями в системе высшего образования на основе принципов устойчивого развития и модели согласования интересов должно быть выделено ядро механизма, на базе которого формируется его второстепенная часть.

Понятие механизма относительно недавно стало использоваться в общественных науках, но при этом сфера его применения быстро стала практически всеохватной. Применительно к сфере управления механизм рассматривается как многообразный инструментарий управления в виде средств воздействия субъекта управления на управляемый объект и технологию их выбора лицом, принимающим решения.

Встречаются различные подходы к моделированию организационных изменений в работах целого ряда исследователей. Основное направление развития предлагаемых моделей укладывается в рамки двух противоположных друг другу концептов, которые могут быть охарактеризованы как “результативные модели” и “модели постепенного наращивания”. Основное отличие одних от других в том, что в первые модели закладывается четко разработанный план с определенными целевыми результатами, вторые же предполагают постепенное наращивание изменений через поэтапные перемены, результативность которых оценивается постфактум.

В числе результативных моделей может быть выделена концепция “теория E” и “тео-

* Зотова Анна Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладного менеджмента Самарского государственного экономического университета. E-mail: azotova@mail.ru.

рия О" М. Бира и Н. Нориа¹, где в качестве оценки результативности изменений рассматриваются, в первом случае, изменения в финансовых показателях и организационных структурах, а во втором случае - изменения в человеческом капитале и организационной культуре.

Еще одна группа результативных моделей - "образные" модели, которые выстраивают механизм управления изменениями в виде метафорического описания образа будущей организации, который служит основой для последующих прогнозов и видения изменяемой системы. Наиболее распространенной с этой точки зрения является модель 7С Петерса² (более известная как модель 7S McKinsey), которая представляет собой семь взаимосвязанных элементов, в которых достаточно четко прослеживается связь между действием и результатом. Как правило, во всех подобных моделях (модель Надлер - Ташмен³, выделяющая в качестве основных элементов людей, работу и формальную/неформальную организацию; модель Бурке) выделяются ключевые факторы организации и определяются системообразующие связи между ними.

Другая концептуальная разновидность моделей - "модель постепенного наращивания" - в основном представлена процессными или уровневыми моделями. Наиболее ярко процессные модели могут быть представлены системной моделью П. Сенге⁴, которая характеризуется большим количеством элементов и связей, но знаковой характеристикой такого рода моделей является отсутствие постановки конкретной цели и четкого планирования движения к ней.

В данной группе также целесообразно рассмотреть уровневую модель Р. Дилтса⁵. Пирамида логических НЛП-уровней, разработанная Дилтсом, описывает структуру личности человека, а также организации. Уровневые модели, примером которых является пирамида Р. Дилтса, рассматривают механизм управления изменениями как процесс анализа и согласования всех уровней в организации. Нижний уровень - инструментальный, на котором происходит анализ осуществляемой деятельности, внешних и внутренних обстоятельств. Средний уровень - направляющий, он определяет основные навыки участников процесса осуществления изменений,

закладывает цели и намерения, планы и мероприятия. Верхний уровень - смысловой, в нем заложены миссия, идеалы, ценности, принципы, культура и правила поведения.

Также в рамках группы моделей постепенного наращивания следует обратить внимание на модель М. Ханнана и Дж. Фримана⁶, в основе которой процесс мобилизации ресурсов для проведения изменений.

С точки зрения организации процесса управления изменениями, уровень целей является наиболее прочным и мало подверженным изменениям. Вероятность изменений увеличивается с движением вниз по уровням внутри модели.

Невозможно, рассматривая процессные модели механизмов управления, не коснуться модели, предложенной сторонником стратегического управления Г. Минцбергом⁷. Для выстраивания механизма управления изменениями он предложил концепцию "Куб изменений".

Таким образом, представленные группы - "результативные модели" и "модели постепенного наращивания" - могут служить основой для разработки модели механизма управления изменениями в системе высшего образования. С нашей точки зрения, современный научный подход должен интегрировать положения обеих представленных групп и учитывать не только результат изменений, но и сам процесс принятия решений и управления изменениями.

