

4.1. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ

Нижегородский университет входит в число университетов России, активно разрабатывающих и применяющих на практике инновационные методы университетского управления. Работа коллектива ННГУ по развитию университетского управления поддерживалась национальными программами «Университеты России», «Интеграция», Федеральной целевой программой развития образования и Инновационным проектом развития образования НФПК. Университет также получил поддержку со стороны международных программ: Темпус-Тасис Европейской комиссии, «Поддержка административного управления высших учебных заведений» Международного совета по научным исследованиям и обмену (IREX, США), Запльцбургского семинара (финансируемого США). Среди международных проектов, выполняемых ННГУ в целях развития университетского управления, следует особо выделить проекты программы Темпус-Тасис «На пути к предпринимательскому университету» и «Всеобщий менеджмент качества для университетов», а также проект программы IREX «Создание аналитического центра поддержки стратегического управления ННГУ». Результаты работы ННГУ по развитию управления университетом включены в аналитический доклад «Управление в высшей школе», подводящий итоги выполнения программы «Совершенствование управления в вузах» Инновационного проекта развития образования Национального фонда подготовки кадров*.

Новое управление университетом базируется на понятиях миссии и стратегии вуза. В Нижегородском университете осуществляется практическое воплощение современных концепций управления, а также их теоретическая разработка. Коллектив университета принял Миссию ННГУ (ее текст помещен в начале данной книги). В университете разработано и воплощается несколько стратегий: стратегия гуманитарного развития, стратегия информатизации, стратегия интеграции науки и образования, стратегия университета как интегратора знаний (информационного интегратора), стратегия международной деятельности, стратегия качества образования, стратегия инновационной деятельности. Изложение основных положений стратегий развития университета дано в предыдущих разделах книги.

Данный раздел раскрывает теоретические основы развития управления вузом, а также представляет две ключевых в настоящее время стратегии развития ННГУ: стратегию информационного интегратора и стратегию качества образования.

* Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад / Руководитель авторского коллектива В.М. Филиппов. — М.: Позгос, 2005. — 540 с. В состав авторского коллектива входят Р.Г. Стронгин и А.О. Грузинский.

4.1.1. Концепция инновационного управления университетом

Главной причиной, заставившей руководителей университетов всего мира критически посмотреть на использовавшиеся десятилетиями методы управления вузом и включиться в поиски новых управленческих решений, стало резкое изменение внешних социально-экономических условий. В России эти изменения в 90-е годы прошлого века носили радикальный характер и особенно ярко высветили недостатки «механистического», «командно-административного» подхода к управлению вузом.

Последнее двадцатипятилетие мировых и российских трансформаций в сторону глобального информационного общества выявило факт даже еще более значительный, чем тот, что новое общество знаний пришло на место старого индустриального общества. Становится понятным, что общество знаний обладает новым качеством — ускоренной внутренней трансформацией. Это заставляет всех участников мировых процессов принять новую концепцию развития. Перестройка в связи с изменениями внешних условий стала не разовым событием, определяющим существование некоторой организации на достаточно длительный исторический срок, а постоянно используемым инструментом управления. Планы, принимающие решения в организациях, вынуждены дополнить свою деятельность применением системы управления нового уровня, отличающейся от привычной системы оперативного управления. Задачей этой дополнительной системы является постоянное прогнозирование и мониторинг внешних условий, а также проектирование организационных изменений, которые позволят организации эффективно работать в новых грядущих условиях. Эта система управления получила название «стратегическое управление» или «стратегический менеджмент».

Что касается управления промышленными корпорациями, то теоретические подходы к созданию их стратегий развития разрабатываются с начала шестидесятых годов прошлого столетия, а теория стратегического менеджмента — с конца семидесятых. Необходимость в этом возникла в связи с ускоряющимися процессами перехода от индустриального к информационному обществу, которые и были инициированы рыночными корпорациями.

Университеты, обеспечивая интеллектуальный базис трансформаций, сами как организации еще около десятилетия оставались в стороне от «вихря» глобальной перестройки, но уже к середине восьмидесятых годов почувствовали давление новых внешних условий. То, что наступило потом, принято сейчас называть «академическим капитализмом»*.

В мире уже накоплен определенный опыт стратегического управления изменениями крупных, пользующихся признанием в мировом академическом сообществе университетов. На основе этого опыта сформулирован ряд общих подходов к трансформации. В условиях «академического капитализма» стало очевидно, что направление организационных изменений вузов в целом совпадает с организационными изменениями, происходящими в современных крупных корпорациях. Крупные корпорации раньше по времени и в большей степени, чем университеты, стали испытывать давление новой быстро изменяющейся внешней среды. Соответственно, они раньше приступили к организационным изменениям, а исследователи проблем управления уже сделали целый ряд теоретических обобщений и разработали ряд конкретных алгоритмов нового менеджмента. Более того, стало ясно, что трансформация рыночных корпораций (в первую очередь высокотехнологических предприятий) и трансформация университетов идут по встречному направлению. Предприятия все дальше отходят от иерархически устроенной бюрократической системы управления, где работники являются «копесиками» и «винтиками» общей ма-

* Slaughter, S., Leslie. L.L. Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. — Baltimore, MA: The John Hopkins University Press, 1997. — 276 p.

шины производства, в сторону «индивидуализации», развития внутреннего предпринимательства и «производственных свобод». Университеты же, сохраняя традиционные академические свободы, дают ориентиры своим сотрудникам, как их можно использовать в целях развития университета и индивидуального развития. Как следствие, университеты создают и развивают рыночно-ориентированные структуры, такие как инкубаторы технологий, системы управления качеством образования, множество проектных структур, направленных на удовлетворение изменяющегося спроса в образовательных, консультационных услугах и т.п.

Общее направление организационных изменений в современных корпорациях следует охарактеризовать как переход к методам органического менеджмента. Ключевыми терминами, характеризующими органический менеджмент, являются «стратегическое управление», «стратегия», «децентрализация власти», «инициатива», «лидерство», «предпринимательство», «гибкость», «обучение», «самообновление».

Традиционный консерватизм академического университетского сообщества, безусловно, играет важную положительную стабилизирующую роль в обществе в целом и особенно в системе образования. Однако он имеет и понятные недостатки, связанные с медленным внедрением признанных новых управленческих концепций в университетскую среду. В прошлом успешный управленческий опыт, не адекватный современным реалиям, а также такая проблема как старое понимание терминов, которые в настоящее время уже интерпретируются другим образом, зачастую мешает университетским управленцам правильно оценивать новые концепции менеджмента.

В начале 90-х годов рухнула советская командно-административная система, являющаяся классическим примером механистической бюрократии и основанная на тотальном планировании. В памяти тех, кто стоит сейчас у руля российской системы образования, без сомнения, живы воспоминания обо всех недостатках советской плановой экономики. С одной стороны, эта система организации и управления была абсолютно неспособна учитывать постоянно расширяющееся множество параметров планирования в условиях нарастающей диверсификации товаров и услуг, а с другой стороны, она подавляла всякую инициативу и любые зачатки саморегулирования. В результате потребителю испытывал постоянный дефицит товаров, который в большом числе случаев возникал именно из-за системных дефектов существовавшей процедуры планирования, а не по причине отсутствия ресурсов или производственных мощностей.

В процессе нового государственного строительства в 90-х годах в России были приняты законы, задающие основы рыночной экономики и, в том числе, определяющие новые институциональные основы российской системы образования. Новая система управления образованием освободила вузы от тотального регулирования директивными органами и продуктивной ими необходимости составлять планы работы, а затем отчитываться за выполнение этих планов.

Парадокс заключается в том, что в то же самое время в Россию стала поступать западная интеллектуальная помощь (подкрепленная финансовыми средствами), направленная на продвижение идей так называемого «стратегического планирования» развития университетов. Несмотря на некоторую новизну, связанную с использованием прилагательного «стратегический», в целом этот термин вызывал у практиков университетского менеджмента прямые ассоциации с хорошо известным с советских времен понятием планирования производственного процесса. При первом знакомстве с понятием «стратегического планирования» оно, как правило, воспринимается как некоторый позвук, зовущий к возвращению на уровне университета к старым методам управления, то есть как добровольное восстановление системы плановых показателей и, соответственно, мер принуждения по их достижению.

Призывы к планированию деятельности университета в условиях, когда «план» развития внешней среды неизвестен, вызывает естественное непонимание и даже раздражение. Ректор одного из ведущих университетов России сказал в личной беседе автору этих строк примерно следующее: «Все эти разговоры про стратегическое планирование не имеют смысла. Как я могу планировать развитие университета, например, создание и оборудование новой научной лаборатории, если я не знаю, какие финансовые средства у меня будут завтра». Эта фраза иллюстрирует традиционный взгляд, как на планирование, так и на развитие. Ректор рассматривает задачу планирования развития именно в «производственном» понимании, то есть в первую очередь, как задачу составить план расходования имеющихся финансовых средств в целях выполнения конкретных работ и достижения определенных показателей. При таком взгляде на задачу формирования целей развития основная трудность состоит только в том, что источники поступления финансовых средств в условиях современной рыночной экономики носят нестабильный характер.

Однако изменение внешней среды функционирования вузов неизбежно привело к необходимости их организационной трансформации. Главной особенностью сегодняшней ситуации является то, что процесс обновления вуза должен быть непрерывным. Динамическая внешняя среда не позволяет остановиться на однажды сделанных изменениях методов управления вузом и его организационной структуры. Это касается как российских вузов, так и мировой образовательной системы в целом. Таким образом, основное направление трансформации состоит в создании *адаптивной системы* управления университетом.

Вслед за промышленными предприятиями вузы встали перед проблемой осуществления *стратегического управления* вузом. Появление концепции стратегического управления было вызвано именно тем, что условия ведения бизнеса стали существенно меняться, и появилась необходимость выделить процесс осмысления и выработки стратегии развития на перспективу в самостоятельную область деятельности, отделив ее от текущего управления производственным процессом. Одной из главных функций стратегического управления является гибкое регулирование и своевременное изменение структуры организации. Неотъемлемыми элементами общей теории стратегического управления является разработка *миссии* и *стратегии* развития организации. Эти понятия возникли и в университетском менеджменте.

Понятие «стратегии», которую часто называют «стратегическим планом», радикально отличается от понятия «производственного плана». Стратегический план и производственный план — это два разных уровня управления предприятием. Образно говоря, стратегический план — это план, определяющий пути не как истратить, а как заработать финансовые средства в меняющихся рыночных условиях в течение определенного периода времени. Весь исторический опыт российских управленцев вызывает к восприятию стратегического планирования в терминах перспективного плана строительства корпусов, приобретения оборудования, количественных показателей приема и выпуска студентов, защит кандидатских и докторских диссертаций и т.п. В то же время, «стратегический план» в современном понимании есть *стратегия* вуза на некоторый определенный период, разработанная в рамках непрерывного процесса стратегического управления. Другими словами, под «стратегическим планированием» следует понимать «формирование стратегии», то есть формирование целей и методов проведения организационных изменений вуза, адекватных изменениям внешней среды в течение определенного периода времени, а никак не разработку «пятилетнего плана выпуска методических пособий».

Целый ряд европейских университетов уже пошел по пути создания и применения новой модели университетского управления. Они называют себя инновационными университетами.

Обзор новейшей литературы в области менеджмента корпораций и университетского управления показывает, что центральной проблемой, ставящей под вопрос само существование организаций, сформировавшихся в эпоху индустриального общества, является радикальное изменение внешней среды, заключающееся в переходе человечества к глобальному информационному обществу.

Несмотря на различие в деталях, предлагаемые практиками и теоретиками менеджмента ответы на вызовы времени совпадают в главном. Это главное состоит в том, что для обеспечения поступательного развития организации в новых условиях следует воспользоваться дополнительным ресурсом, ранее слабо задействованным, а часто и подавляемым в организациях механистического типа — ресурсом предпринимательской инициативы всего основного персонала организации.

Чтобы, с одной стороны, высвободить этот ресурс, а с другой стороны, обеспечить регулирование инициативы, направляя ее на достижение целей организации, требуется существенная организационная перестройка и воспитание новой организационной культуры. В связи с этим обучение персонала становится одним из ключевых рычагов современного менеджмента.

Совпадая с корпоративным менеджментом в выборе ресурса развития в новых условиях, университетский менеджмент должен найти собственные формы применения этого ресурса с учетом специфики высшего учебного заведения как социально-ориентированной некоммерческой организации. Выработка специфических подходов к стратегическому управлению вузом стала первоочередной задачей современного университетского менеджмента.

На протяжении последних десятилетий активные университеты проводят организационные преобразования, на практике испытывая те или иные инновационные управленческие подходы. В последнее время появились публикации, в которых авторы пытаются обобщить опыт инновационных университетов и предложить теоретическое описание новых моделей организации вузов. Эти публикации содержат, в том числе, и критику выбранных путей развития конкретных систем высшей школы. Разумеется, творческий поиск новых способов существования в такой сложной социальной сфере как образование и наука не может быть свободен от ошибок. Вместе с тем, количество и уровень университетов, вовлеченных в поиски всемирный социальный эксперимент, высокий научный уровень публикаций, предлагающих теоретическое осмысление результатов эксперимента, ясно показывают, что в настоящее время уже сложилось новое направление университетского менеджмента на основе инновационного подхода к управлению и организации вуза.

4.1.2. Миссия ННГУ

Практики и исследователи университетского менеджмента в течение последнего десятилетия прошлого века сформулировали и стали активно обсуждать одну из важнейших проблем управления, вытекающую из новой социально-экономической ситуации. Суть ее состоит в том, что университеты не могут более «управляться традициями», то есть жить по фиксированным правилам, сложившимся в течение столетий и известным всем сотрудникам университетов со студенческой скамьи. Новые условия заставляют вузы работать, руководствуясь некоторыми обоснованно избранными, уникальными для каждого вуза концепцией и планом действий, отвечающим реалиям конкретной социально-экономической ситуации в регионе и, более того, учитывающими перспективу динамического развития внешних условий. Краеугольным камнем концепции развития вуза является определение его функции, то есть ясное очерчивание видов и форм его деятельности, с тем, чтобы университет оставался университетом, то есть выполнял те фундамен-

тальные задачи образования и науки, решение которых ожидают от него общество и государство. В связи с вышесказанным в университетском менеджменте возникли понятия миссии и стратегии деятельности университета.

