

МОДЕРНИЗАЦИЯ И ИННОВАЦИИ

УДК 332.1
JEL: D81

Управление высшим образованием в условиях больших вызовов и угроз, вызванных пандемией коронавируса COVID-19

М.Н. Дудин, д.э.н., профессор
e-mail: dudinmn@mail.ru

Е.В. Кононова, аспирант
e-mail: kate.kononova@gmail.com

Аннотация

Публикация посвящена вопросам концептуализации адаптивных трансформаций системы управления высшим образованием под влиянием кризиса, вызванного пандемией вируса COVID-19 и его последствий. **Цель исследования** заключается в выявлении ключевых факторов, способствующих развитию системы управления образованием в современных условиях. **Задачи исследования.** 1) Определить, что выступает в качестве главного катализатора развития системы управления образованием и способствует ее росту. 2) Выявить факторы, препятствующие развитию системы управления образованием. **Методология.** Работа проведена на основе обзора вызовов в управлении высшим образованием в новых кризисных условиях (прежде всего, тотального перевода на неконтактные формы обучения), подкрепленного анализом оценок ожиданий и качества дистанционного обучения в сопоставлении с традиционными контактными формами. Для прогнозирования дальнейших трендов в организации и управлении образовательными системами, применена методология форсайта. **Результаты.** Представлены траектории перспективного развития систем управления вузов и организации образовательного процесса как следствие кризиса, вызванного COVID-19. Обосновано, что в ближайшем будущем системы управления вузами столкнутся с необходимостью адаптации, основой которой станет тотальное развитие дистанционных форм обучения. Подчеркнута необходимость дальнейшего развития и унификации цифровых платформ дистанционного обучения. Представлено авторское видение основных будущих трансформаций управления вузами по ключевым направлениям и предложены рекомендации по адаптивному управлению. **Практическое применение.** На основании полученных результатов в исследовании может быть разработана система мер по адаптивной трансформации управления университетами в рамках кризиса COVID-19 и его последствий. **Выводы.** Таким образом, в самой ближайшей перспективе, системы управления вузами столкнутся с необходимостью адаптации, основой которой станет тотальное развитие дистанционных форм обучения, что потребует реализации серьезных адаптивных управленческих трансформаций.

Ключевые слова: управление высшим образованием, антикризисный менеджмент вузов, COVID-19, дистанционные формы обучения, адаптивное управление

Статья подготовлена в рамках государственного задания и выполнения фундаментальных научных исследований ИПР РАН «Социально-экономическое и научно-технологическое развитие на различных уровнях управления в отраслях, комплексах и сферах деятельности национального хозяйства России».

DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2020-2-133-145>

Введение

В текущие, без преувеличения, драматические времена, мы являемся свидетелями эпохальных событий – беспрецедентного кризиса глобального масштаба, сопротивлению которому осуществляется без наличия отработанного плана действий по выходу из него и релевантного опыта по успешному преодолению последствий кризисов подобного рода в прошлом, с учетом состояния глобализации, социально-экономического развития в целом.

Официально провозглашенная Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ) пандемия COVID-19 (также по тексту – «новый коронавирус»), стала причиной масштабных трансформаций, одной из которых выступила гибкая адаптация социально-экономических систем под новые реалии функционирования. Не стала исключением и система высшего образования. Уже в настоящий момент назрела острая необходимость суммировать уроки и проблемы кризиса в образовательной отрасли, и активно обсуждать идеи по поводу трансформаций менеджмента высшего образования.

Степень изученности проблемы

Проблематика антикризисного управления социально-экономическими системами различного уровня длительное время привлекает внимание исследователей. Между тем, вопросы управления образовательными системами макро- и микроуровня в кризисных условиях национального и глобального масштаба предметами специальных научных исследований не выступали. Исключение составляют локальные кризисы, такие как, например, дефолты по финансовым обязательствам и отзывы права на осуществление образовательной деятельности у данного конкретного образовательного учреждения – именно в части антикризисного управления конкретными образовательными учреждениями, соответствующая проблематика проработана достаточно хорошо [5, 6, 14, 15]. Впрочем, с учетом существенно отличающейся специфики антикризисного менеджмента на уровне отдельных организаций и макросистем, а также узких особенностей кризисов, рассмотренных в релевантных исследованиях, экстраполировать их выводы и результаты на перспективное антикризисное управление высшим образованием в условиях пандемии нового коронавируса COVID-19 и ее социально-экономических последствий, по крайней мере, без системной переработки и адаптации, едва ли возможно. Кроме того, целесообразно предположить, что соответствующие меры и решения будут значительно отличаться для частных случаев управления учреждениями общего среднего образования, в особенности при централизации управления просвещением на государственном уровне, как это имеет место быть в большинстве стран СНГ и Восточной Европы, и для вузов, которые практически по всему миру обладают высокой степенью организационной и, как правило, экономической самостоятельностью.

Результаты исследования

К вопросу об угрозах и вызовах университетскому менеджменту в новых условиях.

Рассмотрим, каковы непосредственные угрозы и вызовы системам организации и управления высшим образованием, связанные с кризисом, интродуцированным пандемией вируса COVID-19.

Основной проблемой для образовательных систем выступает невозможность продолжать обеспечивать процесс обучения в прежних формах и старыми методами и средствами без риска провоцировать масштабные вспышки заболеваний и связанные с ними последствия для общественного здоровья.

Высокая контагиозность нового коронавируса сочетается с достаточно существенными в историческом и популяционном контексте показателями смертности – как в части вирусов, вызывавших эпидемиологические кризисы глобального масштаба последних десятилетий, так и в части смертности от вирусных заболеваний современности.

О наличии высоких угроз глобального масштаба, исходящих от COVID-19, свидетельствуют материалы первых опубликованных качественных исследований по медицинской тематике [1, 7, 8]. По всей видимости, можно утверждать, что принятие правительствами жестких ограничительных мер как инструмента превенции дальнейшего распространения пандемии, было необходимым и объективно обусловленным, хотя вовсе не обязательно достаточным.