Методы

Информационной базой нашего исследования послужили научные работы российских и зарубежных исследователей по вопросам моделирования процессов изменений в организациях, постановки целей и задач в рамках управления изменениями, влияния специфики такой услуги, как высшее образование, на механизм управления изменениями в университете. Использовались общенаучные методы анализа, синтеза и обобщения. Графически была представлена модель механизма управления изменениями в высшем образовании.

Результаты

Очень часто практика управления ориентирована на результаты, которые фиксируются определенными показателями (KPI), а

современные системы контроля и мотивации фокусируют свое внимание преимущественно на результатах деятельности. Однако необходимость учета иррациональных факторов в моделях механизма управления изменениями в системе высшего образования, в частности модели согласования интересов, может дать дополнительный ресурс и послужить катализатором эффективных преобразований. И первым из таких условий может стать смещение акцента с результатов организационных изменений на сам процесс изменений. Значимость результатов при этом не отрицается, и такие их характеристики, как определенность и измеримость, остаются достаточно важными, но моделирование механизма управления изменениями только на их основе неплохо работает в простых и отлаженных системах и абсолютно неэффективно в условиях неопределенности и в меняющихся ситуациях.

Классически этапом, предваряющим практические действия, является их планирование. На практике профессиональные управленцы начинают с разработки более или менее детального плана, в котором жестко прописываются основные мероприятия и их результаты с конкретными сроками исполнения. Не отрицая важности планирования, в рамках «ориентации на процесс» отдельные исследователи предлагают «сценарный подход», который предполагает разработку не единственного, а одновременно нескольких, возможно, 2-3 планов (сценариев) изменений.

Одним из ключевых факторов является наличие вариантов выбора и делегирования прав по его осуществлению сотрудникам. Сами возможные варианты не обязательно должны носить стратегический, существенный характер. Так, простой выбор очередности внедряемых изменений на уровне подразделения, сроков в рамках предложенного временного периода положительно влияет на мотивацию сотрудника⁸.

Кроме того, для современных моделей управления изменениями важен способ постановки целей с ориентацией на процесс. Экспериментально доказано, что акцент на прогресс в достижении цели является эффективным мотиватором. Суть эффекта прогресса достижения цели состоит в том, что при возможности отслеживания прогресса и при-

ближения к цели мотивация возрастает. Если целью, в данном случае, является завершение процесса изменений, полезным будет разделить планируемый «путь» изменений на несколько этапов, создавая промежуточные ориентиры для прохождения каждого этапа. Целесообразно при этом, если основная часть сотрудников формально узнает о начавшемся процессе изменений, уже пройдя начальные этапы.

Сочетание подходов «результативности» и «постепенного наращивания» в модели механизма управления изменениями особенно актуально для системы высшего образования, которая, с одной стороны, должна реализовывать опережающую функцию и создавать программы опережающего образования. Планируется ввести в качестве одного из критериев эффективности ключевых вузов регионов (национально-исследовательских, федеральных, опорных) наличие сопряжения программы развития университета со стратегией развития региона и ее опережающий характер. С другой стороны, университеты должны ориентироваться на стандарты, которые в своем новом поколении привязаны к профессиональным стандартам. Обеспечить результативность в рамках целевой модели управления изменениями с одновременным достижением показателей соответствия текущим профессиональным стандартам и опережающего характера образования и развития университетов не представляется возможным.

При формировании ядра механизма управления изменениями в системе высшего образования следует руководствоваться базовыми подходами на основе использования устойчивого развития как базового принципа в организации функционирования системы высшего образования.

Ряд экспертов полагают, что, беря за основу стратегии развития вуза принцип устойчивого развития, образовательная организация способна найти баланс интересов между всеми участниками процесса и контактными аудиториями, а также способна реализовать опережающую функцию образования (способность к действиям в условиях мало предсказуемого будущего). Руководство университета должно четко представлять, что оно делает - создает систему опережающих зна-

ний в регионе или генерирует стандартный набор традиционных знаний.

Еще раз следует подчеркнуть, что управление изменениями в системе высшего образования рассматривается не как самоцель, а как инструмент обеспечения устойчивости развития национальной экономики. Под целью управления изменениями понимается достижение вузами и системой высшего образования устойчивого развития как состояния, в котором реализуется наиболее эффективная с точки зрения инновационного развития общества (на микро-, макро-, мегауровне) согласованная политика взаимодействия с властью, бизнесом и обществом.