В современной теории менеджмента предприятий миссией называют идеологический стержень компании, опираясь на который менеджеры принимают решения. Это корпоративная идеология, ценностям которой соответствуют сотрудники компании, и философия которой отражается в их работе. По существу это определение остается справедливым и в контексте вузовской жизни с заменой слов «компания» и «корпорация» на «университет». При этом под словом «менеджеры» следует понимать руководящий состав университета, включая руководителей научных и образовательных проектов.

В условиях, когда жизнь университета зависит не только от государства, но и от вузовского коллектива, который должен предлагать и реализовывать какие-то действия, направленные на собственное развитие, каждый сотрудник нуждается в «руководстве» или «инструкции», которая разъясняет общее направление и рамки допустимой деятельности. Можно сказать, что миссия университета играет роль такой инструкции.

Европейские и американские университеты в большинстве своем имеют сформулированную миссию. Более сложно обстоит дело со стратегическим планированием. Оптимальные форма, содержание, способ разработки университетских стратегических планов все еще остаются предметом обсуждения и экспериментов. Тем не менее, многие из европейских и американских университетов имеют соответствующие документы, используемые как планы развития на длительную перспективу.

Российские вузы в последние годы также стали осознавать необходимость ясной формулировки задач развития в новых условиях, причем формулировки, доступной для использования в качестве руководства к действию каждым членом коллектива вуза. Этому в первую очередь способствовали собственный анализ социально-экономической ситуации, а также рекомендации, исходящие из Министерства образования РФ, например, в виде целевых управленческих проектов. Кроме того, университеты приняли участие в различных образовательных и исследовательских программах в области университетского управления, таких как программы Национального фонда подготовки кадров, программа Темпус-Тасис Комиссии Европейских сообществ, программа «Поддержка административного управления в высших учебных заведениях» Международного совета по научным исследованиям и обменам и других. Одним из последних инициатив такого рода является новый проект Зальцбургского семинара «Университетское стратегическое планирование в контексте регионализации российского высшего образования».

Как и подавляющее большинство государственных вузов России, ННГУ в течение последнего десятилетия двадцатого века вынужден был самостоятельно искать пути сначала выживания, а затем и активного развития в новых условиях. Наряду с укреплением и развитием традиционных управленческих подходов руководство университета выбрало путь, основанный на широком использовании инициативы сотрудников в применении инновационных подходов по привлечению дополнительных источников финансирования. В ННГУ сформировалась новая концепция университетского управления, получившая название «Проектно-ориентированный подход». В условиях развития многочисленных инициативных инновационных проектов особенно актуальным стал вопрос о стратегическом регулировании организационной системы и наличии некоторого общедоступного руководства для сотрудников университета, очерчивающего допустимые направления и способы реализации активностей.

В 2000 году факультет управления и предпринимательства ННГУ вошел в Европейскую академическую сеть деканов (DEAN), что позволило получить

доступ к информации о тенденциях развития европейского университетского менеджмента и сформулировать текущую задачу управления ННГУ как задачу разработки миссии и стратегического плана. С целью широкого учета международного опыта по разработке миссии и стратегического плана, обеспечения их международной экспертизы ННГУ подготовил заявку на грант Комиссии Европейских сообществ по программе Темпус-Тасис. В 2001 году в консорциуме с Пондонским столичным университетом и Европейским центром по стратегическому управлению университетами (Брюссель) ННГУ получил право на выполнение проекта Темпус «На пути к предпринимательскому университету», главной задачей которого стало создание инновационной миссии и стратегического плана развития Нижегородского госуниверситета.

Хотя современным специалистам в области университетского менеджмента необходимость создания и общие подходы к разработке миссии университета понятны и не требуют дополнительных обоснований, принятие миссии широким университетским сообществом представляет собой серьезную проблему. Отсутствие глубоких университетских традиций в этой области, существование в общественном мнении легенд о «самоуправляемости» вуза и патерналистский настрой большинства вузовского сообщества существенно затрудняли возможность даже самой постановки проблемы создания университетской миссии. Особенно сложной эта задача являлась в связи с инновационным характером университетских задач, которые предполагалось поставить перед коллективом ННГУ в этом документе. Более полутора лет ушло на продвижение идеи и ее обсуждение среди широкого слоя руководителей подразделений университета. Решению этой задачи, прежде всего, способствовал упомянутый выше проект Темпус. В период с 2002 по 2003 год более 50 представителей руководящего состава ННГУ (ректорат, деканы, директора НИИ, руководители управлений университета) приняли участие в семинарах по университетскому управлению, проведенных в ведущих университетах Великобритании и Бельгии. В ходе этих семинаров они посетили университеты Лувена, Гента, Пондонский столичный, Ворвика, Лидса, Солфорда, Суррея, Восточного Лондона, Брюнеля, Кембриджа, а также целый ряд британских и международных организаций, занимающихся вопросами университетского управления. Один из наиболее впечатляющих семинаров был проведен в Кембридже. В ходе этого семинара было показано, что классический мировой лидер фундаментального образования и науки (Кембридж является абсолютным мировым лидером по количеству нобелевских лауреатов) одновременно является лидером и в инновационном университетском менеджменте (Кембридж вторым в мире после американского Стэнфорда создал технопарк, а в настоящее время создал и активно развивает университетский Центр предпринимательства). Важным этапом обсуждения задачи разработки миссии стало также проведение в ННГУ в конце октября 2003 года семинара «Концептуальные вопросы стратегического управления в образовании» в рамках проекта Минобразования РФ «Управленческий мониторинг и консалтинг как эффективная форма диссеминации передового международного опыта управления университетами». На заключительном этапе подготовки был проведен семинар в Европейском центре стратегического управления университетами, где текст миссии оценивался группой экспертов (бывших и действующих старших администраторов университетов, включая ректоров) из Бельгии, Голландии, Великобритании, Франции, Венгрии. Подготовленный проект текста миссии ННГУ был распространен в подразделениях университета, где в течение более чем трех недель шло его обсуждение. Миссия ННГУ была принята единогласно решением ученого совета университета 3 декабря 2003 года.

Сделаем несколько методических замечаний, которые могут оказаться полезными тем вузам, которые находятся в начале пути создания своего подобного документа. Тот, кто знакомился с миссиями других зарубежных и

российских вузов, отметит, что текст Миссии ННГУ существенно более структурирован и построен по классической модели «цели – задачи – средства». Следующая после преамбулы формулировка общих целей функционирования ННГУ во многих случаях и составляет собственно миссию университета (некоторые европейские университеты имеют подобный текст миссии размером не более полстраницы). Тем не менее, коллектив разработчиков* Миссии ННГУ посчитал необходимым включить в текст также и детальную расшифровку решаемых задач в русле четырех основных направлений деятельности классического университета: образование, наука, региональное развитие и международная деятельность. Кроме того, последняя часть Миссии указывает, что для решения задач развития современного университета нужны инновационные управленческие методы комплексного характера. Полный текст Миссии ННГУ приведен в начале книги.

4.1.3. Стратегия интеграции знаний

Концепция университета как интегратора знаний в регионе, проиллюстрированная на примере Нижегородского университета, была представлена в разделе 1.1 настоящей книги. В данном разделе перечислены направления интеграционных взаимодействий ННГУ.

В настоящее время Нижегородский университет является центром интеграции знаний в регионе. Сам по себе университет представляет сложную структуру, включающую факультеты, НИИ, научно-образовательные центры, институт аспирантуры и докторантуры и систему диссертационных советов, центры коллективного пользования, инновационно-технологический центр, центр вузовской подготовки, факультет повышения квалификации. Наряду с горизонтальными связями внутри университета, все эти структуры и университет в целом имеют множественные связи с внешними организациями.

Сети взаимодействия университета включают органы государственной власти и их структуры, академические и отраслевые институты, промышленные предприятия и наукоемкие фирмы, вузы, школы и техникумы, организации культуры. Университетская сеть развернута на территории Нижегородской области. По ряду международных проектов и программ, в частности, в области информационных и коммуникационных технологий, Нижегородский центр является интегратором в Приволжском федеральном округе. Университетская сеть на территории региона объединяет местные административные структуры, школы, техникумы и предприятия.

Взаимодействие с вузами региона. Органом, осуществляющим координацию вузов в регионе, является совет ректоров области, который объединяет 16 вузов региона. Председателем совета является ректор ННГУ, профессор Р.Г. Стронгин. За 2003/04 учебный год совет собирался 6 раз. В качестве основных вопросов рассматривались наиболее важные и волнующие вузы вопросы:

- О перспективах работы Совета ректоров.
- О студенческом самоуправлении.
- Международное сотрудничество вузов в контексте Болонской декларации.
- О сотрудничестве с Европейской академической сетью деканов.

* В разработке текста, положенного в основу Миссии ННГУ, принимали участие Р.Г. Стронгин, ректор ННГУ, А.О. Груздинский, проректор по международной деятельности, А.В. Петров, проректор по учебной работе и В.А. Блонин, декан факультета социальных наук.

- О состоянии медицинского обслуживания студентов и о проведении акций, направленных на здоровый образ жизни.
- Об открытии новых специальностей в вузах Нижегородской области;
- Утверждение Положения о проведении Всероссийской олимпиады школьников.
- Информация председателя совета ректоров о заседаниях Совета Российского союза ректоров и обсуждение документов, принятых на этих заседаниях.
- О результатах встречи делегации Российского союза ректоров с премьер-министром Правительства РФ М.Е. Фрадковым.

В соответствии с намеченными направлениями деятельности Совета ректоров созданы рабочие группы и определены головные вузы. Намечена тенденция проведения заседаний Совета ректоров на базе головных вузов по соответствующей проблеме.

Основными рабочими группами Совета ректоров являются группы по проблемам:

- студенческое самоуправление;
- воспитательная работа;
- взаимодействие вуз – школа;
- инновационная деятельность;
- управление вузом;
- содействие трудоустройству выпускников;
- международная деятельность и Болонский процесс;
- внедрение новых образовательных технологий;
- вузы столичного города;
- объединение электронных образовательных ресурсов Нижегородской области в единой информационной среде региона;
- проблемы качества и доступности образования.

Состав групп включает, в основном, проректоров вузов области.

Во всех рабочих группах ведется активная деятельность, проводятся совещания, собирается и обобщается материал по обмену опытом, накопленным вузами, готовятся предложения по совершенствованию работы.

Совет ректоров вузов ПФО и совет ректоров вузов Нижегородский области активно взаимодействуют с аппаратом полномочного представителя Президента РФ в Приволжском федеральном округе и органами государственной власти.

Совет координирует сотрудничество вузов в рамках выполнения Федеральной Целевой Программы «Развитие единой образовательной информационной среды» (РЕОИС).

Важно участие совета в работе координационных и научно-технических советов при администрации области и города:

- научно-техническом Совете по инновационной и научно-технической политике при администрации города и области,
- научно-техническом Совете по информатизации Нижегородской области при администрации области,
- научно-техническом Совете по развитию единой образовательной информационной среды Нижегородской области при Министерстве образования и науки РФ,
- координационном Совете по научно-технической программе «Электронный Нижний»,

а также совместная организация вузами и администрациями города и области ряда конференций в целях распространения передового опыта, в том числе:

- трех Межрегиональных конференций «Новые информационные технологии — инструмент повышения эффективности управления»;
- цикла конференций по компьютерным графическим системам и др.

Взаимодействие с органами государственной власти. Взаимодействие с органами государственной власти включает как целевую подготовку специалистов для прокуратуры, судебной системы, ГУВД, налоговой службы, МИД, таможенной службы, Госбанка, так и участие представителей этих структур в учебном процессе, в том числе руководителей на должностях заведующих кафедрами университета. Так, в частности, на должности заведующего кафедрой «Банки и банковское дело», работает председатель Нижегородского отделения Центробанка России, на должности заведующего кафедрой «Систем налогообложения» — руководитель Нижегородского отделения управления Федеральной налоговой службы. Правовой основой такого взаимодействия являются договоры, которые заключает университет с различными органами государственной власти. Ежегодно для этих структур целевым образом готовится до 30 специалистов. Так, университет имеет договор с областной прокуратурой о целевой подготовке кадров и около сорока сотрудников прокуратуры обучаются в заочной аспирантуре университета или являются соискателями.

При этом наряду с целевой подготовкой специалистов, университет принимает активное участие в решении задач, стоящих перед органами государственной власти. В рамках договора с Управлением Министерства по налогам и сборам по Нижегородской области о совместной работе по электронным формам сдачи налоговых деклараций, обучение применению электронной подписи прошло 223 человека (Нижегородская, Владимирская, Костромская, Упьяновская области, Марийская, Чувашская, Мордовская республики). Во время начального этапа реализации известного 220 закона, студенты социологического факультета ННГУ вместе со студентами Медицинской академии помогли властям Нижегородского региона в распределении лекарств среди льготников в аптеках города.

Взаимодействие с институтами РАН. Общим для научных академических учреждений Нижнего Новгорода является то, что все они изначально возникли на базе учебно-научных подразделений Нижегородского университета, их организацию инициировали ведущие ученые, сохранявшие единство научной проблематики и общность производственных отношений с университетом. Интеграционные процессы между Нижегородским университетом и Нижегородской академической наукой никогда не ослабевали и не прекращались, находя свое выражение в конкретных формах научно-образовательной деятельности. В рамках федеральной целевой программы «Государственная поддержка интеграции высшего образования и фундаментальной науки» с участием Нижегородского госуниверситета в 1997 году были созданы шесть учебно-научных центров по физике, радиофизике, химии, механике, информационным технологиям. В 2000 году на основе этих центров был создан «Нижегородский объединенный учебно-научный центр университета и институтов РАН» (ОУНЦ), включающий Нижегородский государственный университет им. Н.И. Побачевского и четыре академических института. В 2001 году был подписан договор простого товарищества о создании и деятельности объединенного учебно-научного центра, который включил в себя ННГУ и вышеперечисленные институты РАН.