По сочетанию указанных обстоятельств, а также в связи с неудачными действиями национальных правительств и международного сообщества по сдерживанию распространения COVID-19, ключевой и неизбежной мерой реагирования выступает полномасштабное сокращение социальных контактов, включая добровольную самоизоляцию граждан по месту их жительства. Сказанное касается также всех участников системы образования – от контактирующих ежедневно учеников и преподавателей, до менеджеров и обслуживающего персонала образовательных учреждений. Практически в одночасье, без проработанного плана действий, университеты по всему миру оказались в условиях необходимости оперативной трансформации системы управления с выработкой новых организационных и педагогических моделей, которые, по всей видимости, будут актуальными продолжительное время.

Кроме того, с учетом ожидаемых негативных последствий пандемии на национальную и мировую социально-экономическую систему, уже на текущем этапе следует не только обсуждать, но и приступить к практической реализации перспективных трансформаций управления университетами, основываясь на следующих сценариях:

- экономическая рецессия, которая, по всей видимости, неизбежно последует за пандемией нового коронавируса [13], усложнит условия финансирования университетов, и может привести к банкротству некоторых из них, или даже значительного числа; инструменты поддержки и помощи, как от государства, так и от общества, включая меценатов, будут существенно ограничены, а претендентов на такую поддержку среди представителей ряда отраслей и сфер деятельности, будет великое множество;

- рецессия будет сопровождаться падением платежеспособности населения, а также предполагаемых доходов коммерческого сектора как заказчика образовательных программ для своих сотрудников. Вероятная инфляция и дефицит ликвидности в банковском секторе приведут к удорожанию образовательных кредитов. В своей совокупности, это приведет к снижению платежеспособного спроса на образовательные услуги, и прежде всего в секторе бизнес-обучения;

- кризис изменит модель поведения потребителей, укажет рынкам (включая образовательный) на выживаемость наименее ресурсоемких моделей оказания услуг.

Оба сценария, по всей видимости, будут реализованы в совокупности; глубина и масштабы их влияния на университетские системы остаются дискуссионными, однако при реализации нововведений, по всей видимости, целесообразно учитывать все возможные сценарии, вплоть до самых пессимистических. При управлении изменениями, следует полагаться на необходимость решения следующих проблем:

- пересмотра форм и методов обучения в пользу экономически целесообразных и, одновременно, адаптируемых к возможному повторению кризисов, включая новые вспышки пандемий;

- сокращения и перераспределения педагогических и управленческих кадров;

- адаптационной трансформации организационной и финансовой моделей управления высшими образовательными учреждениями.

В результате, актуализируется задача поиска наиболее подходящих форм осуществления образовательного процесса и управления образованием в новых социальных и экономических условиях, включая эпидемиологические требования.

Актуальные адаптивные управленческие трансформации. Многие управленческие преобразования, по всей видимости, целесообразно реализовывать, опираясь на трансформации, которые уже имели место.

Вяния времени неизбежно привели к оперативным и вынужденным мерам в сфере высшего образования, которые, независимо от страны, реализованы двумя основными способами:

- объявление внеплановых каникул или приостановление образовательного процесса иным путем (например, через карантин);

- перевод (добровольный или всеобщий) обучающихся на дистанционное образование.

Развитие дистанционного обучения. Модель перевода (добровольный или всеобщий) обучающихся на дистанционное образование была реализована в ряде государств Восточной Европы и СНГ, в частности, в Российской Федерации. Она основана на прогрессивной идее об

отсутствии необходимости прерывания образовательного процесса при наличии расширенных возможностей для эффективного продолжения обучения с применением современных достижений информатизации и цифровизации. Ситуация происходит на фоне одновременного перевода множества социальных и бизнес-процессов в дистанционную, цифровую форму, включая тотальный переход государственных услуг на платформы электронного правительства, перевод работников многих сфер бизнеса на удаленную занятость, развитие телемедицины и др.

Говоря непосредственно о Российской Федерации, отметим, что важной предпосылкой для тотального перевода высшего образования на дистанционную форму в условиях пандемии нового коронавируса выступили стартовавшие на рубеже 2000-2010 годов проекты по разработке и внедрению цифровых платформ дистанционного образования в целом ряде вузов, вне зависимости от их размера и формы собственности [4].

В соответствии с данными проведенного нами обследования, по состоянию на начало 2020 года, 89% контингента обучающихся по комплексным (бакалавриат, магистратура) университетским программам и 98% контингента обучающихся по кратко- и среднесрочным программам университетского бизнес-образования в Российской Федерации имеют альтернативный доступ к дистанционному формату обучения и данный показатель неуклонно растет. Между тем, экспертные оценки востребованности соответствующего формата позволяют говорить, что имеющийся потенциал используется едва ли на четверть (рисунок 1).

