



Г. Ф. Шафранов-Куцев

СОВРЕМЕННОМУ ОБЩЕСТВУ — СОВРЕМЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ



G. F. Shafranov-Kutzev

Modern university to modern society

In this article the author analyzed some features of development the big group of classical universities founded in the second half of the twentieth century. It is offered possible models of modernization of these universities, strategic management in market conditions.

Университетская форма образования, появившаяся на европейском континенте в XI–XII вв., стала одним из ярчайших достижений человечества. Можно определенно утверждать, что университеты предшествовали современному типу европейской цивилизации и в значительной мере сформировали ее, определив основные родовые черты. Получая от государства и частных лиц материальную поддержку, университеты развивались как независимые структуры, вырабатывая четкую систему прав и обязанностей внутри своего сообщества. Уникальность университетов проявлялась в том, что в одной корпоративной структуре в них сотрудничали представители самых различных наук, профессора совмещали два разных вида деятельности: производство новых научных знаний, обучение и воспитание студентов. Университеты сохранили эти основополагающие принципы своей деятельности и в новейшей истории. Не без основания некоторые лидеры отечественной высшей школы: профессора В. Журавлев, В. Третьяков и другие говорят о пассионарной миссии университетов во все времена в судьбах своих народов, своих стран. Примеров тому более чем достаточно: от средневековых вагантов, российских революционеров-демократов XIX в. до демократического потенциала совет-

ских университетов, профессуры, студенчества в переходные моменты национальной истории.

Конечно, университеты не остаются застывшими эталонными центрами науки и культуры, своего рода башнями из слоновой кости, а постоянно развиваются, претерпевают значительные трансформации по мере изменения парадигм общественного развития, дифференцируются, осваивают все новые ниши науки, техники, образования, культуры. Однако при всем разнообразии остается неизменной их главная миссия — обучение интеллектуальной деятельности как профессии на основе поиска нового научного знания, формирование специалистов-профессионалов с высоким уровнем нравственности и культуры.

В Великой хартии европейских университетов, принятой по поводу 900-летия первого европейского университета, изложены основополагающие принципы университетской деятельности, которые стоит напомнить.

«1. Университет является автономным институтом сердцевины обществ, по-разному организованных в соответствии с географическими и историческими традициями. Он производит, оценивает и передает культуру — это наследие, с помощью научных исследований и обучения. Чтобы знать нужды общества вокруг

университетов, их исследования и обучение должны быть морально и интеллектуально независимыми от любой политической власти и экономической силы.

2. Процессы обучения и исследований в университетах должны быть неразделимы, если даже это противоречит меняющимся нуждам общества и продвижению в научном знании.

3. Свобода исследований и образования есть основной принцип жизни университета; этот принцип должен быть уважаем и соблюдается самими университетами, и правительством.

4. Университет есть доверенное лицо европейских гуманистических традиций с их постоянной заботой о приумножении знаний, стремлением убирать географические и политические барьеры, утверждающие всюду жизненную необходимость для различных культур узнавать друг друга и влиять друг на друга» [1].

Философско-социологическое осмысление основных принципов деятельности университетов идет на протяжении последних нескольких веков новейшей истории. Достаточно назвать имена мыслителей и государственных деятелей, внесших вклад в разработку фундаментальных положений о деятельности университетов: одного из авторов Декларации американской независимости и основателя первого светского университета в США Томаса Джефферсона, русского ученого-энциклопедиста Михайло Ломоносова, чье имя носит первый российский университет, испанского философа Х. Ортеги-и-Гассета, философа и государственного деятеля Вильгельма Гумбольдта, лично разработавшего модель и принципы устройства Берлинского университета, философа Карла Ясперса и других мыслителей.

В современном обществе каждый университет имеет свой ареал влияния, определяемый его интеллектуальным, научным, культурным и административным потенциалом. Наибольшим влиянием в силу своего потенциала, положения в системе расселения, обладают столичные или национальные университеты. Они практически всегда формировались в уникальной среде, в условиях концентрации материальных, интеллектуальных и культурных ресурсов, интенсивных международных обменов и связей. Столичные университеты являются национальным достоянием любой страны и, как правило, для них создаются соответствующие условия деятельности. Московский государственный университет,

к примеру, имеет отдельную строку в федеральном бюджете, для него устанавливаются самые низкие расчетные коэффициенты, в два раза ниже нормативов, предусмотренных для других университетов. Это позволяет большинству преподавателей значительную часть рабочего времени уделять научно-исследовательской работе. Общенациональным праздником стал 250-летний юбилей Московского университета в 2004 г. На этом мероприятии присутствовало более 400 университетских делегаций из большинства стран мира.