Нижегородский ОУНЦ университета и институтов РАН включает в себя 16 учреждений и организаций Министерства образования и науки РФ, Российской академии наук и агентства РФ по атомной энергии (РФЯЦ-ВНИИЭФ). Более подробно о структуре ОУНЦ будет рассказано ниже.

Взаимодействие с НИИ и предприятиями. Нижегородский университет тесно связан с НИИ, предприятиями и высокотехнологическими фирмами Нижегородского региона. Университет умеет с этими организациями более 40 договоров и соглашений о сотрудничестве в области науки, образования и

подготовки кадров, и генеральное соглашение с НАПП — ассоциацией представляющей интересы Нижегородских промышленников и предпринимателей. Роль университета как интегратора заключается и в том, что он привлекает к подготовке кадров для отраслевых институтов специалистов из институтов РАН Нижнего Новгорода, входящих в «Нижегородский объединенный учебно-научный центр университета и институтов РАН»: Института прикладной физики, Института физики микроструктур, Института химии высокочистых веществ, Института металлоорганической соединений.

Всё большую актуальность приобретает участие работодателей в формировании учебных планов подготовки специалистов через дисциплины национально-регионального компонента. В Нижегородском госуниверситете эта задача решается путем включения представителей академических и отраслевых НИИ, руководителей госструктур в ученые советы факультетов. Они также активно участвуют в государственной аттестации выпускников, являясь членами государственных аттестационных комиссий. Это ведущие ученые и специалисты промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов, институтов РАН, учреждений культуры, банков, Федеральных налоговых органов, Федеральной налоговой службы РФ по Нижегородской области, Федерального казначейства Министерства финансов РФ по Нижегородской области, Федеральной палаты адвокатов по Нижегородской области, Нижегородского областного суда, прокуратуры Нижегородской области, пенсионных фондов, Управления имущественных отношений, областного законодательного собрания и др.

Большую роль во взаимодействии университета с предприятиями играет Нижегородская ассоциация промышленников и предпринимателей (НАПП). НАПП в работе с научно-образовательными структурами Нижегородской области исходит из того, что без подготовки кадров всех уровней: высшего звена, среднего звена и кадров рабочих профессий — решение задач «Программы деятельности Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей на 2003–2007 гг.» практически невозможно.

НАПП в программе своей деятельности на 2003–2007 гг. поставила задачу о создании условий по подготовке, переподготовке и закреплению кадров предприятий — членов НАПП:

- по 20 руководителей ежегодно;
- по 100 руководителей среднего звена ежегодно;
- по 500 рабочих через систему ПТУ ежегодно.

Поставленная задача выполняется с использованием следующих механизмов:

- Генерального соглашения о сотрудничестве в области образования, науки и подготовки кадров между НАПП и ННГУ.
- Соглашения между НАПП и Советом директоров учреждений среднего профессионального образования Нижегородской области.
- Договора оказания услуг по подготовке и проведению образовательного процесса между НАПП и Институтом повышения квалификации руководящих работников и специалистов.
- Участие НАПП в реализации Президентской Программы подготовки управленческих кадров и Программы содействия развитию персонала на производстве Нижегородской области.

Инновационная деятельность. Важным новым направлением работы ННГУ является интеграция в области управления интеллектуальной собственностью, включающая выявление объектов интеллектуальной собственности, выбор формы их правовой охраны и эффективное использование. Для развития этого сравнительно нового для университетов вида деятельности (прежний опыт «патентования и внедрения» разработок в современных условиях малоэффективен) в ННГУ создан Инновационно-технологический центр (ИТЦ). Цель ИТЦ ННГУ — реализовать в университете «зеленый коридор» от

получения новых знаний до производства на их основе новой конкурентно-способной продукции и выведения ее на рынок. Освоение в ИТЦ реальной практики трансфера технологий (в том числе, образовательных), прикладных разработок ученых уже привело к созданию успешно работающих в высокотехнологическом производстве малых предприятий. К сожалению, современное российское законодательство существенно осложняет вузу привлечение инвесторов для коммерциализации разработок, а также ограничивает участие вуза при учреждении малых наукоемких предприятий.

Нижегородский университет активно участвует в организации мероприятий по программе «Старт», инициированной Министерством образования и науки России и Фондом (государственным) содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Эта программа нацелена на выявление перспективных для коммерциализации научно-технических разработок и выращивание малых инновационных предприятий, становящихся объектом внебюджетного, в том числе венчурного, финансирования. ИТЦ ННГУ выполняет функции структуры, ответственной за организацию и проведение программы «Старт» в Приволжском федеральном округе, в рамках которой создано более 150 малых инновационных предприятий. Подавляющая часть последних развивает свою деятельность на основе наукоемких разработок университетов и научных организаций, расположенных в Округе. Повышение эффективности комплексных мероприятий по введению интеллектуальной собственности в гражданский оборот требует, как показывает мировой опыт, вхождения университетов в состав учредителей малых предприятий, что увеличивает устойчивость последних на ранних фазах развития и делает их более привлекательными для инвесторов.

Университетская сеть на территории Нижегородской области. Университетская сеть на территории региона объединяет местные административные структуры, школы, техникумы и предприятия, а также филиалы и представительства ННГУ.

Интеграция в области информационных и коммуникационных технологий. Министерством образования и науки РФ в ННГУ создан окружной ресурсный центр развития единой образовательной информационной среды Приволжского федерального округа и региональные ресурсные центры в Самаре, Саратове, Ульяновске, Ижевске. В 2003–2004 гг. указанные ресурсные центры по заказу Минобрнауки РФ провели работу по комплексному сопровождению мероприятий ФЦП РЕОИС во всех регионах округа.

Взаимодействие со школами. Для учреждений среднего образования очень значимым и важным является взаимодействие их с высшими учебными заведениями не только в плане профориентации школьников и подготовки их к поступлению в вуз, выявления наиболее талантливых и одаренных детей, но и в плане получения учебно-методической поддержки со стороны вуза, повышения квалификации учителей и др.

На протяжении большого периода времени сложились ставшие уже классическими и традиционными добрые взаимоотношения между Нижегородским государственным университетом и многими школами города и области. Университет имеет более 80 базовых школ города и области.

Но в последнее время появились качественно новые формы взаимодействия Нижегородского университета со школами. Инициатором, объединителем и распространителем нового опыта, а также центром его совершенствования стал университет.

В ННГУ на протяжении последних 10 лет складывалась и в настоящее время успешно функционирует система непрерывного многоступенчатого профессионального образования, включающая в себя профильный класс школы

(2 года обучения), после окончания школы образовательная программа среднего профессионального образования (профильного высшего) в университете, образовательная программа высшего профессионального образования (сокращенная форма) в университете.

В настоящее время в систему непрерывного многоступенчатого профессионального образования вовлечены более 20 школ города и области. Реализуются программы среднего профессионального образования по специальностям: правоохранительная деятельность, правоведение, экономика и бухгалтерский учет (в машиностроении), менеджмент (в машиностроении), маркетинг (в машиностроении), финансы (в сфере кредитно-денежного обращения). Идет подготовка к реализации аналогичного взаимодействия ННГУ и школ по специальностям среднего профессионального образования: издательское дело, иностранный язык, туризм, реклама.

На протяжении большого периода времени ННГУ является базовым вузом для проведения областных олимпиад школьников. В настоящее время на базе ННГУ проводятся олимпиады школьников по 13 предметам (всего в области проводятся олимпиады по 21 предмету). Три года подряд (в 2003, 2004, 2005) Нижегородскому университету было доверено проведение Всероссийского (заключительного) этапа олимпиады школьников по литературе; русскому языку; математике. Проведение таких высокопрофессиональных, масштабных мероприятий, несомненно, способствует возникновению и развитию «профессиональных сообществ».

На базе университета также проводятся олимпиады школьников:

- олимпиада «Таланты земли Нижегородской» для сельских школьников — совместно с Министерством образования и науки Нижегородской области и Информационно-рекламным агентством «Биржа плюс» (по 8 предметам);
- олимпиада «Будущие исследователи» совместно с Министерством образования и науки Нижегородской области, Институтом прикладной физики РАН, Институтом физики микроструктур РАН, Институтом химии высокочистых веществ РАН, Институтом металлоорганической химии им. Г.А.Разуваева РАН (по физике, химии, математике);
- олимпиада «Зналок русской словесности и истории» совместно с Министерством образования и науки Нижегородской области (по русскому языку, литературе, истории).

Социально-культурная функция ННГУ. Выполняя социально-культурную функцию, ННГУ проводит, начиная с октября 2001 года, концерты цикла «Ректор ННГУ представляет ...». Концерты организуются в «Старом актовом зале», который по акустическим качествам является самым лучшим залом города, и который расположен в корпусе университета, находящемся на центральной улице Нижнего Новгорода. Концерты профессиональных коллективов организуются бесплатно и являются очень популярными среди творческой интеллигенции, научной интеллигенции, студентов, школьников, пенсионеров города. За период существования цикла «Ректор ННГУ представляет ...» были организованы 34 концерта, которые посетили более семи тысяч человек.

Очень значимым для университета как культурного центра является выставочная, экскурсионная, просветительская деятельность. Этот аспект деятельности университета имеет огромное значение для региона, города, общественности. На протяжении более 10 лет в университете организуются художественные выставки известных художников, предприятий народных промыслов, научно-тематические выставки и др., которые могут посетить все желающие. Недавно отмечалась сотая художественная выставка. Университет организует также выездные выставки (в вузы города, научно-исследовательские институты, другие города и т.д.). Только за последние два года ННГУ организовал 45 выставок, в т.ч. 19 художественных, 26 научно-тематических, из них 9 выездных.

Большое внимание университет уделяет просветительской работе, проводя экскурсионную деятельность. Музей истории науки «Нижегородская радиопаратория» музея ННГУ предлагает для учащихся школ города и области, воспитанников детских домов, Центра социального обслуживания населения (дети из социально не защищенных семей), студентов техникумов и вузов и других категорий населения большое количество экскурсий различной тематики. В ноябре 2003 года на базе музея ННГУ открыт информационно-образовательный центр «Виртуальный филиал Государственного Русского музея».

Международные проекты и программы. Университет является координатором ряда международных программ. Примерами являются Российско-Французский университет на базе юридического и экономического факультетов ННГУ и переводческого факультета НГПУ, где готовят юристов и экономистов со знанием двух иностранных языков; Российско-Итальянский университет — уникальная научно-образовательная структура взаимодействия Нижегородского университета и университета Калабрии.

Нижегородский университет организует взаимодействие научных и образовательных учреждений Приволжского федерального округа с Европейской Рамочной программой научно-технологического сотрудничества, которая является главным инструментом Европейского союза, обеспечивающим внедрение инновационных технологий. Одним из таких примеров является: многоуровневая сеть для научно-технологического сотрудничества в области информационных и коммуникационных технологий между Европейским союзом и Приволжским федеральным округом. Этот проект (Admire-P № IST-2001-35449) реализуется Региональным центром по международному научному и технологическому сотрудничеству Нижегородского государственного университета им. Н.И. Побачевского, Бюро по международному научному и технологическому сотрудничеству, ВТ (Австрия) и Консалтинговой компанией Singleimage Ltd. (Великобритания). В рамках этого проекта особое внимание уделяется профессиональной подготовке менеджеров по международному научно-технологическому сотрудничеству и, в частности, ее практической части. Данный проект осуществляется при непосредственном всестороннем содействии администрации Представительства Президента РФ в Приволжском федеральном округе и является пилотным проектом для дальнейшего применения в других российских регионах. В настоящее время создана сеть из 100 контактных точек в организациях ПФО.

4.1.4. Стратегия качества

За последнее десятилетие высшее образование в Российской Федерации приобрело столь широкомасштабный характер, что стало вызывать растущее беспокойство за качество и эффективность образовательного процесса. Заметно выросли число вузов и численность студентов, обострилось противоречие между спросом и предложением на рынке труда (специалистами «престижных профессий» — экономист, юрист, это стереотипы привлекательности в общественном сознании — наша страна обеспечена на 25 лет вперед). В этих условиях оценка результатов системы высшего образования выдвигается на первый план.

Исторически сложилось так, что деятельность образовательных учреждений всегда контролировалась, да и сейчас контролируется, государством. Этот контроль направлен на обеспечение единой политики в области образования и на рациональное использование средств федерального бюджета. Он проводится органами управления образованием в соответствии с их компетенцией, предусмотренной Законом Российской Федерации. К сожалению, такой контроль не в полной мере удовлетворяет запросам современного общества.

Образование или обучение? Любая продукция изготавливается для удовлетворения нужд потребителя. Для производства качественной продукции, необходимо, во-первых, чтобы продукция соответствовала требованиям, предъявляемым к ней потребителем, во-вторых, была изготовлена из качественного сырья и, в-третьих, процесс ее изготовления должен быть качественным.

Образование — тот же продукт. На его качество влияют потребитель (потребности общества), сырье (мотивация студентов к получению образования) и, конечно, процесс обучения. Органы управления образованием посредством инструкций и распоряжений, регламентирующих чему учить (государственные стандарты), кто должен учить (требования к квалификации преподавательского состава), как учить (примерные программы) управляют только одним компонентом образования — процессом обучения, его качество они и контролируют. Контроль проводится аудиторам (внутренними ежегодно, внешними — один раз в пять лет, при аккредитации). Каждый показатель (каждый этап образовательного процесса) оценивается либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно». Если вуз получает «неудовлетворительно» хотя бы по одному из показателей — у него отзывают лицензию.