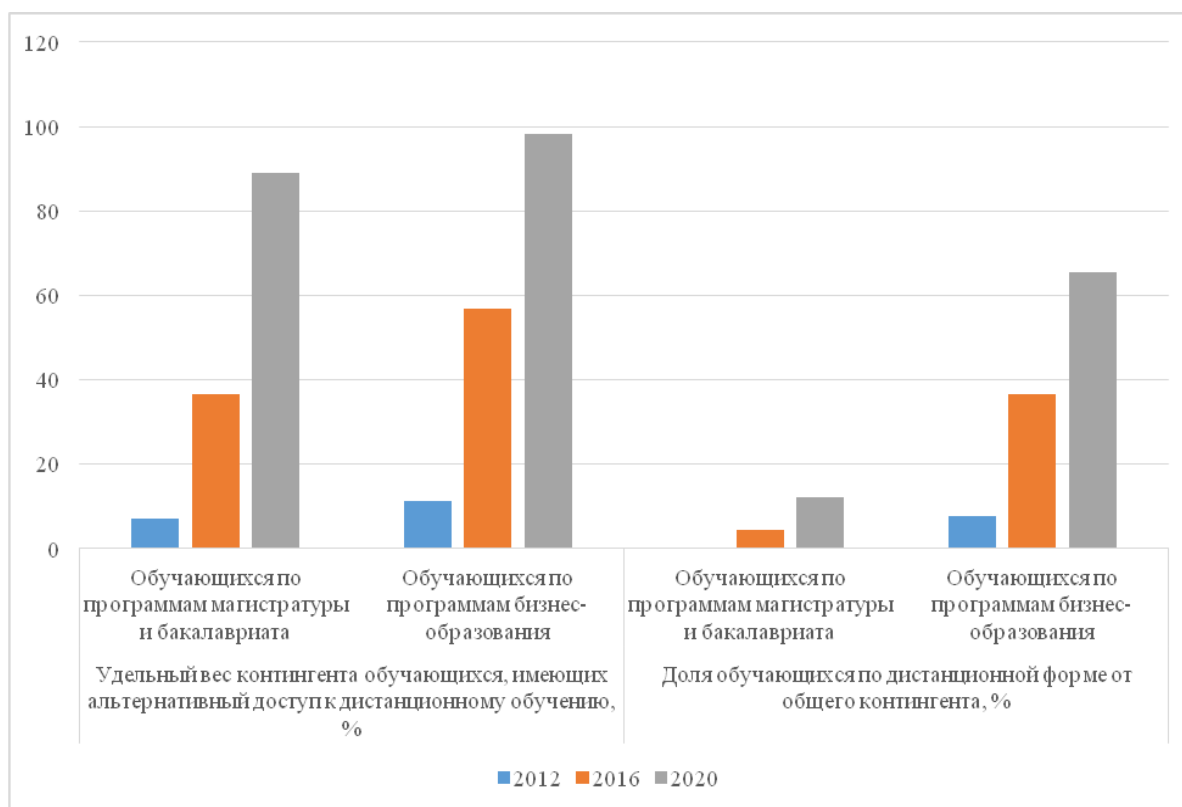


Рис. 1. Показатели развития и востребованности дистанционного формата обучения в университетах России, %.

(Источники: данные авторов, средние значения экспертной оценки 10 руководителей программ ведущих вузов России по онлайн-активности)

Официальная статистика приводит еще менее привлекательные показатели, однако не охватывает весь контингент студентов и слушателей университетских курсов, и потому едва ли может быть признана релевантной.

Проблематика востребованности дистанционного обучения. Ключевым детерминантом ситуации мы склонны считать исторически сформированное отношение к неконтактным

(заочным, дистанционным) формам университетского обучения, по крайней мере, в восточно-европейском и советском (постсоветском) социуме. Во многих образовательных системах традиционалистского типа, восприятие форм обучения без личного, непосредственного контакта обучающегося с преподавателем, достаточно прохладное и настороженное, что отражает доминанты общественного мнения, сложившиеся исторически. Таковыми, в частности, являются образовательные системы стран постсоветского пространства. Одним из наглядных проявлений ситуации выступает общее недоверие работодателей к соискателям – выпускникам вузов, получившим обучение по заочной и/или дистанционной форме. Авторами настоящей публикации в 2019 году проведено масштабное анкетирование по поводу оценки ожиданий основных стейкхолдеров системы университетских образовательных услуг от прохождения курсов в контактной и дистанционной форме.

Так, родители и потенциальные работодатели студентов, впервые получающих высшее образование, по сути, категорически не приемлют дистанционный формат, считая его неэффективным (рисунок 2).

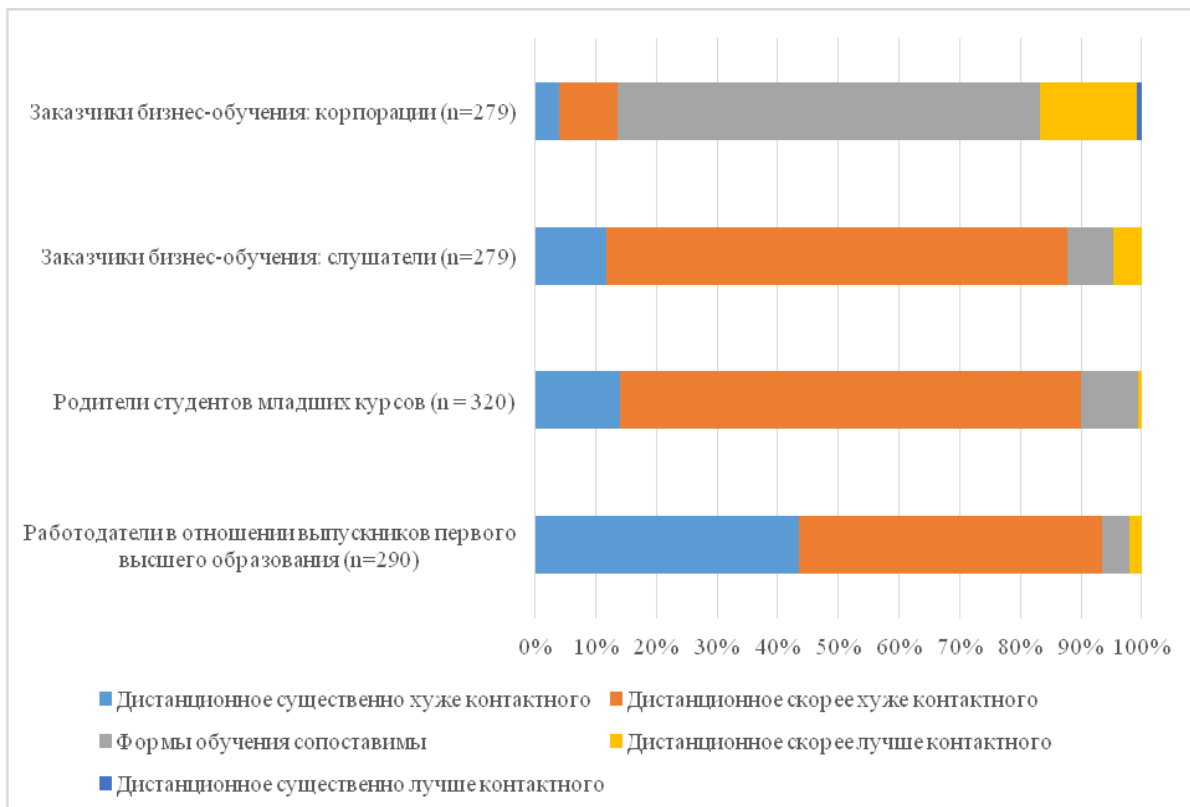


Рис. 2. Оценки ожидаемого качества прохождения дистанционных курсов в сравнении с классическим контактным обучением, % от общего числа участников опроса.