Таким образом, наличие в качестве критерия эффективности университета опережающих перспектив развития университета и характера его образовательных услуг вызывает определенные противоречия в оценке результативности проводимых в университетах программ изменений.

С этой целью при формировании структуры механизма управления изменениями системы высшего образования (рис. 1) на основе принципов устойчивого развития и модели согласования интересов необходимо

вычленить *элементы объекта управления*. Для университетов основным элементом объекта управления выступает система изменений: технологических, ресурсных, процедурных, поведенческих, нацеленных на достижение точки равновесия всех участников образовательного процесса.

Динамику факторов, определяющих развитие образовательных организаций высшего образования на макро- и, тем более, на мегауровне, сложно предвидеть, и, соответственно, трудно прогнозировать последствия ее изменения, что приводит к разному содержанию организационных изменений и требует дифференцированного подхода в управлении процессом их осуществления.

Механизм управления изменениями в системе высшего образования не может быть реализован без инструментов, составляющих основу концепции устойчивого развития и воздействующих на объект управления на базе модели согласования интересов. Основным инструментом стратегического управления изменениями выступают принципы устойчивого развития.

Таким образом, в результате проведенного исследования была сформирована обоб-

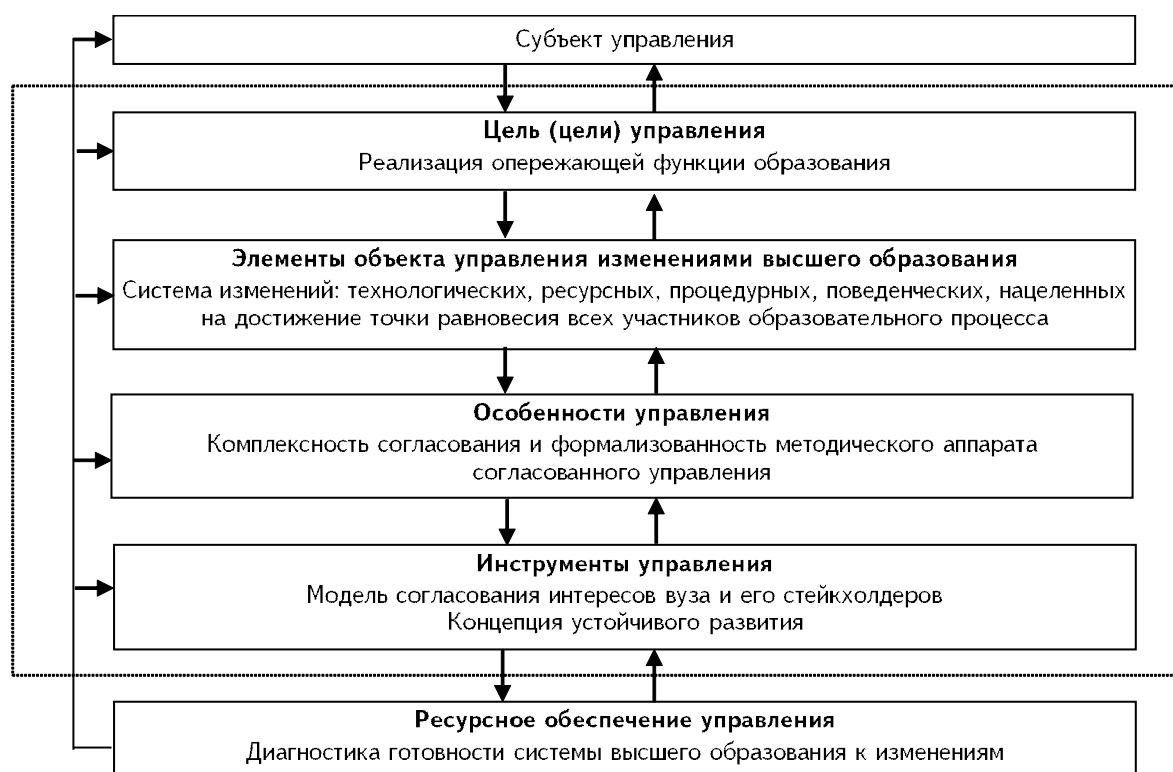


Рис. 1. Механизм управления изменениями в системе высшего образования*

* Составлено автором на основе базовой концепции управления изменениями.