Несмотря на то, что такая система контролирует только качество обучения, она тем не менее обеспечивает отсутствие откровенно «неудовлетворительного» образования. Наше образование не плохое, свидетельством тому многочисленные победы наших студентов на различных всемирных студенческих олимпиадах, (хотя в последнее время наших студентов заметно потеснили азиаты: китайцы, корейцы, иракцы) но в основной своей массе наши студенты получают лишь «удовлетворительное» образование.

Существующая система управления качеством обучения, обеспечивая «удовлетворительную» квалификацию преподавателей, «удовлетворительное» освоение всех дисциплин учебного плана студентами в процессе учебы, не в состоянии не только обеспечить «хорошее» и, тем более, «отличное» качество обучения, которое требуется потребителям на современном этапе, но даже отличить «хорошее» и «отличное» от «удовлетворительного». Необходимость реформирования (или замены) этой системы понимают давно и на всех уровнях, но четких представлений о том, какой должна быть новая система, как она будет контролировать качество, пусть даже не образования, а пока лишь только обучения, нет ни у кого.

Проблемы модернизации. В настоящее время как сверху, так и снизу предпринимаются попытки модернизировать механизм контроля качества обучения. Около двухсот российских вузов в дополнение к государственному контролю качества обучения создали свои внутривузовские модели управления качеством. Для координации работ в этой области Министерство учредило Совет по координации управления качеством высшего профессионального образования, а Правительство Российской Федерации приняло постановление «О совершенствовании аттестации и контроля качества образования в Российской Федерации».

Эти первые попытки модернизации столкнулись с неожиданной проблемой. Органы управления образованием, преподаватели, учащиеся — все желают повышение качества образования. Но у каждой из этих категорий свое понятие качества, зависящее от личных взглядов и убеждений сотрудников и клиентов вуза.

Одни утверждают, что качество интуитивно понятно всем, но его невозможно измерить. Поэтому лучше ничего не надо модернизировать, нужно оставить все как есть, а управление качеством возложить на плечи опытных профессоров.

Другие видят и определяют качество в конкретных терминах и понятиях: в стоимости основных фондов вуза, в количестве диссертационных советов и профессоров с учеными степенями и т.д.

Третьи считают, что качество — это всего лишь степень удовлетворения потребности клиентов.

Расхождение понятий качества у Лебедея, Рака и Шуки, везущих воз российского образования, привело к тому, что до сих пор не определен единый системообразующий фактор, ориентирующий все элементы системы к достижению главной цели — обеспечению массового «хорошего» качества обучения при минимуме непроизводительных затрат.

Внутривузовские модели управления качеством пытаются объединить (примирить) различные понятия качества, стремятся «заплатать прорехи» государственной системы контроля. Все кажущееся многообразие этих моделей основывается на одном из трех методов (подходов) управления качеством:

- оценочный метод управления качеством (SWOT-анализ);
- концепция, основанная на принципах всеобщего управления качеством (TQM);
- подход, основанный на требованиях международных стандартов качества ISO 9001:2000.

Модель управления, основанная на оценочном методе, предполагает систематическое проведение самооценки для выявления сильных и слабых сторон деятельности вуза, а также положительных и отрицательных факторов его развития. На этой основе вырабатываются и предлагаются меры для разрешения проблемных ситуаций и улучшения деятельности вуза. В течение ряда лет данная модель управления используется в Новосибирском государственном техническом университете, Ивановской государственной текстильной академии, Петрозаводском государственном университете и ряде других вузов.

Модель управления, основанная на принципах всеобщего управления качеством, также использует метод оценок, но этот метод основывается на анализе деятельности вуза как производителя продукции и услуг. Концепция всеобщего управления качеством предполагает наличие у вуза четко сформулированной миссии и ясных стратегических целей. Всеобщее управление качеством предполагает процессный подход к деятельности вузов. Пидером в разработке и использовании данной модели управления является Ивановский государственный энергетический университет.

Модель управления, основанная на требованиях международных стандартов качества ISO 9001:2000, предполагает установление заинтересованных сторон, выявление их требований к качеству продукции, создание системы непрерывного совершенствования деятельности. Данная модель базируется на основополагающих принципах менеджмента качества, в том числе процессном подходе. В отличие от модели всеобщего управления качеством в данной модели основным инструментарием менеджмента становится документированная система управления, ориентированная на качество. Наилучшие результаты по этой модели получены в Московском государственном институте стали и сплавов, Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете, а Томский политехнический университет, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики и Красноярский государственный технический университет получили сертификаты соответствия своих внутривузовских систем управления качеством требованиям стандартов качества.

Системы управления качеством разработаны, сертификаты получены, но какой они дают эффект, сведений пока нет. Наверное, не скоро будут, поскольку нет критериев, по которым можно сравнивать качество образования, полученного в Ивановском энергетическом университете и Красноярском техническом университете.

Измеряем качество. Все мы знаем, как традиционно «измеряется» качество обучения в нашей системе образования.

1. Преподаватель сам оценивает результаты своего труда, выставляя студентам оценки без четкого доказательства истинного уровня знаний.

2. Знания студентов оцениваются без учета уровня их компетентности (умение творчески мыслить, умение учиться, умение вести диалог и т.п.).

3. Даже при аккредитации не учитываются такие показатели, как уровень трудоустройства выпускников.

4. В оценке деятельности вуза незначительный вес имеет качество ресурсов вуза. При аккредитации почти никогда не бывает замечаний по качеству кадровых ресурсов («неудовлетворительно» может быть оценено только качество процессов в преподавательской деятельности). Что касается качества технического, методического, программного и информационного обеспечения образовательной деятельности, то здесь самым уязвимым местом является поиск эталона для сравнения и алгоритм сравнения качества ресурсов с этим эталоном.

Кроме того, методы социологических исследований, используемые для оценки эффективности процессов управления качеством образования, слабо ориентированы на выявление конкретных дефектов управления, как в конкретных направлениях обеспечения качества, так и в деятельности администрации, сотрудников и отдельных подразделений вуза.

При всем этом качество процессов обучения измеряется субъективно и только по двухуровневой шкале.

Этот список можно продолжить. Вывод очевиден — измеряемые сегодня элементы качества обучения не ориентированы на запросы потребителей продукции и услуг высшей школы.

Так что же мерить?

Наивно определять качество образовательного учреждения по количеству докторов наук и объему томов в университетской библиотеке или по рейтингу вуза после очередной аттестации. Несомненно, эти показатели надо учитывать. Но это внутренние показатели учреждения. Потребителей меньше всего интересует список докторов наук, тем более что перспективной считается методика приглашения для чтения нескольких лекций ведущих профессоров из других вузов. То же можно сказать и о работе в библиотеке. С помощью сети Интернет и электронных библиотек студенты получили неограниченные информационные ресурсы.

Качество включает в себя не только числовые показатели. Оно отражается и в миссии вуза, в его стратегических планах, и, конечно же, в его лучших людях (в героях). Оно проявляется в том, как поддерживаются знания, как относятся друг к другу люди, и в том, что университет и его сотрудники считают самым дорогим (эту сторону качества не принято оценивать в процедурах аттестации и аккредитации). Качество, это то, что мы делаем, а не то, о чем мы говорим или показываем в анкетах для измерения рейтинга вуза по существующим методикам.

Если под качеством понимать степень удовлетворения запросов потребителя (студента, преподавателя, предприятия, общества), степень пригодности выпускника вуза к эффективной работе, то его можно измерить. Если под качеством понимать степень удовлетворенности ожидания множества групп потребителей со своими взглядами на ценность продукции и своими требованиями к допустимым затратам на выпуск этой продукции, то его тоже можно измерить. И систему управления и контроля качества, основанную на этих подходах, можно построить.

Например, студент считает (ожидает) образование качественным, если он устроился на высокооплачиваемую работу. Министерство считает (ожидает), что образование качественным, если вуз полностью выполнил образовательные стандарты при минимуме затрат. Родители считают (ожидают) качественным то образование, при котором студенты не капают здоровьем. Общество считает (ожидает) образование качественным, если инженеры не устроили технологических катастроф, и т.д.

Для измерений степени удовлетворенности запросов всех групп потребителей можно подобрать и соответствующие «приборы» или «индикаторы».

Пусть преподаватель, выступая в качестве производителя услуг, обрабатывает информацию из разных источников и поставляет ее студенту. Студент ожидает, что преподаватель:

- выдаст программу курса и требования к экзамену;
- составит удобное расписание;
- будет давать современный материал;
- будет применять эффективные методы преподавания;
- будет вовремя начинать и заканчивать занятия.

С другой стороны, преподаватель может выступать как потребитель услуг студента. В этом случае он ожидает, что студент будет:

- регулярно посещать занятия;
- готовиться к занятиям;
- активно работать во время урока;
- давать советы по улучшению курса.

Круг индикаторов, аналогичных этому, можно очертить и для других потребителей. Внутри вуза потребителями могут быть управления и кафедры, инженеры и преподаватели, ректор и сотрудники вуза. Вне вуза наши услуги и наши товары потребляют научные организации и законодательные органы власти, Министерство и общественные организации. Если будут учтены все основные сферы деятельности вуза, с учетом того, что клиент процесса может быть определен как следующий процесс, то мы получим полный набор индикаторов качества.

Работа над ошибками. Поскольку структурные подразделения в разные моменты времени могут быть и поставщиком, и потребителем, то любые ошибки, обнаруженные внутри процесса, должны быть открыты тем, кто вовлечен в следующий процесс. Например, при всей важности процесса работы с абитуриентами истинная ценность этой работы может проявиться при совместном анализе баз данных «абитуриент» и «студент» (почему «хорошие» абитуриенты стали учиться плохо, почему слабые абитуриенты стали учиться хорошо?). Не следует прятать реальные проблемы, которые возникают вследствие наших ошибок. Вместо этого следует искать реальные причины проблем. Однако наладить такой контроль с обнаружением своих собственных ошибок довольно сложно. Это противоречит человеческой природе – искать свои ошибки. Люди склонны искать ошибки других и не замечать свои. Тем более все знают, что за ошибки кто-то должен отвечать.

В настоящее время за качество процесса обучения отвечают:

- 1) инспекторы Министерства;
- 2) руководители учебных заведений (ректоры, проректоры, заведующие кафедрами, руководители подразделений);
- 3) преподавательский состав.

Инспекторы (региональные и федеральные) устанавливают минимальные стандарты и удаляют «сорняки» из системы образования путем периодической проверки вузов и отдельных программ на соответствие этим стандартам. И как уже говорилось, такой подход обеспечивает только «удовлетворительное» качество образования.

Вторая группа лиц обычно считает, что они в состоянии обеспечить «хорошее» качество при «хорошем» финансировании. К сожалению, исследования показывают, что качественные входные данные и большие ресурсы не гарантируют эффективность процессов их трансформации в конечные результаты. Качественное сырье необязательно преобразуется в качественную продукцию.

Последняя группа лиц, отвечающая за качество, самая большая и исторически самая значительная — преподавательский состав. Хотя и неспешно оспаривать центральное значение преподавателей для любого учебного заведения, следует заметить, что преподаватели имеют склонность отстаивать закон-

ные интересы своих дисциплин (или профессиональных союзов), а не образовательных услуг, которые предоставляются студентам. Как специалисты в своей конкретной области, они не могут сами по себе сформировать из студентов то «целое», что даст им возможность развить свой действительный потенциал. Многие кафедры ожесточенно сопротивляются любым междисциплинарным усилиям, тем самым препятствуя получению студентами «целостного образования».

Каждая из перечисленных групп выполняет важную функцию в обеспечении качества обучения. Но этого совсем недостаточно. Стратегическое управление качеством – это и философия, и ряд средств для определения и улучшения процессов, ведущих к лучшему качеству. Это не такая задача, которую можно решить отдельной группой лиц. Для этого требуются усилия каждого сотрудника университета. Если вы не надеваете людей полномочиями в области качества, вы поощряете и вознаграждаете леность.

Настоящий контроль должен начинаться с планирования, выполнения запланированного, проверки результатов, а заканчиваться применением необходимых корректирующих действий. При построении системы контроля следует избегать ситуаций, при которых вместо того, чтобы работать вместе для решения любых проблем, связанных с отклонением от плана, много времени уделяется спорам о том, кто несет ответственность за эти отклонения. Нет ничего страшного в контроле, если он понимается как действие, необходимое для сбора фактов в целях формирования планов и принятия мер по улучшению качества конкретного бизнес-процесса.

Нужно ли тратить силы на создание системы управления качеством обучения, если мы, сотрудники университета, уверены, что и без того обучаем студентов очень даже качественно? Но как сделать это очевидным не только для сотрудников, но и для абитуриентов и их родителей, для руководителей организаций и предприятий? Ответ на этот вопрос напрашивается сам собой: не откладывая в долгий ящик, создать систему управления качеством.

Ядром такой системы следует считать, во-первых, идею, что образовательное учреждение должно планировать качество при оказании образовательных услуг, а не только инспектировать эти услуги и товары в конце всех процессов, (ибо самые лучшие товары могут быть сделаны только путем постоянного перестраивания (подстраивания) производства, проводимого с целью непрерывного улучшения качества), и, во-вторых, набор индикаторов, показания которых позволяют использовать многоуровневую шкалу оценки.

В настоящее время в ННГУ разрабатывается основополагающий документ – политика в области качества образования. Политика в области качества разрабатывается на перспективу 5 лет с ежегодной корректировкой (при необходимости). Приведем проект текста этого документа.

Образование в ННГУ рассматривается как единый процесс обучения, воспитания и приобщения к научной и практической деятельности в интересах человека, общества, государства.

Цель и задачи ННГУ в области качества.

Основной целью политики в области качества является сохранение, обеспечение и развитие высокого уровня качества подготовки выпускников конкурентоспособных на национальном и международном рынках труда.

Задачи в области качества:

- Использование политики в области качества как основы планирования по всем направлениям деятельности университета, постановки целей и задач на всех уровнях вуза (факультеты, кафедры, лаборатории, службы, отделы).
- Создание системы управления процессами, обеспечивающими качество образования в соответствии с ГОСТ Р 9001-2001 и постоянное ее совершенствование.