Несколько иная ситуация складывается, пожалуй, в системе бизнес-образования, хотя вопрос о связи между качеством обучения и его формой заказчики таких образовательных услуг в российской действительности решают по-разному: согласно нашим исследованиям, поведение слушателей курсов MBA и им подобных, самостоятельно оплачивающих свое обучение (из личных средств или же за счет образовательных кредитов) практически не отличается от поведения работодателей при трудоустройстве выпускников вузов – предпочтительной формой обучения является очная, в то время как ожидаемое качество обучения на дистанционных курсах оценивается крайне низко (рисунок 2).

Материалы проведенных нами фокус-групп с данными потребителями образовательных услуг позволили вычленить распространенное мнение о том, что без контактной работы в аудитории, слушатели будут менее внимательными, недостаточно организованными. Дистанционное обучение ассоциируется у них с неэффективным контролем, с одной стороны, и недоста-

точным индивидуальным вниманием со стороны преподавателей – с другой. Наконец, высказываются тревоги по поводу того, что документ о прохождении курсов с пометкой о дистанционной форме не может быть успешно использован при дальнейшем трудоустройстве, для продвижения по карьерной лестнице и проч. Это соотносится с известной позицией работодателей, которую мы обсудили выше. Вполне очевидно, что мнения слушателей о недостатках дистанционных форм обучения в значительной части субъективны и ошибочны; для должной самоорганизации требуется прилагать определенные усилия, и условия обучения лишь способствуют таковой, но не являются панацеей.

Отметим также и другую примечательную тенденцию, выпадающую из мейнстрима отношения потребителей к различным формам получения (потребления) образовательных услуг – если обучение своего персонала оплачивают работодатели (например, в случае с курсами повышения квалификации), то последние все чаще готовы пренебречь традициями и предпочесть дистанционное обучение очному и очно-заочному как наиболее выгодное с экономической точки зрения: оно не только дешевле контактного обучения, но и позволяет обучать сотрудников без отрыва от рабочего места, поддерживая заданный уровень производительности труда.

Сказанное обусловило то обстоятельство, что среди университетских программ, реализованных в дистанционной форме, по данным выборочного мониторинга, осуществленного авторами в 2013, 2016 и 2019 годах (рисунок 3), устойчиво более 75% предлагаемых программ, из общего числа реализуемых, ориентированы на бизнес-обучение, включая не менее 60-65% от общего числа программ, относящихся к категории краткосрочных курсов повышения квалификации или дополнительного образования.

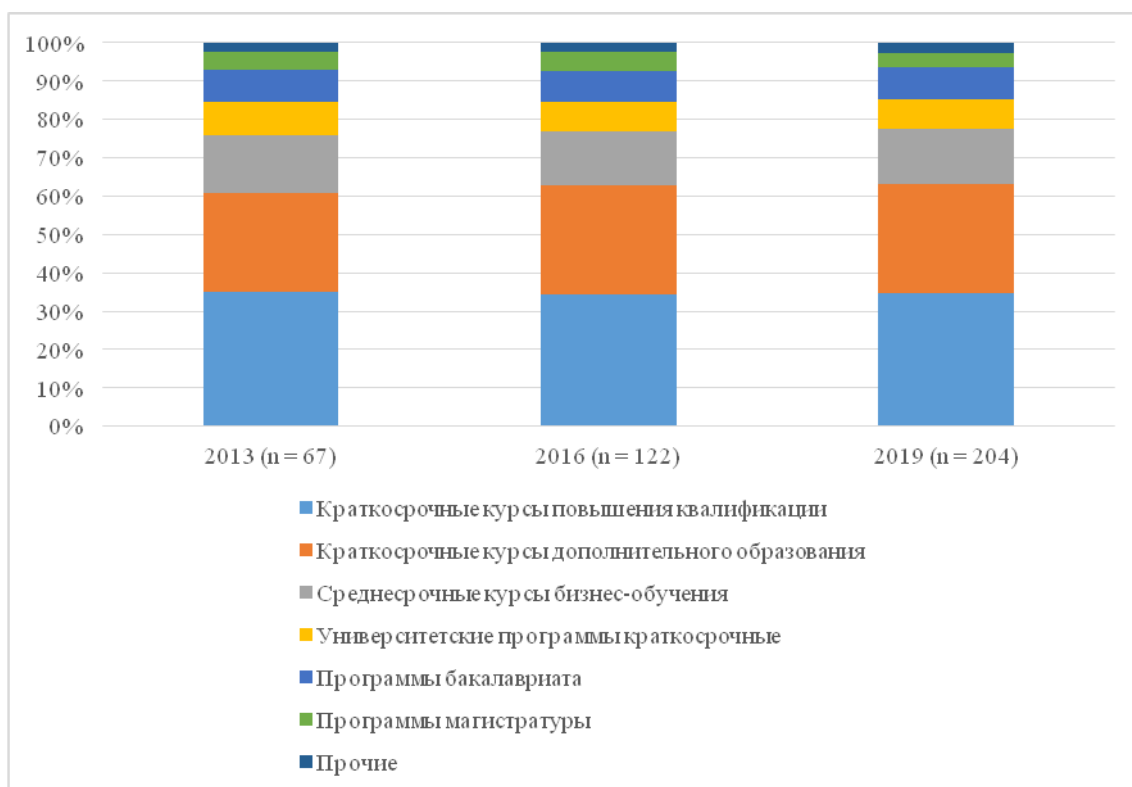


Рис. 3. Структура университетских программ, реализованных в дистанционной форме по направленности, % от общего числа программ, включенных в авторский мониторинг.