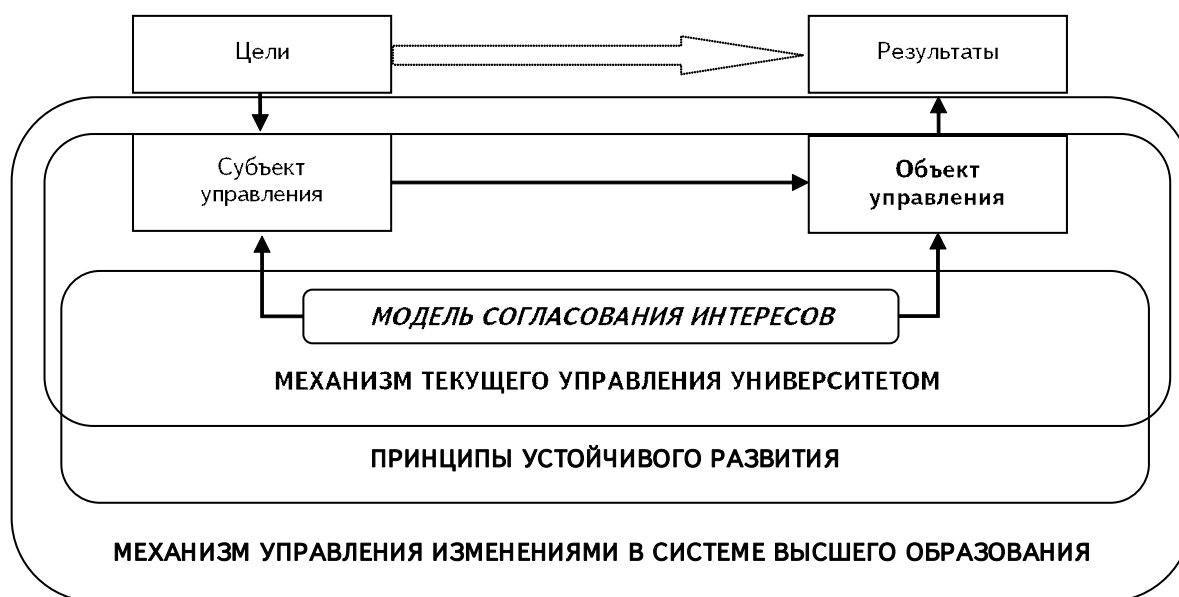


Рис. 2. Место модели согласования интересов и принципов устойчивого развития в структуре механизма управления изменениями в системе высшего образования*

* Составлено автором на основе базовой концепции управления изменениями.

ценная структурная модель механизма управления изменениями в системе высшего образования на основе принципов устойчивого развития и модели согласования интересов (рис. 2).

Обсуждение

Многие современные исследователи отмечают, что важной характеристикой современной экономической среды является ее сложность.

Чем больше участников взаимодействия в рамках одной рассматриваемой экономической системы, тем разнонаправленней экономические интересы, которые они преследуют. Система высшего образования функционирует в среде повышенной сложности с большим количеством стейкхолдеров.

В качестве точки равновесия интересов всех контактных аудиторий может анализироваться добавленная стоимость, создаваемая предпринимательскими сетями отраслевых рынков. Созданию добавленной стоимости в значительной мере способствует согласованность в действиях участников предпринимательской сети как основа для устойчивого развития. В рамках взаимодействия субъектов публичного управления и предпринимательской деятельности их комплексное влияние на способность создания добавленной стоимости было выделено в качестве

источника реализации согласованных экономических интересов.

Однако для обоснования выбора способов согласования интересов вуза со стейкхолдерами с учетом степени взаимозависимости стейкхолдеров следует учесть влияние не только рыночного (способность университетов создавать добавленную стоимость), но и административного механизмов на процесс согласования интересов.