- Формирование условий, обеспечивающих постоянное повышение качества образовательного процесса и заинтересованности каждого сотрудника в достижении этой цели.
- Использование новейших средств и методов оценки качества.
- Совершенствование управленческих процессов за счет внедрения прогрессивных технологий.
- Добиться доверия абитуриентов, студентов, государственных органов и работодателей к политике в области качества, проводимой университетом.

Основой достижения поставленных целей является систематический мониторинг качества образования.

Руководство будет систематически анализировать результаты мониторинга для достижения уверенности, что политика в области качества реализуется.

Мы гарантируем высокое качество

- личной ответственностью руководства за качество работы по всем направлениям деятельности университета (четкой регламентацией обязанностей и полномочий всех сотрудников, определением измеряемых целей в области качества для университета и всех его структурных подразделений);
- высоким профессионализмом сотрудников;
- непрерывной подготовкой и переподготовкой сотрудников в области управления качеством образования.

Мы основываем высокое качество

- на научных исследованиях (совершенствование процессов интеграции образования и науки, превращение университета в центр интеграции образования и науки);
- на понимании сотрудниками и обучающимися требований потребителей;
- на широком привлечении заинтересованных сторон (государственных органов, работодателей) к участию в учебном процессе;
- на создании условий для разностороннего развития талантливейшей молодежи в области обучения, науки, спорта, искусства.

Мы обеспечиваем высокое качество

- постоянным совершенствованием процессов обучения;
- усилением роли самостоятельной работы студентов («находить и осваивать знания самостоятельно»)
- широким привлечением обучающихся к научным исследованиям и практической деятельности;
- обучением студентов, аспирантов и слушателей в атмосфере корпоративной культуры, их участием в реализации целей университета и решении проблем обучения.

4.2. ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ

Суть стратегического управления инновационным университетом заключается в постоянном мониторинге и прогнозировании внешних условий с целью проектирования организационных изменений, обеспечивающих оптимальное функционирование и устойчивое развитие вуза. Для стратегического управления вузом требуется наличие специального организационно-управленческого механизма, позволяющего производить структурные изменения, не нарушая работу вуза и сохраняя основу его функционирования — научно-педагогические школы.

Примеры стратегических организационных изменений, реализованных в Нижегородском университете, рассмотрены в предыдущих разделах книги. Это перестройка всего гуманитарного комплекса, интеграция с институтами РАН, создание большого числа новых форм образовательных программ, построение системы управления качеством и др. Практическая работа по развитию управления Нижегородским университетом сопровождалась теоретическим осмыслением сделанного с целью выработки управленческого механизма, который бы можно было применять на постоянной основе.

К середине 90-х годов Р.Г. Стронгиним была сформулирована конструктивная модель управления инновационным университетом. В ее основе сочетание традиционных «вертикальных» структур и инновационных «горизонтальных» структур*. Вертикальные структуры (факультеты, кафедры) обеспечивают развитие научных школ и подготовку высококвалифицированных кадров на базе научных исследований. Горизонтальные структуры (проектные группы) ориентированы на быструю адаптацию в условиях высокой конкуренции на рынке образования и науки. Эта модель стала базовой для развития проектно-ориентированного подхода к организации и управлению инновационным университетом. В этом разделе мы формулируем основные положения этого управленческого механизма, воспользовавшись материалом, изложенным в монографии А.О. Грузинского**.

4.2.1. К проектной организации деятельности

Современные подходы к управлению при наличии своей специфики в каждом из них, тем не менее, имеют много общего. Все они подразумевают высокую организационную культуру корпорации, наличие широкого слоя высокообразованных и инициативных сотрудников с предпринимательской жилкой, и наличие общих традиций свободы и демократического управления как вне организации, так и внутри неё.

В России, где стиль авторитарного руководства формировался веками на макро и микроуровнях, ментальные барьеры на пути перехода к принципам органического менеджмента представляют собой серьезную проблему. В этом смысле университеты кажутся наиболее подготовленными к такому переходу в силу традиций академических свобод, коллегиального управления, конкурсного замещения вакантных должностей. Однако эта относительная готовность не означает, что новый подход к управлению будет легко восприниматься во всех университетах.

Профессиональная организация имеет тот объективный недостаток, что многие представители операционного ядра университета, то есть кафедр и научно-исследовательских институтов, отождествляют свою высокую квалификацию в «производстве» (то есть в научных исследованиях и учебном процессе) с квалификацией в области менеджмента и практическим умением руководить. До сих пор существуют упрощенные взгляды на руководящие должности в университете как на должности чуть ли ни диспетчеров учебного процесса. Нельзя не упомянуть и об определенном недоверии, которое испытывают российские представители естественно-научных и технических специальностей (которые, как правило, преобладают в руководящих

* Стронгин Р.Г. О новой модели университета (опыт ННГУ) / Запальбургский семинар. Проект «Университет». Симпозиум-2 «Перспективы автономии: академические системы, цели и социальная ответственность» (6–12 июля 1997 г.). Доклады и обзоры, 1997. — С. 65–66.

** Грузинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. — Нижний Новгород, Изд-во Нижегородского университета, 2004. — 370 с.

органах многих университетов) к гуманитарной сфере вообще и к представителям экономико-управленческого цикла дисциплин, в частности. Корни этого недоверия понятны и лежат в советском прошлом социально-экономических наук. Однако это недоверие абсолютно неоправданно с позиций объективного положения дел в современной науке и в контексте современной ситуации в российском обществе. В качестве иллюстрации к вопросу о соотношении естественных и гуманитарных наук можно упомянуть интервью Эйнштейна, данное им после атомной бомбардировки Японии. На вопрос журналиста о том, почему человечество, сумевшее достичь таких высоких научных результатов в физике, не смогло осознать простой факт, что не следует использовать эти результаты в целях самоуничтожения, Эйнштейн ответил, что, по его мнению, причина состоит в том, что политика — наука более сложная, чем физика.

Тем не менее, реально существующий консерватизм университетского сообщества может привести даже к более серьезным человеческим проблемам при реформе управления, чем в механистической бюрократии. В механистической организации, основанной на приказах, «революция сверху» не встречает организованного сопротивления. В профессиональной организации «стратегическая вершина», то есть ректорат, должен считаться с мнением «операционного ядра», которое выражается его представительным органом — ученым советом университета. Таким образом, в случае проведения в университете реформ сверху, что, собственно, является наиболее коротким путем к трансформации бюрократической организации, возникает проблема стимулирования преподавательского корпуса вуза. В связи с этим представляется исключительно важным, чтобы избранный к внедрению новый управленческий подход имел понятную и относительно привычную форму, а главное, чтобы он в том или ином виде уже применялся в организации. Другими словами, этот подход должен быть не внедрен в организацию, а «выращен» в ней из уже имеющихся ростков.

Проектно-ориентированный подход к организации и управлению университетом, как форма органического предпринимательского менеджмента, представляется в этом смысле наиболее приемлемым. Несмотря на некоторую путаницу, связанную с двойным смыслом слова «проект» в русском языке (проект как *дизайн* или структура некоторой конструкции и проект как целенаправленная работа или *предприятие*), это понятие прочно вошло в жизнь и, хотя бы на интуитивном уровне, воспринимается всеми образованными людьми. По крайней мере, словосочетание «научный проект» является широко используемым в университетской жизни.

Мы будем понимать под «проектом» некоторую целенаправленную и ограниченную по времени деятельность. Еще одной характеристикой проектной деятельности, важной для понимания принципов применения ее в условиях университета, является ее возможный «рисковый» характер. Деятельность по достижению целей проекта может быть довольно длительной, но возможность внезапного ее прекращения, например, в силу резко изменившихся внешних условий, не позволяет на основе этой деятельности создать некоторую стабильную организационную структуру. Примером, иллюстрирующим вышесказанное, является реализация некоторой учебной программы в условиях меняющегося рыночного спроса. Отметим также, что в соответствующем контексте слово «проект» мы будем использовать и для обозначения организационной структуры, созданной для выполнения проектной деятельности.

Проектная форма работы существует в течение очень длительного периода истории человечества, однако как специальная форма менеджмента (*project management*) она была осознана и сформулирована только во второй половине XX века. Хотя общие принципы проектной организации известны, это не означает, что их приращение к той или иной конкретной деятельности в условиях определенной внешней среды и имеющихся человеческих ре-

сурсов не представляет проблемы. Различные теории и концепции менеджмента есть результаты наблюдений деятельности конкретных организаций в конкретных условиях. Практическое применение некоторой концепции в других условиях само по себе представляет самостоятельную творческую задачу и в целом является искусством. Развитие управления крупной организацией в соответствии с некоторой концепцией тем более представляет собой сложную творческую задачу, так как предполагает существенную перестройку стиля и методов работы большого коллектива людей. Относительно проектной организации накоплен положительный опыт, показывающий, что такая реорганизация возможна.

Как уже отмечалось, концепция проектно-ориентированного университета есть обобщение организационных инноваций, проводимых в Нижегородском государственном университете в течение длительного периода. Эти инновации дали значительные положительные результаты. ННГУ по многим параметрам может рассматриваться как типичный российский региональный университет. Таким образом, его опыт развития управления может оказаться полезным большому числу вузов. При этом следует учитывать, что механическое применение в другом университете рассматриваемых в книге приемов органического менеджмента вряд ли окажется возможным. Повторим, однако, что это есть общая ситуация в современном менеджменте.

Идея перехода университета на функционирование на принципах предпринимательского менеджмента с использованием *элементов* проектной организации (именно это и подчеркивается термином *проектно-ориентированный* университет в отличие от термина *проектный* университет) не означает сполна традиционной функциональной департаментализации университета и дисциплинарной департаментализации образовательной деятельности. Предлагаемый подход состоит во введении дополнительно к ней элементов матричной (многомерной) организации, что всегда есть результат совмещения двух организационных альтернатив – функциональной и продуктовой. «Серийная» деятельность университета по реализации традиционных образовательных программ должна быть дополнена проектно-продуктовым подходом, нацеленным на выполнение рискованных, разовых и «малосерийных» заказов рынка образовательных и научных услуг.

Существующую многие годы традиционную схему организации деятельности университета и проектную схему организации следует рассматривать как статическую и динамическую составляющие общей системы управления проектно-ориентированным университетом, значимость которых меняется в зависимости от стабильности общества и экономики.

Проектно-ориентированный подход к управлению университетом дает некоторый универсальный ответ об организационных мероприятиях, которые нужно выполнить при появлении нового рыночного заказа. Уже в традиционном университете существуют элементы проектной организации. Путь развития ведущих университетов мира в последние десятилетия – это путь диверсификации «продукции» и создания соответствующих «производственных» подсистем.

В современном университете выполняется целый ряд проектов образовательного, научного, технологического и производственного характера. Организаторы и исполнители этих проектов могут осознавать то, что они занимаются проектной деятельностью, а могут и не задумываться об этом. В большинстве случаев они просто решают поставленные задачи, не входя в детали теоретического обоснования той формы организационной деятельности, которую они интуитивно выбрали и реализуют. Проектные команды имеют разные названия, создающие иллюзию различных организационных структур. Например, проект может называться институтом, центром, колледжем, отделом и т.п.

В университете, нацеленном на массовое выполнение проектов, как на способ развития с учетом необходимости адаптации к динамической внешней среде, необходимо введение некоторого типового способа организации про-

ектов, широко известного сотрудникам университета и облегчающего и ускоряющего процесс создания проектного подразделения. Рассмотрим ключевые понятия и организационные схемы проектно-ориентированного университета.

4.2.2. Проектная группа в университете

Основной организационной подструктурой проектно-ориентированного университета, реализующей конкретный проект, является попуавтономная группа сотрудников университета, которую мы называем *проектной группой*. Термин «попуавтономная» означает, что группа действует в рамках устава, миссии и стратегии университета, общих процедур финансового менеджмента, однако имеет высокую степень самостоятельности в выборе методов решения поставленных задач. Контроль деятельности такой группы проводится не на основе оценки процесса, а по результатам работы. Распределение заработанных гонечных средств является прерогативой руководителя группы в рамках оговоренной схемы разделения средств с университетом. Цель создания проектной группы состоит в реализации нового продукта (набора продуктов) деятельности университета.

Состав проектной группы определяется, прежде всего, потребностями решения поставленной задачи. Отношения между членами группы, как правило, слабо структурированы и основаны на неформальном лидерстве и уважении компетенции. Проектная группа имеет черты эдхократической и, конечно, предпринимательской организации.

Для возможности эффективной деятельности такой проектной группы в университете должна быть сформирована специальная организационная культура. Она должна обеспечить топерантное отношение к такому «трагическому» с точки зрения механистической организационной культуры факту, что в проектной группе должности иерархической департаментализации университета не играют существенной роли, так же как и научные степени и звания (если, конечно, их использование не является существенным элементом РР). В целевой проектной группе, финансовый успех которой зависит только от конечного результата, роль каждого участника определяется его конкретным вкладом в решение задачи, а не общими прошлыми или настоящими заслугами перед обществом.

В зависимости от сложности решаемых задач и продолжительности их решения проектные группы могут иметь ту или иную степень структурированности и различный статус внутри университета. Группы, создаваемые для решения несложных разовых задач, особенно включающие сотрудников одного и того же подразделения (например, факультета), могут вообще не оформляться документально и решать вопросы оплаты труда, пользуясь возможностями основного подразделения.

Проектные группы, предназначенные для выполнения сложных долгосрочных заданий, должны получать документальное оформление. Стандартом приема оформления проектной группы является создание приказом ректора «Центра» с определенной тематикой работ, отраженной в названии, и с указанием уровня его горизонтальных связей. «Центр» (проект) может быть создан с расчетом взаимодействия на межкафедральном уровне или межкафедетском уровне. Ему может быть придан общеуниверситетский характер. Более того, если проект рассчитан на взаимодействие с внешними организациями, например с органами местной власти, и решать задачи регионального характера, то «Центр» может именоваться, например, региональным.