Наконец, имеющиеся данные позволяют утверждать, что показатели качества дистанционного обучения, по объективным показателям, таким как результаты контрольных и итоговых испытаний, а также конечная удовлетворенность студентов (слушателей) (а не их не вполне рациональные ожидания до прохождения таковых), практически не уступают аналогичным показателям по контактному обучению (очному, очно-заочному). Это подтверждается результатами ряда международных исследований [3, 10, 12], а также материалами наших иссле-

дований. На рисунке 4 приведены материалы проведенного сравнительного исследования оценки интегрального показателя качества обучения по дистанционной и очной форме, данные слушателями – выпускниками двухлетних курсов обучения по программам MBA 5 ведущих бизнес-школ Российской Федерации (оценки проведены в сентябре-октябре 2019 года, и принимались при условии, если курс мог быть альтернативно пройден по очной и дистанционной форме).

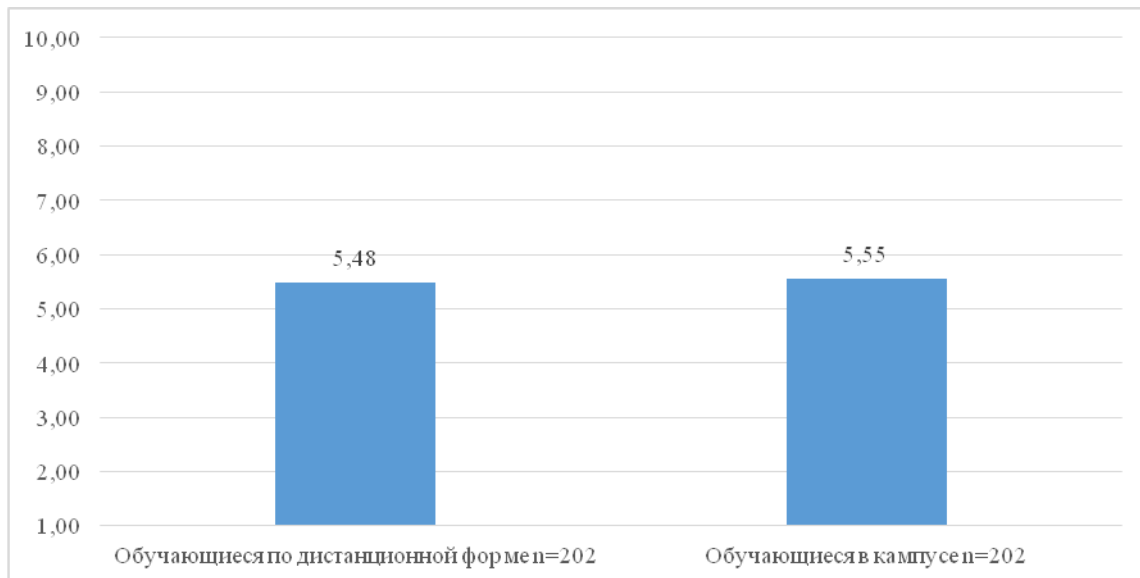


Рис. 4. Оценки интегрального показателя качества обучения по дистанционной и очной форме, баллов (min = 1, max = 10).

(Источник: данные авторов)

Как видно, соответствующие отличия практически отсутствуют, находятся на идентичном уровне (среднее значение оценки качества дистанционного обучения 5,48 баллов, стандартное отклонение 0,92 балла; среднее значение оценки качества обучения по очной форме 5,55 балла, стандартное отклонение 1,04 балла, t-критерий Стьюдента 0,002, статистически достоверные отличия не выявлены). Полагаем, что по итогам континуального (а не эпизодического) прохождения курса, студенты (слушатели) получили достаточно данных по поводу «плюсов» и «минусов» каждой из форм обучения, которые, собственно, уравновешивают друг друга.

Развитие дистанционных цифровых технологий университетского обучения. С учетом новых реалий, и основываясь на безусловное конкурентное преимущество дистанционной формы обучения в сравнении с другими формами, а именно – по цене, рост востребованности такого образования, прежде всего, в секторе бизнес-обучения, представляется неизбежным. Для активного перехода на дистанционные формы в традиционном университетском образовании, важно преодолеть системное препятствие – социокультурные традиции его неприятия как недостаточно качественного. Определенный вклад в трансформацию ментальности неизбежно принесет кризис COVID-19 и положительный опыт получения дистанционного образования. Чтобы преумножить такой опыт, необходимо максимально оперативно решить технологические вопросы, в частности, вопрос о совместимости платформ для организации дистанционного обучения студентов, применяемых в различных университетах. Так, в условиях России и стран Балтии, в качестве примера, можно говорить об отсутствии типовых отраслевых решений по цифровизации. Напротив, все инструменты цифровизации образовательного процесса, разработанные в последнее десятилетие, как правило, собственными силами, практически не совместимы с другими разработками. Если же модель тотального перехода высшего образования на дистанционную форму (пусть даже в качестве запасного антикризисного решения) будет внедряться в национальном масштабе, то и цифровые платформы не только должны быть унифицированы, но также и сочетаться с цифровыми платформами организации и управления общим

средним образованием, например, для той же цели обеспечения образовательной инклюзии, включая конвергенцию результатов выпускных и вступительных испытаний в общеобразовательных школах и вузах.

Кризисная занятость персонала университетов. Значимой и не решенной (по меньшей мере, на момент подготовки настоящей публикации) проблемой организации обучения студентов университетов в условиях пандемии коронавируса и глобальных ограничительных мер, остается вопрос о форме занятости (текущей и перспективной) профессорско-преподавательского состава, управляющего и обслуживающего персонала.