Заключение

Предложенная модель разработана на основе механизма управления изменениями в системе высшего образования (см. рис. 1) и раскрывает наиболее значимые для достижения эффективности изменений в системе высшего образования элементы систем объекта и субъекта управления, а также модели согласования интересов и принципов устойчивого развития как ключевых методических основ в управлении изменениями в системе высшего образования.

В данной модели видно, что, по сути, модель согласования интересов и принципы устойчивого развития являются основанием эффективной системы управления изменениями в вузе. Такой механизм основан на общей цели управления изменениями в системе высшего образования - цели достижения вузами и системой высшего образования ус-

тойчивого развития как состояния, в котором реализуется наиболее эффективная с точки зрения инновационного развития общества (на микро-, макро-, мегауровне) согласованная политика взаимодействия с властью, бизнесом и обществом.

Данный механизм представляет собой совокупность методологических принципов, связанных с обеспечением устойчивого развития образовательных организаций, которое основано на *инновационном подходе к достижению устойчивости, инвариантной модели согласования интересов, мультикомбинационном пути развития и необходимой поддержке со стороны государства.*

Механизм управления изменениями в системе высшего образования предопределяется уровнем развития национальной экономики, различными внутренними и внешними факторами, разнонаправлено влияющими на процесс устойчивого экономического развития. Для оптимизации этого процесса необходимы эффективное взаимодействие и гармонизация интересов всех участников процесса на макро-, мезо- и микроуровнях.

¹ *Nohria N., Beer M. Cracking the code of change // Harvard Business Review. 2000. May-June.*

² *Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R. Structure is not organization // Business Horizons. 1980. № 23 (3). P. 14-26.*

³ *Tushman M., Nadler D. Organizing for innovation // California management review. 1986. № 28.3. P. 74-92.*

⁴ *Senge P. The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. New York : Doubleday, 1990.*

⁵ *Dilts R. Sleight of Mouth: The Magic of Conversational Belief Change. Capitola, CA : Meta Publications, 1999.*

⁶ *Hannan M.T., Freeman J. Organizational Ecology. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press., 1989.*

⁷ *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases / H. Mintzberg, S. Ghoshal, J. Lampel, J. Quinn. 4th ed. Financial Times Management, 2002.*

⁸ *Вялков А.С. Моделирование процесса управления организационными изменениями и явление сопротивления // X Международная конференция "Российские регионы в фокусе перемен", 12-14.11.2015 г. : сб. докл. / УрФУ. Ч. 4. URL: <http://arbir.ru/miscellany/U18S835E55010>.*

Поступила в редакцию 13.07.2020 г.

MODELING THE MECHANISM OF CHANGES MANAGEMENT IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM

© 2020 A.S. Zotova*

The mechanism for managing changes in the higher education system is determined by the level of development of the national economy, various internal and external factors that affect the process of sustainable economic development in different directions. To optimize this process, effective interaction and harmonization of interests of all participants in the process at the macro, meso and micro levels are necessary. The purpose of this work is to analyze existing approaches to modeling the processes of change implementation, to determine the most suitable bases of changes modeling for such an economic system as higher education, to identify the most significant components of the mechanism model for managing changes in the higher education system. The methodological basis of the research consists of tools for analysis, synthesis and generalization. A general structural model of the mechanism of change management in higher education was formed during the study. This model is based on sustainable development principles and models of interests coordination.

Keywords: change management, management mechanism modeling, higher education, sustainable development, stakeholders, alignment of interests.

Highlights:

- ◆ the multiplicity of institutions in the higher education system determines the multiplicity of management systems, which causes the problem of contradictions between the interests and goals of changes in individual elements of the higher education system;
- ◆ modeling of changes in the higher education system should be based on the concept of sustainable development, and the impact of methods and tools of this model on the management object should be based on the model of reconciliation of interests;
- ◆ the general goal of change management in the higher education system is to achieve sustainable development by universities and the higher education system as a state in which the most effective policy of interaction with government, business and society is implemented from the point of view of innovative development of society (at the micro, macro, and mega levels).

* Anna S. Zotova, Candidate of Economics, Associate Professor of Applied Management Department of Samara State University of Economics. E-mail: azotova@mail.ru.

Received for publication on 13.07.2020