Иногда межкафедральные или межкафедетские структуры, то есть в нашей терминологии «проектные» структуры университета, называют виртуальными. В российском обществе термин «виртуальный», в основном пе-

реводе означающий «фактический», «не номинальный», часто воспринимается с излишним ударением на один из его других возможных «физических» переводов, то есть «мнимый», что придает ему некоторую негативную эмоциональную окраску.

Вместе с тем, виртуальная организация фирмы является одной из современных организационных инноваций. Идея виртуальной организации состоит в том, что при современных информационных технологиях, нет необходимости собирать сотрудников в одном месте и тратить большие средства на штаб-квартиру корпорации. Контакты и обмен информацией могут осуществляться на основе сетевых компьютерных технологий. Эти идеи к настоящему времени не нашли реального применения в крупных корпорациях, поскольку, как представляется, не учитывают большое количество факторов психологического характера (имеется некоторая аналогия с концепцией дистанционного обучения, которое, как показывает реальный опыт, не может полностью заменить собой традиционное обучение на основе личного контакта с преподавателем, но является полезным дополнительным средством обучения). Тем не менее, частичное применение идей виртуальной организации может оказаться эффективным.

Конкретный случай организации проектной группы в университете является удачным приложением идеи виртуальной организации. В университете просто нет возможности отводить специальное помещение для каждой создаваемой проектной группы. Поэтому многие проекты могут существовать без «штаб-квартиры», а члены команды пользоваться современными средствами связи. Для коллективного обсуждения проблем команда виртуальной организации (проектная группа) может использовать аудитории университета или возможности технологического инкубатора университета, если таковой имеется.

4.2.3. Динамическая устойчивость проектной структуры

Несмотря на ограниченность во времени и рисковый характер каждого отдельного проекта, некоторые проектные структуры могут существовать продолжительное время и не иметь заранее определенного срока прекращения работы. Это структуры, которые созданы, условно говоря, для «серийного» выполнения проектов. Они основываются на постоянно пополняющейся смеси различных проектных работ. Таким образом, хотя каждый отдельный рисковый проект представляет собой неустойчивую во времени структуру исполнения, динамически меняющаяся смесь проектов может обеспечить устойчивость проектной структуры, созданной для ее исполнения. Такую проектную структуру мы будем называть *динамически устойчивой*.

Динамическая устойчивость проектной структуры обеспечивается постоянной целенаправленной работой проектной группы по инициированию новых проектов, продлению старых проектов, мониторингу внешней среды и другими необходимыми действиями поддержания «рабочей смеси» проектов.

Концепция проектно-ориентированного университета основывается на гипотезе динамической устойчивости его проектной подструктуры в целом. Вместе с тем, сохранение внутри проектно-ориентированной организации традиционной структуры классического университета гарантирует выполнение его стандартных задач.

Внутри университета может существовать целый ряд динамически устойчивых проектных подструктур — внутренних квази-университетов, обеспечивающих выполнение серий проектов. Эти внутренние университеты являются «центрами прибыли» или, говоря по-другому, «центрами быстрого реагирования», и позволяют говорить о многомерной модели университета.

Динамически устойчивые проектные подразделения, нацеленные на выполнение образовательных программ, проводят регулярную маркетинговую деятельность по привлечению оплачивающих свое обучение студентов и слушателей. В то же время, название «проект» или «центр» мало что объясняет человеку, принимающему решение о выборе программы обучения. В связи с этим возникает проблема формирования «внешнего облика» или «имиджа» динамически устойчивых проектных структур. Кроме того, участники проектной группы, работающие в динамически устойчивой структуре длительное время, также нуждаются в понятном для окружающих определении своей позиции в университете. В этих условиях вполне оправданным является использование традиционных названий университетских подразделений для обозначения динамически устойчивых образовательных проектов. Так, динамически устойчивая проектная структура университета, реализующая широкий спектр образовательных программ ускоренного обучения, может быть названа факультетом. То же можно сказать о проектной структуре, реализующей программы обучения на удаленной территории.

В случае необходимости структурирования работ внутри динамически устойчивого проекта возникает необходимость в разбиении его на департаменты (департаментализации). Соответствующие подразделения проектного факультета могут называться кафедрами. Вместе с тем, проектная «кафедра» не обязательно должна создаваться в структуре именно проектного факультета. Она может быть создана на традиционном факультете или носить общеуниверситетский характер.

Применение привычных названий по отношению к проектным структурам естественным образом вызывает перенос наименований традиционных должностей на должности участников проектной группы. Так руководитель проекта может именоваться деканом или заведующим кафедрой (исполняющим обязанности заведующего кафедрой). Соответственно могут быть введены должности заместителя декана по разным аспектам деятельности проекта. Вместе с тем сущность проектного управления делает ненужными стандартные университетские процедуры избрания на должность заведующего кафедрой или декана. Эти должности могут занимать руководители соответствующих проектных структур по приказу. При таком подходе после окончания отдельных проектов, входящих в динамическую смесь, имеется возможность оперативно перепланировать кадровый состав, перевести сотрудников на другие должности в «связи с переходом на другую работу».

Динамически устойчивые проектные структуры могут иметь собственные материальные ресурсы обеспечения деятельности. За ними могут быть закреплены учебные аудитории, компьютерные классы, офисные помещения.

Использование традиционных названий подразделений для обозначения проектных структур имеет в основном внешние, ориентированные на рынок цели. Это, в частности, позволяет руководству проектных групп не вдаваться в детали при объяснении их позиции в университете, что также важно для отношений с внешними организациями. Вместе с тем, еще раз подчеркнем, что проектные структуры не могут заменить кафедры и факультеты, поскольку формирование и рост научно-педагогических школ не может осуществляться на краткосрочной основе и требует наличия постоянных позиций для ученого и преподавателя.

4.2.4. Базовые подразделения проекта

Создавая межфакультетскую или межкафедральную структуру, следует каким-то образом очертить круг подразделений, с которыми устанавливаются горизонтальные связи и которые, по существу, обеспечивают работу проектной группы. Такие подразделения могут быть названы *базовыми* под-

разделением проекта. В приказе о создании проектной группы должен быть перечислен список базовых подразделений проекта. Применяя классификацию Минцберга, следует сказать, что базовые подразделения играют основную роль в исполнении проекта, являясь его «операционным ядром» и «технологической подсистемой». Роль базового подразделения состоит не только в предоставлении персонала, но и в обеспечении проекта научно-методическими и материально-техническими ресурсами.

В качестве базовых подразделений могут выступать отдельные кафедры, факультеты, университетские научно-исследовательские институты и их подразделения. Другие динамически устойчивые проектные структуры также могут оказаться необходимыми для обеспечения деятельности новых проектов. Во многих случаях проектные группы вынуждены обращаться к внешним организациям, например, при отсутствии в университете соответствующих помещений или других материально-технических ресурсов. Возникают также и проблемы, связанные с отсутствием в университете специалистов нужного профиля. В этом случае в качестве базового подразделения проекта может быть выбрана сторонняя организация.

Создание совместных проектов с внешними организациями — это перспективный ход для сильного университета, ведущий к *интер-институциональной интеграции*. Кроме договора об аренде, две организации могут заключить договор о сотрудничестве по выполнению проекта. Особенно это важно и необходимо, если базовой стороной организацией является учебное или научное учреждение, и, кроме данного конкретного проекта, университет и базовая организация имеют дополнительные сферы взаимного интереса.

4.2.5. Участники проекта

Руководящее ядро проекта — это инициативная группа менеджеров, которая либо сама нашла заказ на рынке и инициировала создание проекта по его исполнению, либо руководство университета выбрало ее для выполнения «спущенного сверху» проектного задания. Руководящее ядро совершенно не обязательно должно состоять из специалистов в прикладной области деятельности проекта. Это, прежде всего, группа менеджеров, решающая традиционные задачи управления выполнением проекта. Прикладную, технологическую сторону работы, как говорилось выше, должны обеспечить базовые подразделения проекта. Члены руководящего ядра могут выполнять несколько разных проектов.

В проектно-ориентированном университете руководство должно иметь некоторый резерв сотрудников, обладающих лидерскими и предпринимательскими качествами и владеющих приемами менеджмента. Их можно называть *«интрапренерами»*, то есть предпринимателями, ориентированными на деятельность внутри организации. Разумеется, что интрапренер — это не должность. Сотрудники университета, руководящие исполнением проектов, занимают традиционные позиции в структуре университета и могут иметь любую должность — от ректора до ассистента. Этот резерв интрапренеров, конечно, не может быть искусственно сформирован. Он выращивается в организации по мере вовлечения ее в предпринимательскую проектную деятельность в течение продолжительного времени.

Важным действующим лицом проектной группы является «главный инженер» — руководитель программы обучения или научный руководитель проекта, то есть лицо, ответственное за технологию работы проекта. Эти сотрудники, как правило, отбираются из профессорско-преподавательского состава базового подразделения, обеспечивающего выполнение, например, программы обучения конкретному направлению, специальности.

Другими участниками проектной группы становятся преподаватели, научные сотрудники, учебно-вспомогательный персонал базовых подразделений (в том числе сторонних), работающий на основе совместительства, почасовой оплаты, договоров оказания услуг и других форм, позволяющих оплачивать их труд в соответствии с конкретным вкладом в выполнение проекта. Проектные группы, выполняющие смесь проектов, и активно работающие по поиску новых заказов, могут позволить себе иметь небольшой штат сотрудников, привлекаемых к исполнению проектов на основе полной занятости (в основном это касается вспомогательного состава). Однако следует иметь в виду, что целью проектно-ориентированного университета является интенсификация использования уже имеющихся человеческих ресурсов с соответствующим их материальным поощрением, а не экстенсивный рост.

Подбор сотрудников в проектную группу производится в соответствии с принципом обеспечения наиболее эффективного исполнения работ, о чем уже говорилось выше. Серьезной проблемой создания проектно-ориентированного университета является формирование такой организационной культуры, при которой руководители подразделений оценивают деятельность своих сотрудников только по результатам их работы и умеют договариваться между собой о совместном использовании кадров. Другими словами, руководители базовых подразделений не должны устанавливать формальные барьеры на пути привлечения их сотрудников к работе над проектами. Возможные способы разрешения конфликтных ситуаций при привлечении сотрудников в проектные группы будет рассмотрен ниже.

4.2.6. Координационный совет проекта

Коллегиальным органом управления проектом, обеспечивающим функционирование горизонтальных связей проектной группы, является координационный (научно-методический) совет проекта. Роль этого *консультативного* органа состоит в следующем. Во-первых, он формально определяет персональный список руководящих сотрудников, несущих ту или иную степень ответственности за выполнение проекта. В состав координационного совета включаются руководители базовых подразделений проекта и, возможно, заказчика. Кроме того, в совет включаются руководитель проекта, руководитель (руководители) программ обучения, научный руководитель. Координационный совет возглавляется ректором (проректором) университета, как лицом, которому а priori подчиняются все члены координационного совета. Во-вторых, координационный совет может выполнять экспертные функции, осуществляя коллегиальное научно-методическое руководство проекта. В-третьих, совет является инструментом разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между руководством проекта и его базовыми подразделениями. Эта третья функция является наиболее важной.

Известной проблемой проектной организации труда на любом предприятии является двойная подчиненность сотрудников, которая, как образно отмечается в современной литературе по менеджменту, может привести к «организационной шизофрении». Работник базового подразделения, привлеченный в проектную группу, получает дополнительного начальника в лице руководителя проекта. Приоритеты подчиненности в данной ситуации не могут быть формально прописаны, и разрешение конфликтов управления основывается фактически на организационной культуре и доброй воле руководителей. Опыт показывает, что в большинстве случаев на практике так и происходит, то есть проблемы подобного рода улаживаются в рабочем порядке, поскольку присутствует материальная заинтересованность всех сторон в успешном выполнении работы.

Однако при сильно развитой проектной организации работ такие конфликты могут возникать. При множестве проектов в университете один сотрудник может иметь не только двух, но и большее количество непосредственных начальников. Более того, возможны такие сложные ситуации, когда два человека одновременно являются и подчиненными, и начальниками по отношению друг к другу в разных проектных и традиционных подразделениях. «Организационная шизофрения» может действительно стать проблемой. По крайней мере, как показывает реальный опыт масштабной проектно-ориентированной деятельности, работники вспомогательных подразделений университета (отдела кадров, бухгалтерии, учебной части), да и некоторые руководящие работники, начинают теряться в «запутанных» организационных отношениях между подразделениями и проявляют понятное желание все упростить.

Смысл обсуждаемой третьей функции координационного совета состоит в том, что ректорат делегирует ему права разрешения управленческих конфликтов внутри проекта. Следует подчеркнуть, что координационный совет решает задачи по мере их возникновения и может не собираться на заседания на некоторой регулярной основе. При налаженной проектной работе коллектива университета этот совет может даже ни разу не собраться за все время выполнения работ.

В динамически устойчивых проектных структурах, реализующих набор образовательных и научных программ, возрастает роль технологической подсистемы проекта и, соответственно, решения технологических проблем на основе коллективной экспертизы. В таких проектах кроме собственно координационного совета может быть создан специальный научно-методический или ученый совет. При этом за координационным советом сохраняются только координационно-управленческие функции. Научно-методический совет проекта формируется из специалистов-экспертов и призван решать проблемы, связанные с управлением технологическим процессом выполнения проекта (учебный план, подбор преподавателей, работа со студентами или слушателями и т.п.). Этот совет может собираться независимо от координационного совета и на относительно регулярной основе.

4.2.7. Структуры управления проектами

Как уже говорилось, концепция проектной организации образовательной деятельности университета рассматривается нами как дополняющая к существующей организационной схеме и ни в коем случае не отменяет ее. Другими словами, введение проектно-ориентированного подхода к организации университета не отменяет таких фундаментальных университетских структур, как кафедра, факультет и НИИ так же, как и всех управленческих и вспомогательных структур. Все, что вводится в структуру университета, является дополнительным вкладом и не закрывает возможность работы в соответствии со сложившимися традициями.