Что касается профессорско-преподавательского состава, основной вопрос заключается в необходимости и целесообразности их физического пребывания в помещениях вузов. Даже в условиях карантинных мероприятий, удаленная работа профессоров рассматривается, скорее, как вынужденная и временная мера. В предыдущие периоды, при организации непосредственно дистанционного обучения, вопрос с занятостью и местонахождением преподавателей в вузах России решался по-разному, в том числе с учетом общей занятости (осуществляют ли они, помимо дистанционных курсов, контактную работу со студентами, слушателями), а также пребывания в штате или же вне его (многие задействованные в курсах дистанционного обучения преподаватели являются совместителями из практических сфер бизнеса и публичного управления). Также следует указать на общий сравнительно невысокий показатель цифровой компетентности профессорско-преподавательского состава [9], что сдерживает реализацию оперативных мер по переводу на удаленное преподавание: у многих преподавателей не имеется на дому ни современных коммуникационных технологий, ни навыков их уверенного владения. В дополнение выяснилось, что применяемые в ряде российских университетов протоколы дистанционного обучения не предполагают работу преподавателя вне компьютерных аудиторий или/и с одновременным контактом со значительной аудиторией, более 10 человек одновременно. Далеко не во всех случаях применяемые платформы дистанционного образования позволяют работать в режимах, идентичных или приближенных к традиционным условиям, например, вести групповые дискуссии. Так или иначе, в условиях карантина, многие преподаватели оказались перед выбором, или посещать университетские аудитории (если это вообще допустимо, пусть даже небезопасно), или быть выключенными из образовательного процесса. Ситуация требует поиска адаптивных моделей задействования преподавательского контингента в будущих кризисных условиях, однако важной предпосылкой для реализации наиболее гибких решений остается повышение цифровой компетентности и технологической оснащенности надлежащими инструментами и средствами дистанционной коммуникации каждого преподавателя и профессора.

Для управляющего и обслуживающего персонала текущий кризис – важный, если не крайний, повод переосмыслить траектории карьерного развития. В кризис и после его окончания неизбежно произойдут массовые сокращения избыточного персонала; между тем, многие высвобождаемые работники могут сохранить трудоустройства в вузе, например, переобучившись по направлениям управления и поддержки платформ дистанционного цифрового обучения.

Форсайт и рекомендации по адаптивной трансформации управления университетами в рамках кризиса COVID-19 и его последствий

Для целей обсуждения и перспективной практической реализации мер по адаптивной трансформации управления университетами в рамках кризиса COVID-19 и его последствий, предлагаем широкому вниманию авторский форсайт развития университетской среды на предстоящий период.

Прежде всего, хотелось бы подчеркнуть, что перспективы управления университетами по всему миру, и в рассматриваемом нами макрорегионе, остаются крайне неопределенными, что не исключает необходимости прогнозировать развитие ситуации и уже на текущем временном отрезке предпринимать соответствующие действия. По всей видимости, можно говорить о следующих перспективных тенденциях, реагирование на которые потребует корреспондирующих управленческих решений:

– определенное число «традиционных» университетов перейдет, полностью или в большей мере, в режим онлайн. Это приведет к известной конвергенции с субъектами и инструментами цифрового образования, сформировавшимися на текущий момент. Целесообразно рассматривать перспективы слияния университетов с образовательными онлайн-платформами. По всей видимости, значительная часть бизнес-обучения (или в отдельных странах все корпоративное обучение) полностью перейдет в диджитал;

– при реализации тенденции к развитию дистанционных форм обучения, потребуется реализация комплексных мер по повышению цифровой компетентности всего профессорско-преподавательского состава. Соответствующие аспекты должны быть учтены как при первичной подготовке, так и в рамках переподготовки специалистов высшего образования;

– контактный сегмент высшего образования, по меньшей мере, на некоторый период времени, станет более элитарным, что потребует применение соответствующих подходов к его организации и обеспечению. Платежеспособный спрос на данный формат обучения сократится, тем более на фоне широкого понимания эффективности дистанционных форм. Группы очного обучения станут более компактными, в цене окажется индивидуальный подход. Вполне вероятно также, что в определенных образовательных системах сформируются и начнут устойчиво функционировать смешанные и гибридные формы обучения, – например, студенты младших курсов, требующие особого внимания и дисциплины, обучаются по очной форме, а студенты старших курсов – по дистанционной. К слову, данная ситуация обусловлена требованиями времени, ведь достаточно давно широко распространена практика, когда старшекурсники начинают сочетать учебу с работой (подработками), однако соответствующие форматы гибридного обучения не используются, а общее качество и результативность образования значительно страдает;

– организационная структура управления вузами претерпит неизбежные изменения. Многие из них и в прежние времена, на протяжении всего прошедшего десятилетия, были активно продиктованы соображениями стремительной цифровизации. Речь идет о развитии проектных и гибридных форм управления, виртуальных университетов, единых платформ автоматизированного управления вспомогательными бизнес-процессами, такими, как бухгалтерский учет. Поведение образовательных систем после пандемии может ускорить соответствующие процессы. На смену «отмирающим» дивизионам и подразделениям, таким как службы договорной работы, учета и отчетности, делопроизводства, придут специализированные по функциям ИТ-подразделения, службы цифровой безопасности и онлайн-поддержки слушателей, находящихся на дистанционном обучении. Для других подразделений изменения будут внутренними – так, маркетинговые службы в своей деятельности должны будут переориентироваться с традиционных инструментов продвижения преимущественно на диджитал;

– последуют трансформации практики использования материально-технической базы университетов, так, на перспективу, после пандемии активно будет развиваться онлайн-сегмент образовательной деятельности, о чем неоднократно сказано в настоящей публикации, и во многих случаях, потребность вузов в использовании располагаемыми недвижимыми активами будет существенно сокращена. В предыдущие десятилетия, напротив, речь велась об имущественной экспансии университетов, и на приобретение и оборудование новых площадей приходилось до 80% ежегодных затрат, и более (с учетом специфики оказания образовательных услуг вузов, аренда недвижимости под данные цели по долгосрочной экономической эффективности традиционно уступала приобретению в собственность, и потому если и рассматривалась, то лишь в качестве экстренной меры [16]. Данная ситуация была связана с увеличением числа обучающихся, среднего времени, проводимого в университете, ростом числа студентов на полном пансионе, а также расширением вариативности форм и методов обучения, что, в частности, обуславливало потребности отведения площадок для занятий различного типа, оборудования специальных исследовательских лабораторий, площадок для занятий физической культурой и спортом и проч. Удовлетворить одновременно потребности для масштабной имущественной экспансии и наращивание стимулирования преподавательского состава, как правило, не удавалось – и в настоящее время, кризис формирует предпосылки для решения этой непростой задачи. Имеющееся имущество должно быть использовано максимально эффективно, в том числе, через продажу или сдачу в аренду. Для крупных университетов, по всей видимости,

будет полезным установить долгосрочное партнерство с управляющими компаниями в сфере коммерческой недвижимости, или ввести в штат должность профессионального управляющего доходной недвижимостью;

– финансирование вузов потребует нестандартных подходов и инструментов. В качестве одной из рекомендаций представляется целесообразным посоветовать выпуск образовательных сертификатов как инструментов заимствования у потенциальных абитуриентов и их патронов (спонсоров). Приобретение подобных сертификатов может рассматриваться, и как мера фиксации стоимости обучения на турбулентном рынке (с учетом потенциального роста стоимости контактного обучения), и как мера социальной ответственности и поддержки со стороны тех, кто в сложных условиях готов ее оказать, однако не готов на решительные шаги исключительно благотворительной направленности;

– финансовый менеджмент университетов должен быть переориентирован на постоянную прокризисную модель управления финансами университетов, включая системный мониторинг финансового состояния и прогнозирование тенденций через риск-ориентированные модели оценки будущей и ликвидационной стоимости денежных потоков. Управление денежными потоками должно быть кардинально переориентировано на диверсификацию источников финансирования с одновременным поиском источников роста доходов от непрофильной деятельности, включая аренду или продажу высвобожденной недвижимости;

– наконец, необходимо сформировать адаптивные модели оперативной кризисной трансформации образовательного процесса и управления университетами на будущие периоды. Это затронет все основные функциональные направления менеджмента высших учебных заведений.

Заключение

В публикации, широкой аудитории предложено обсуждение дискуссионных проблем управления высшим образованием в кризисных ситуациях на основе систематизированных наблюдений и опыта.

В частности, в качестве чек-листа адаптационных перемен, нами предлагается следующее:

– в университете должна иметься пошаговая инструкция по антикризисному управлению, выработанная на основе опыта функционирования в условиях пандемии вируса COVID-19;

– должен быть сформирован (в персоналиях) постоянно действующий антикризисный штаб с четкой идентификацией функций его участников, собирающийся в обычных условиях на периодической основе с тренировками взаимодействий и мерами реагирования;

– должны во всех случаях бесперебойно функционировать высокопроизводительные платформы дистанционного обучения, на которые в случае кризиса могут быть оперативно переведены все студенты и слушатели;

– должна быть сформирована «подушка» финансовой безопасности университета для обеспечения бесперебойного функционирования на период не менее 120-150 дней без любых входящих денежных потоков;

– надлежит предусмотреть во всех договорах, как с получателями образовательных услуг, так и с внешними контрагентами, порядок работы и обязательства в особых условиях, включая вводимые правительствами ограничения мобильности, карантины по эпидемиям и эпизоотиям и иные случаи.

Сделан вывод, что в самой ближайшей перспективе, система управления вузами столкнется с необходимостью адаптации, основой которой станет тотальное развитие дистанционных форм обучения.

Литература

1. Ahmed F., Ahmed N., Pissarides C., Stiglitz J. Why inequality could spread COVID-19. – 2020. [Электронный ресурс]. – URL: [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30085-2](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30085-2) (Дата обращения: 2 April 2020).

2. Brown A., Horton R. A planetary health perspective on COVID-19: a call for papers // *The Lancet*. – 2020. – Vol. 395. – No. 10230. – P. 1099.

3. Clarke M., Butler C., Schmidt-Hansen P., Somerville M. Quality assurance for distance learning: A case study at Brunel University // *British Journal of Educational Technology*. – 2004. – Vol. 35. – No. 1. – Pp. 5-11.
4. Dneprovskaya N.V., Bayaskalanova T.A., Ruposov V.L., Shevtsova I.V. Study of Digitization of Russian Higher Education as Basis for Smart Education // *IEEE International Conference «Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies» – (IT&QM&IS)*, IEEE. – 2018. – Pp. 607-611.
5. Helsloot I., Jong W. Risk management in higher education and research in the Netherlands // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. – 2006. – Vol. 14. – No. 3. – Pp. 142-159.
6. Hoverland H., McInturff P., Rohm T. Crisis management in higher education. – Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1986.
7. Ingravallo F. Death in the era of the COVID-19 pandemic. – 2020. [Электронный ресурс]. – URL: [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30079-7](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30079-7) (Дата обращения: 2 April 2020).
8. McCloskey B. A risk-based approach is best for decision making on holding mass gathering events. – 2020. [Электронный ресурс]. – URL: [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30085-2](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30085-2) (Дата обращения: 2 April 2020).
9. Mitrofanova E.A., Simonova M.V. Tarasenko V.V. Potential of the education system in Russia in training staff for the digital economy // *Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends and New Opportunities*. – Springer, Cham, Berlin/Heidelberg, Germany, 2020. – Pp. 463-472.
10. Richardson J.T. Researching student learning: Approaches to studying in campus-based and distance education // *Society for Research into Higher Education & Open University Press*. – Buckingham, UK, 2000.
11. Ruan S. Likelihood of survival of coronavirus disease 2019. – 2020. [Электронный ресурс]. – URL: [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30257-7](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30257-7) (Дата обращения: 2 April 2020).
12. Simpson O. Supporting students in online, open and distance learning. – London, Routledge, UK, 2018.
13. Sułkowski Ł. Covid-19 pandemic; recession, virtual revolution leading to de-globalization? // *Journal of Intercultural Management*. – 2020. – Vol. 12. – No. 1. – Pp. 1-11.
14. Varma T.M. Crisis communication in higher education: The use of «negotiation» as a strategy to manage crisis // *Public Relations Review*. – 2011. – Vol. 37. No. 4. – Pp. 373-375.
15. Wang J., Hutchins H.M. Crisis management in higher education: What have we learned from Virginia Tech? // *Advances in Developing Human Resources*. – 2010. – Vol. 12. – No. 5. – Pp. 552-572.
16. Wiewel W., Kunst K., Dubicki R. University real estate development: Campus expansion in urban settings // *Lincoln Institute of Land Policy*. – Cambridge, MA, 2007.

Об авторах

Дудин Михаил Николаевич, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора, Институт проблем рынка РАН, Москва.