Новое в организации университета заключается в институционализации неформальных горизонтальных связей между сотрудниками и подразделениями, которые сложились в результате формирования коллективов с целью выполнения внешних и внутренних заказов образовательного, научного и производственно-технологического характера.

Образованные для решения конкретных задач полупавтономные проектные группы, опирающиеся в своей деятельности на базовые подразделения и подчиняющиеся руководству университета, задают как бы параллельные основной структуре университета и связанные с ней иерархии (рис. 4.2.1).

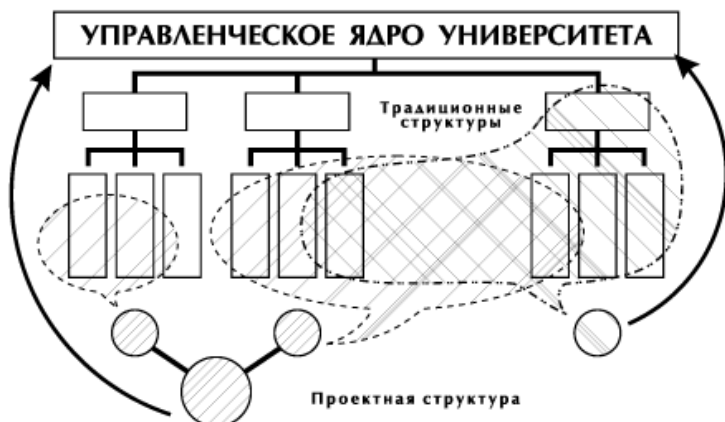


Рис. 4.2.1. Проекты в структуре университета

Рассмотрим возможную схему управления динамической проектной структурой. Пусть для определенности эта структура выполняет смесь образовательных проектов, и получила в университете права факультета. На рис. 4.2.2. показана иерархия управляющих проектным факультетом советов и менеджеров.

Координационный совет является высшим коллегиальным органом управления проектным факультетом. Он может иметь только совещательные функции, а может быть наделен ученым советом университета некоторыми правами принятия решений, например, по изменению внутренней структуры проектного факультета. Возглавлять координационный совет должен либо ректор, либо проректор по поручению ректора.



Рис. 4.2.2. Структура управления проектным факультетом

Ученый совет проектного факультета берет на себя функции ученого совета традиционного университетского факультета. Необходимость в нем возникает только при преодолении проектом определенного уровня зрелости, признаками которого являются появление в динамически устойчивой структуре пусть небольшого, но собственного профессорско-преподавательского состава, требующего принятия решений по избранию на должности. Поскольку ученым советом в отличие от координационного совета состоит из

менеджеров, занимающихся оперативной работой и занимающих соответствующее должностное положение, то этот совет может собираться гораздо чаще. Ученый совет может возглавляться либо проректором, либо руководителем (деканом) проектного факультета.

Вся текущая деятельность проектного факультета осуществляется его деканатом. В отличие от деканата традиционного факультета, который в основном сосредоточен на учебно-методических функциях и координации научной работы, деканат проектного факультета следует рассматривать как руководящее ядро предприятия бизнеса или, как это называется в работах по современному менеджменту, руководящее ядро бизнес-единицы. Дополнительными важнейшими функциями деканата проектного факультета являются финансовый менеджмент, маркетинг и связи с общественностью, работа со студентом как клиентом.

Организация предпринимательского факультета, то есть динамически устойчивой проектной образовательной структуры, показана на рис. 4.2.3.

Предпринимательский факультет реализует динамическую смесь образовательных проектов или программ, которые изображены на рисунке в виде вертикальных столбцов. Каждая программа возглавляется руководителем — специалистом в соответствующей области («главным инженером» проекта), имеющим статус заместителя декана проектного факультета. Для обеспечения деятельности всей смеси имеются соответствующие технологические службы (технологическая подсистема), которые задают горизонтальные ряды управления. Технологические службы возглавляются заместителями декана. В качестве примеров технологических служб на рисунке приведены учебно-методический сектор, клиенто-ориентированный сектор работы со студентами, сектор финансового менеджмента, сектор информационных технологий.



Рис. 4.2.3. Внутренняя структура проектного факультета

4.2.8. Персональный менеджмент

Возможность создания проектно-ориентированного университета обусловлена новыми возможностями человека информационного общества. Говоря о новой ролевой модели университетского преподавателя, следует сказать, что главная ее черта — появление нового предпринимательского измерения. Обсудим два наиболее существенных аспекта персонального менеджмента в проектно-ориентированном университете — это проблемы управления рабочим временем и карьерой университетского сотрудника.

Управление рабочим временем. При проектной организации возникает вопрос о качестве работы «перегруженных» сотрудников, которые должны выполнять свои обязанности по основному месту работы (например, обязанности преподавателя кафедры), а также справляться с заданиями одного или нескольких проектов, в которых он участвует. Прежде всего, следует подчеркнуть, что в определенном смысле, проектно-ориентированный подход не вносит ничего кардинально нового в принципы распределения рабочего времени университетского преподавателя. В течение долгого времени университеты эволюционировали в сторону многопродуктовой схемы работы, что подразумевало участие преподавателей в нескольких видах работ (преподавание, научная деятельность, работа в технологической подсистеме и т. д.). На протяжении длительного исторического периода преподаватель мог работать на 1,5 ставки, и при этом не считалось, что это приводит к снижению качества его работы. При этом предполагалось, что он одновременно занимается научной и преподавательской работой, причем предметное содержание этих видов работ далеко не всегда совпадает. Более того, признавалось совершенно нормальным, что человек работает как профессор (доцент) и при этом заведует кафедрой, является деканом факультета, проректором. Таким образом, деление времени университетского преподавателя между разными видами работ (учебной, научной, административной) всегда являлось нормой университетской жизни.

Новое состоит не в том, что преподаватель оказывается нагруженным несколькими видами работ, а в том, что ранее ввиду ограниченности количества административных должностей в бюрократической схеме университета, а также ввиду ограниченности общего объема учебной нагрузки, определенного государственным финансированием, возможность иметь дополнительную работу имел только ограниченный круг университетских сотрудников. В проектно-ориентированном университете каждый инициативный преподаватель получает возможность дополнительного заработка.

Разумеется, что продуктивное время университетского сотрудника ограничено. Например, считается, что в исследовательском университете это ограниченное время делится в пропорции пятьдесят на пятьдесят процентов между учебным процессом и научными исследованиями. В проектно-ориентированном университете существует очевидная тенденция к сдвигу времени пропорционально количеству проектов, в которых участвует преподаватель. Однако здесь следует избегать механистических подходов и рассматривать эту проблему с позиций органического менеджмента.

Идеалистическое представление об университетском преподавателе, который в течение рабочего дня из учебной аудитории немедленно переходит в научную лабораторию и обратно, тем самым используя все свое рабочее время полностью в пропорции 50 на 50, вряд ли может быть признано адекватным действительности в общем случае. В российских же условиях, при которых огромное число преподавателей не имеет даже своего стола на кафедре, не говоря уже о современном компьютеризированном рабочем месте, невозможно говорить об эффективном использовании рабочего времени преподавателем в рамках традиционной технологии работы. Не имея конкретных задач и стимулов, кроме требования обслуживать серийный учебный процесс и общего призыва заниматься научной работой, а также еще и при отсутствии нормальных условий работы, преподаватель невольно растрачивает свое время в соответствии с известным управленческим законом, по которому любая работа занимает весь отведенный под нее период.

В течение длительной университетской карьеры преподаватель имеет всего лишь несколько стимулов к интенсивной работе. Это, во-первых, защита кандидатской диссертации, затем, во-вторых, но уже для гораздо меньшего числа преподавателей — это защита докторской диссертации. Кроме того, стимулом к интенсивной работе может быть постановка нового

учебного курса. Однако во многих, особенно в фундаментальных областях образования и науки, число таких новых курсов невелико, а возможность постановки новых спецкурсов ограничена сеткой учебных часов.

Нельзя забывать и о таком объективном факторе, как разный уровень таланта и творческих способностей преподавателей университетов. Далеко не все сотрудники в состоянии постоянно в течение всей жизни наращивать научный потенциал, активно заниматься научной работой, а также работать над чем-то совершенно новым в методике преподавания или осваивать новые учебные курсы. В тоже время эти преподаватели, пользуясь спелым в начальный период университетской карьеры научным и методическим заплом и совершенствуя его в дальнейшем (на основе изучения научной литературы), обеспечивают качественное проведение стандартизированных лекционных и практических занятий.

Если взять в качестве характерного примера советский период развития высшей школы, следует признать, что очень большое число университетских преподавателей, защитив кандидатскую диссертацию и поставив в активный жизненный период один или два учебных курса, в течение остальной жизни весьма неэффективно использовали рабочее время. Ярким индикатором этой ситуации стал исход преподавателей университетов во множество вновь образованных учебных заведений в первой половине девяностых годов XX в. С одной стороны, для этого был очевидный стимул – дополнительный заработок. Но, с другой стороны, для этого были и очевидные возможности — большой резерв свободного времени по основному месту работы.

Еще один важный аспект управления личным рабочим временем состоит в том, что в условиях академической свободы преподаватель стремится выделить максимум личного времени под работы, дающие с его точки зрения максимальный эффект и где он себя чувствует наиболее талантливым. Сразу отметим, что не обязательно речь идет о максимизации только денежного дохода. Университетское сообщество является той общественной средой, где может «человека экономического» (*homo economicus*) работать очень плохо. Тем не менее, руководствуясь либо денежными соображениями, либо соображениями собственного престижа в академическом сообществе, либо просто научным интересом, либо еще чем-то, преподаватель перераспределяет свое время в соответствии с этими критериями. В практике работы университетов развитых стран является совершенно нормальным, что происходит специализация некоторых слоев сотрудников, которые концентрируются на выполнении одного из видов работ: учебной, научной или административной. В качестве иллюстрации этого тезиса приведем успешный автором данной монографии лично рассказ одного из бывших руководителей российского образования о его беседе с ректором крупного американского университета (на вопросы рассказчика отвечает ректор): «Какой предмет Вы читаете? — Ну, что Вы, я не читаю лекций. — Вы, видимо, поглощены научной работой? — Нет, я не занимаюсь научной работой. — Как понимаю, все Ваше время уходит на руководство таким огромным университетом? — Ну, что Вы, у меня есть специальный штат менеджеров, который обеспечивает управление. — Так что же Вы делаете в университете? — Я заседаю в правлении многочисленных фондов, участвую в работе комитетов, в том числе правительственных, обеспечивая получение средств для деятельности моего университета».

Важнейшим следствием перехода к информационному обществу стало то, что непроизводительные потери рабочего времени на коммуникации и обработку документов снизились в разы за счет применения информационных технологий, использующих компьютеры и их сети. Использование безбумажной технологии и возможности в режиме реального времени общаться с партнерами с помощью Интернета, где бы они не находились — в соседней комнате или в другой стране, стало новым гигантским ресурсом для увеличения интенсивности труда на основе проектно-ориентированного подхода.

Еще один значительный резерв времени кроется в самом методе органического менеджмента, каким является проектно-ориентированное управление. Непроизводительные потери времени на различные заседания, бумажное оформление принятых решений, процедуры согласования и тому подобная истинно «бюрократическая» волокита полностью устраняется за счет нового предпринимательского стиля работы, основанного на доверии и делегировании прав.

Управление карьерой. Карьерный рост преподавателя традиционного университета имеет два измерения. Во-первых, это рост в системе университетских должностей от ассистента до ректора. Во-вторых, это профессиональный рост, сопровождаемый получением признания как авторитета в своей области научных знаний не только в университете, но и, что является главным, в соответствующем сообществе специалистов в стране и за рубежом. Рост в обоих измерениях имеет экономические последствия для преподавателя, а значимость продвижения по той или другой линии основана на социально-экономической ситуации и на личных приоритетах.

Преимущество университета для карьерного роста по отношению к фирме всегда состояло в наличии вышеупомянутого второго измерения карьеры. Если *должностной* рост в механистической организации всегда имеет ограничения, связанные с количеством руководящих должностей, что справедливо и для традиционного университета, то *профессиональный* рост в университете является возможностью карьерного продвижения для каждого преподавателя и ограничен только личными возможностями.

Экономические выгоды должностного карьерного роста связаны с соответствующим повышением заработной платы при переходе на очередную ступень и дополнительными благами, связанными со статусом той или иной должности. Экономические выгоды профессионального роста связаны с получением грантовых средств на развитие перспективных исследований, а также заказов на выполнение прикладных научных работ.

В зависимости от конкретной социально-экономической ситуации в академическом сообществе на первый план выдвигается то или иное карьерное измерение. Например, в период советского уравнительного финансирования значительная часть преподавателей крупных университетов предпочитала профессиональный карьерный рост. В то время многие полагали, что для сильного ученого должность профессора на кафедре (именно профессора, а не заведующего кафедрой) давала наилучшие возможности комфортной жизни. Поиск кандидатуры на должность декана в то время мог представлять проблему в виду отказа сотрудников заниматься «не престижной» административной работой, которая в то же самое время давала незначительный материальный доход. По крайней мере, этот доход мог быть легко перекрыт хоздоговорной деятельностью успешного ученого.

Резкая смена социально-экономических условий в России повлияла и на эту сторону университетской жизни. В настоящее время в университете, зарабатывающем внебюджетные средства, должностной рост является реальным средством повышения благосостояния преподавателя. При этом следует отметить, что и профессиональный рост не только не потерял, но и усилил свою экономическую значимость как средство получения грантов и контрактов. Отметим при этом, что оплата преподавательского труда в настоящее время в значительно меньшей степени связана с формальными признаками профессионального роста (ученой степенью, званием). Более того, научный авторитет выдающегося в своей области ученого может оказаться несущественным фактором в смысле определения суммы вознаграждения по сравнению с негативной оценкой проведенных занятий, сделанной студентами или слушателями, оплачивающими свое обучение.