Кононова Екатерина Владимировна, аспирантка, Институт проблем рынка РАН, Москва.

Для цитирования

Дудин М.Н., Кононова Е.В. Управление высшим образованием в условиях больших вызовов и угроз, вызванных пандемией коронавируса COVID-19 // *Проблемы рыночной экономики*. – 2020. – № 2. – С. 133-145.

DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2020-2-133-145>

Management of higher education in the face of great challenges and threats, caused by the pandemic of the coronavirus COVID-19

Mikhail N. Dudin, Dr. of Sci. (Econ.), Professor
e-mail: dudinmn@mail.ru

Ekaterina V. Kononova, postgraduate student
e-mail: kate.kononova@gmail.com

Abstract

The publication is devoted to the conceptualization of adaptive transformations of higher education management under the influence of the crisis caused by the pandemic of the COVID-19 virus and its consequences. **Goals and objectives.** The purpose of the study is to identify key factors contributing to the development of the education management system in modern conditions. **Research Objectives:** 1) Determine what acts as the main catalyst for the development of the education management system and contributes to its growth; 2) Identify the factors that obstruct the development of the education management system. **Methodology.** The work was carried out on the basis of a review of challenges in the management of higher education in the new crisis conditions (first of all, the total transfer to non-contact forms of education), supported by a analysis of assessments of expectations and the quality of distance learning in comparison with traditional contact forms. To forecast further trends in the organization and management of educational systems, the foresight methodology is applied. **Results.** The trajectories of the prospective development of university management systems and the organization of the educational process as a result of the crisis caused by COVID-19 are presented. It is proved that in the near future, university management systems will face the need for adaptation, the basis of which will be the total development of distance learning. The need for further development and unification of digital distance learning platforms was emphasized. The author's vision of the main future transformations of university management in key areas is presented, and recommendations for adaptive management are presented. **Practical application.** Based on the results obtained in the study, a system of measures for the adaptive transformation of university management in the framework of the COVID-19 crisis and its consequences can be developed. **Findings.** Thus, in the very near future, university management systems will face the need for adaptation, the basis of which will be the total development of distance learning, which will require the implementation of serious adaptive managerial transformations.

Keywords: *higher education management, crisis management of universities, COVID-19, distance learning, adaptive management*

The article was prepared in the framework of the state task of the MEI RAS, the theme of research «Socio-economic and scientific-technological development at different levels of management in the sectors, complexes and spheres of activity of the national economy of Russia».

References

1. Ahmed F., Ahmed N., Pissarides C., Stiglitz J. Why inequality could spread COVID-19. – 2020. [Electronic resource]. – URL: [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30085-2](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30085-2) (Access date: 2 April 2020, In English).
2. Brown A., Horton R. A planetary health perspective on COVID-19: a call for papers // The Lancet. – 2020. – Vol. 395. – No. 10230. – P. 1099. (In English).
3. Clarke M., Butler C., Schmidt-Hansen P., Somerville M. Quality assurance for distance learning: A case study at Brunel University // British Journal of Educational Technology. – 2004. – Vol. 35. – No. 1. – Pp. 5-11. (In English).

4. Dneprovskaya N.V., Bayaskalanova T.A., Ruposov V.L., Shevtsova, I.V. Study of Digitization of Russian Higher Education as Basis for Smart Education // *IEEE International Conference «Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies» – (IT&QM&IS)*, IEEE, 2018. – Pp. 607-611. (In English).
5. Helsloot I., Jong W. Risk management in higher education and research in the Netherlands // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. – 2006. – Vol. 14. – No. 3. – Pp.142-159. (In English).
6. Hoverland H., McInturff P., Rohm T. Crisis management in higher education. – Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1986. (In English).
7. Ingravallo F. Death in the era of the COVID-19 pandemic. – 2020. [Electronic resource]. – URL: [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30079-7](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30079-7) (Access date: 2 April 2020, In English).
8. McCloskey B. A risk-based approach is best for decision making on holding mass gathering events. – 2020. [Electronic resource]. – URL: [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30085-2](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30085-2) (Access date: 2 April 2020, In English).
9. Mitrofanova E.A., Simonova M.V., Tarasenko V.V. Potential of the education system in Russia in training staff for the digital economy // *Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends and New Opportunities*. – Springer, Cham, Berlin/Heidelberg, Germany, 2020. – Pp. 463-472. (In English).
10. Richardson J.T. Researching student learning: Approaches to studying in campus-based and distance education // *Society for Research into Higher Education & Open University Press*. – Buckingham, UK, 2000. (In English).
11. Ruan S. Likelihood of survival of coronavirus disease 2019. – 2020. [Electronic resource]. – URL: [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30257-7](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30257-7) (Access date: 2 April 2020, In English).
12. Simpson O. Supporting students in online, open and distance learning. – London, Routledge, UK, 2018. (In English).
13. Sułkowski Ł. Covid-19 pandemic; recession, virtual revolution leading to de-globalization? // *Journal of Intercultural Management*. –2020. – Vol. 12. – No. 1. – Pp. 1-11. (In English).
14. Varma T.M. Crisis communication in higher education: The use of «negotiation» as a strategy to manage crisis // *Public Relations Review*. – 2011. – Vol. 37. – No. 4. – Pp. 373-375. (In English).
15. Wang J., Hutchins H.M. Crisis management in higher education: What have we learned from Virginia Tech? // *Advances in Developing Human Resources*. – 2010. – Vol. 12. – No. 5. – Pp. 552-572. (In English).
16. Wiewel W., Kunst K., Dubicki R. University real estate development: Campus expansion in urban settings // *Lincoln Institute of Land Policy*. – Cambridge, MA, 2007. (In English).

About authors

Mikhail N. Dudin, Doctor of Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director, Market Economy Institute of RAS, Moscow.

Ekaterina V. Kononova, Postgraduate student, Market Economy Institute of RAS, Moscow.

For citation

Dudin M.N., Kononova E.V. Management of higher education in the face of great challenges and threats, caused by the pandemic of the coronavirus COVID-19 // *Market economy problems*. – 2020. – No. 2. – Pp. 133-145 (In Russian).

DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2020-2-133-145>