Сохраняя все традиционные возможности роста преподавателей университета, проектно-ориентированный подход дает третье, предпринимательское измерение развития карьеры преподавателя. Это измерение связано с предпринимательской инициативой и, как следствие, организацией преподавателями проектных структур. В отличие от ограниченного должностного роста в механистической организации, проектно-ориентированный подход дает возможности должностного продвижения в динамически устойчивой проектно-ориентированной структуре университета для всех преподавателей, имеющих для этого способности. Фактически проектный подход дает возможность создавать новые должности. Как говорилось выше, успешные динамически устойчивые проектные структуры получают статус факультета или кафедры, а их руководители получают соответствующие должности декана, заместителя декана, заведующего кафедрой.

В век гибкой занятости и управления собственной карьерой корпоративная лояльность становится все более расплывчатым понятием. Последнее десятилетие наглядно показало, что значительное число преподавателей университета игнорируют принципы университетской корпоративной солидарности и при наличии выгодных предложений работают на конкурентов, оставаясь при этом сотрудниками университета. Попытки бороться с этим на основе запретов приводят только к вытеснению активных сотрудников из университета. Позитивным способом преодолеть эту проблему является предложение дополнительной работы внутри университета, причем такой работы, которая сопровождается ростом статуса сотрудника в организации. Именно это и обеспечивает проектно-ориентированный подход.

4.2.9. Финансовый менеджмент

Причинами выбора именно проектного организационного подхода к решению какой-либо новой задачи университета являются ограниченное во времени или рискованное финансирование процесса решения задачи. Основными источниками финансирования такого рода для университетов являются российские и иностранные фонды, выделяющие грантовые средства на конкурсной основе, а также рыночные источники получения средств. Грантовое финансирование в силу конкурсного распределения является рискованным. Кроме того, гранты выдаются всегда для выполнения определенного набора работ и на конкретный период времени. Ориентация на рыночный спрос по своей экономической сути всегда носит рискованный характер. Заказы рынка научных и образовательных услуг часто являются разовыми или малосерийными. Настоящий период развития рыночного спроса на образование в России весьма далек от стабильности. Например, конец 90-х годов был отмечен «взрывным» спросом на второе высшее образование. В настоящее время этот сектор рынка переживает спад. Запас стабильного привлечения в университет средств рынка образовательных и научных услуг состоит в наличии в университете динамически меняющейся смеси различных проектов.

Проблематика финансового менеджмента проектов в проектно-ориентированном университете складывается из двух основных аспектов. Это, во-первых, правовые и экономические условия, в которых поставлены университеты государством, и, во-вторых, внутренние принципы управления финансами.

Что касается макроуровня, то есть российской государственной политики в области финансирования образования, то она определяется в настоящее время Законом РФ «Об образовании», Гражданским кодексом РФ и Бюджетным кодексом РФ. В соответствии с законодательством государственные университеты России являются государственными федеральными учреждениями, что влечет за собой жесткий контроль со стороны государ-

ства. Дополнительной проблемой являются существенные противоречия в законах, в которых по мере их принятия ограничиваются возможности рыночной деятельности университетов. В качестве примера приведем нарастающие ограничения, которое имеется в трех вышеперечисленных законах, по вопросу прав учреждения в отношении полученных им доходов*. В Законе РФ «Об образовании» о доходах образовательного учреждения говорится (ст. 39 п. 7): «Образовательному учреждению принадлежит право *собственности* на доходы от его деятельности и приобретенные на эти доходы объекты собственности». Гражданский кодекс РФ в ст. 298 п. 2 устанавливает, что «Доходы, полученные от приносящей доход деятельности, и приобретенное за их счет имущество поступают в *самостоятельное распоряжение* учреждения». Бюджетный кодекс РФ, говоря о бюджетном учреждении, в ст. 42 п. 2 определяет, что «Эти доходы *в полном объеме учитываются в его смете доходов и расходов и отражаются в доходах соответствующего бюджета*».

Говоря о государственных университетах, мы используем широко принятые термины «внебюджетные средства», «внебюджетные источники финансирования» и т.п. Вместе с тем следует помнить, что в соответствии со статьей 41 Бюджетного кодекса РФ доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности, доходы от платных услуг, оказываемых бюджетными учреждениями, находящимися в ведении соответственно федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, относятся к *ненапоговым доходам соответствующих бюджетов*. На них в полном объеме распространяются положения Бюджетного кодекса, регламентирующие учет и движение бюджетных средств.

Безусловно, что жесткие финансовые условия (например, перевод счетов в казначейство), в которые поставлены государственные университеты, не способствуют развитию в них предпринимательской деятельности. Возможный путь решения этой проблемы связан с переходом университетов в новую организационно-правовую форму. В настоящее время широко обсуждается возможность преобразования университета в некоторую некоммерческую организацию. Однако обсуждение вопросов государственной политики в этой области, а также возможных стратегий поведения университетов в этой ситуации выходит за рамки настоящей книги. В данном разделе мы намерены обсудить некоторые вопросы внутриуниверситетского финансового менеджмента, направленного на стимулирование реализации проектно-ориентированного подхода.

Первый кардинальный вопрос, который возникает в университете при появлении дополнительных внебюджетных источников финансирования, заключается в способе разделения средств между университетом в целом и его подразделениями, заработавшими эти средства. Ответ на этот вопрос не может быть дан в однозначной форме и варьируется в зависимости от конкретной ситуации. Прежде всего, выскажем некоторый общий тезис о том, что бедный университет при богатых подразделениях является такой же нежизнеспособной организацией в длительной перспективе, как и богатый университет при бедных подразделениях. Второй тезис состоит в том, что устойчивое решение о распределении средств носит динамический характер. Далее скажем, что в мировой практике сложился некоторый ориентир: 20% средств переходит в общий фонд университета, а 80% используется на обеспечение деятельности подразделения. Повторим, что это всего лишь ориентир. То или иное процентное соотношение может устанавливаться в зависимости от объемов зарабатываемых средств, от социальной значимости

* Пример взят из книги «Правовые проблемы модернизации образования» / Отв. ред. И.А. Рожков. — Москва: ГУ ВШЭ, 2002.

проектов, от приоритетов университета в отношениях с организацией-заказчиком, от того, переживает ли проект стадию «раскрутки» или уже является динамически устойчивой проектной структурой, а также в зависимости от целого ряда других причин.

Для определения процентного соотношения распределения заработанных средств весьма полезным является известный в литературе по менеджменту портфельный анализ корпорации. Проекты могут быть классифицированы как «дойные коровы», «звезды», «проблемные дети» и «собаки». Проекты - «дойные коровы», безусловно, могут обеспечить большой вклад в общую копилку университета и в абсолютном и в процентном соотношении. Проектам-«звездам», возможно, следует дать временное послабление, чтобы они осуществили прорыв на рынке.

Процентное соотношение должно устанавливаться индивидуально для каждого проекта и на определенный срок (который, конечно, может быть пролонгирован). В идеале каждое конкретное решение о распределении средств должно приниматься как результат договоренности между руководством университета и руководством проекта. Конечно, последнее слово остается за ректором, но и кандидат в руководители проекта должен иметь право отказываться от работы на диктуемых условиях. По поводу норм распределения средств могут быть изданы приказы ректора, утверждены внутренние нормативные документы (положения).

Второй аспект указанной проблемы состоит в определении механизма стабильного соблюдения достигнутой договоренности о способе разделения средств. Решение этой задачи, безусловно, является гораздо более трудным, чем достижение первоначальной договоренности. Существует мнение, что наиболее надежным способом закрепления оговоренных средств за проектом является наличие у проекта собственного банковского счета.

Кратко обсудим техническую сторону этого вопроса. Для негосударственных вузов открытие нескольких банковских счетов не представляет проблемы. Государственные университеты в соответствии с требованиями Бюджетного кодекса (статья 254) обязаны иметь лицевые счета в соответствующих территориальных органах федерального казначейства и учитывать на них внебюджетные средства (доходы от предпринимательской деятельности и от использования государственной собственности). Возможно открытие нескольких таких счетов с выдчей доверенности. То есть, в принципе, проблема наличия отдельного счета у проектной структуры может быть решена и в государственном вузе-учреждении.

Указанные технические аспекты являются специфическими проблемами российских государственных университетов на данном этапе государственного строительства системы высшего образования. Как видно, несмотря на определенные технические сложности, имеется принципиальная возможность пойти по пути открытия самостоятельных счетов проектных структур. Однако это далеко не всегда оправдано.

В крупном проектно-ориентированном университете могут быть сотни различных образовательных, научных и других видов проектов. Обслуживание сотен банковских счетов просто не представляется реальным. Кроме того, многие проекты носят краткосрочный характер, и открытие банковских счетов, условно говоря, на срок несколько месяцев просто бессмысленно. Уже в течение длительного времени в связи с потребностью обслуживания хозяйственных работ в университетах существуют структуры (НИЧ), выполняющие функции финансового менеджмента проектов подобного сорта.

Таким образом, если и следует использовать механизм отдельных банковских счетов, то речь должна идти только о нескольких крупных динамически устойчивых проектных подструктурах университета.

Использование множества отдельных счетов имеет тот очевидный недостаток, что ректор университета не имеет возможности оперативно

консолидировать средства для решения задач общеуниверситетской важности. С другой стороны, отсутствие отдельных счетов может привести к расходованию средств подразделений на общеуниверситетские нужды без учета планов развития подразделений и, в конечном счете, к деградации подразделений, обеспечивающих приток средств, в университет.

Учитывая и тот определяющий факт, что открытие отдельных счетов является прерогативой ректора, следует признать, что проблема рационального финансового менеджмента в университете, прежде всего, заключается не в способах решения отдельных технических вопросов, а в наличии соответствующей *организационной культуры* и в общем стиле работы руководящих органов.

В мировой и российской современной практике государственных органов и коммерческих предприятий давно уже отработаны принципы бюджетного управления и финансового менеджмента. Проблема российских университетов заключается в отсутствии исторического опыта использования систем бюджетирования и, как следствие, в отсутствии квалифицированного персонала в этой области на высшем уровне управления университетом.

Проектно-ориентированный университет не может эффективно работать без системы управления бюджетом как университета в целом, так и отдельных его подразделений, в том числе проектных подразделений.

Важным практическим аспектом финансового менеджмента отдельного проекта является вопрос финансовых взаимоотношений проектной группы с базовыми подразделениями. Схема этих отношений не повторяет отношения университет-проект и строится на других принципах. Основной подход состоит в оплате труда сотрудников базового подразделения в соответствии с их вкладом в выполнение проекта, а также в целевом возмещении ресурсных затрат базового подразделения. Следует сказать, что отношения между университетской проектной группой и университетским базовым подразделением складываются не только на основе финансовых расчетов. Многие виды услуг могут быть оказаны друг другу, так сказать, на условиях взаимозачета, с расчетом на будущее сотрудничество и т.д. Повторим опять, что главным здесь является организационная культура и разумное корпоративное сотрудничество. Подобное объяснение методов обеспечения эффективной работы может показаться неконструктивным. Однако высокая организационная культура, предполагающая решение массы вопросов не на основе формализованных процедур, а как результат договоренностей сторон, является базисом современных концепций органического менеджмента и, в частности, проектно-ориентированного подхода.

В случае, если базовое подразделение является сторонней организацией, то финансовые отношения, как правило, определяются договором аренды, договорами возмездного оказания услуг или же путем зачисления сотрудников сторонней организации в университет в качестве совместителей.

* * *

В данном последнем разделе книги представлено изложение опробованной на практике в течение длительного времени новой организационной модели современного крупного классического университета. Эта организационная модель была целенаправленно сформирована коллективом университета и, прежде всего, его управляющим ядром. Творческий процесс стратегического управления университетом, разумеется, продолжается в связи с быстро меняющимися внешними условиями, однако уже сейчас можно говорить, что действующая организационная модель дает значительный социальный и экономический эффект.

Позиционируя проектно-ориентированную модель университета в систему современных теоретических разработок в области университетского управ-

пения, можно определить ее как одно из возможных конкретных организационных воплощений концепции предпринимательского университета. Если попытаться построить логическую цепочку терминов-характеристик нового университета, то в начале списка можно поставить наиболее широкое по смыслу обозначение активного вуза — «инновационный университет», которое символизирует факт применения каких-то новаций в методах функционирования и организации университета. Следующий уточняющий термин — «отзывчивый университет» — конкретизирует направление инноваций, указывая на выбранный путь преобразований, связанный с изучением и удовлетворением потребностей общества и рынка. Словосочетание «предпринимательский университет» определяет общий подход к функционированию «отзывчивого университета». Этот подход основан на применении специальных управленческих приемов, частично заимствованных из арсенала управления современными корпорациями. Он также нацеливает на развитие специфичной (предпринимательской) организационной культуры в университете. В свою очередь, термин «проектно-ориентированный университет» показывает, что из широкого набора способов организации предпринимательской деятельности выбран проектный подход как наиболее близкий и знакомый академическому сообществу по организационной форме. При этом проектный подход применяется не в традиционном виде, а с учетом специфики университета как организации высшего образования и науки.

Базовая концепция, на которой основан проектно-ориентированный подход к управлению и организации университета, — это концепция активного использования в целях развития университета горизонтальных связей между подразделениями традиционной научно-педагогической иерархии вуза.

Проектно-ориентированная модель задает форму практической реализации этих связей. Новая университетская структура может быть представлена в виде многомерной матрицы. На пересечении «строк» и «столбцов» этой многомерной матрицы находятся группы сотрудников — проектные команды, выполняющие конкретные образовательные, научные, технологические и другие проекты.

Таким образом, при новой организационной структуре университета сохраняется основа для формирования и роста научно-педагогических школ — кафедры и факультеты. Как следствие, сохраняется академическое измерение свободы. Но при этом появляется новое измерение университетской свободы — предпринимательская свобода, реализуемая через новое измерение университетской структуры — проектную подсистему.