Другие классические университеты России в силу исторических обстоятельств, особенностей их геополитического расположения имеют ареалом своего влияния крупные регионы страны. К таким университетам можно отнести Нижегородский, Казанский, Ростовский, Воронежский, Уральский, Томский, Новосибирский, Иркутский и некоторые другие университеты. Они имеют вековую и даже больше биографию (за исключением Новосибирского), расположены в крупных мегаполисах с большой концентрацией научных учреждений и предприятий военно-промышленного комплекса. По сути, перечисленные обстоятельства являются в нашей стране своего рода университетобразующими факторами, определяют масштабы и темпы развития университетов. Такие вузы имеют, как правило, развитую инфраструктуру научных исследований, уникальные библиотеки, центры переподготовки и повышения квалификации вузовских преподавателей. При их создании усилиями центрального правительства принимались энергичные меры по формированию материальной базы. К примеру, в Новосибирск была передана из Санкт-Петербурга одна из крупнейших библиотек города, а оранжереи Томского университета строили организации атомной промышленности.

Третья, самая многочисленная в России группа — региональные университеты классического типа, созданные во второй половине XX в. на базе небольших педагогических институтов, университетских филиалов или совсем, как говорится, «с нуля» в условиях ограниченности материальных и финансовых ресурсов и в основном по инициативе и усилиями региональных органов власти. Такие вузы по объективным причинам имеют небольшие книжные фонды (большую библиотеку даже при хороших финансовых возможностях трудно собрать за

10–20 лет), неразвитую научную инфраструктуру, и ареал их влияния ограничивается чаще всего территорией одного субъекта Российской Федерации. В связи с этим нередко возникают разговоры о том, что в нашей стране много университетов и что создание университетов в каждом регионе — субъекте Российской Федерации — не оправдано, служит лишь удовлетворению амбиций местной элиты. Именно поэтому так важно объективно оценить роль и значимость этой группы классических университетов в научно-техническом, социально-экономическом и культурном развитии страны, региона, уточнить реальные варианты и перспективы их дальнейшего развития.

Место классического университета в региональном сообществе

Классический университет в региональном сообществе выполняет особую, трудно заменимую роль. В основном именно эти вузы готовят кадры для научных учреждений региона, преподавателей по общенаучным дисциплинам для вузов и продвинутых средних учебных заведений. Поэтому уровень развития классического университета в значительной мере определяет состояние всей региональной системы образования. Такие корреляционные зависимости просматриваются при анализе статистических данных.

Именно в региональных классических университетах сосредоточивается основной объем исследований археологических, демографических, этнических, конфессиональных и других проблем, имеющих принципиальное значение для устойчивого социально-экономического и культурного развития любого региона. Ведь, в отличие от технических вопросов, социальная и гуманитарная проблематика имеет специфическую региональную окраску, и решать эти проблемы, да еще в мониторинговом режиме, усилиями столичных университетов и академических научных учреждений практически невозможно.

Следовательно, классические университеты в регионах необходимы для устойчивого развития отдельных регионов и всей страны, их создание было оправдано, в том числе и для выравнивания социально-экономического развития отдельных регионов. Но все ли из вновь образованных университетов являются по содержанию своей деятельности, уровню научных

исследований и подготовке кадров классическими университетами, есть ли у них перспектива дорасти до полноценного университета, что для этого необходимо предпринимать? От этих вопросов никуда не уйти.

По мнению экспертной группы Евразийской ассоциации университетов, важнейшими признаками классических университетов являются: высокий уровень подготовки специалистов, возможность получения студентами базовых знаний в различных отраслях науки при оптимальном сочетании естественно-научных и гуманитарных дисциплин, способность к формированию и распространению нравственных и культурных ценностей, преобладание в научной работе фундаментальных научных исследований. Именно такие признаки университетского образования и качества их выпускников позволяют говорить об особой роли классических университетов, их принципиальном отличии от других региональных вузов, даже если они и получили в последние годы статус отраслевых университетов — строительных, медицинских, аграрных и пр.

Действительно, в настоящее время решение многих важнейших технических и технологических инновационных проблем происходит, как правило, на стыке наук и опирается на фундаментальные исследования. Это относится к разработкам высоких технологий в экономике, к решению проблем повышения качества жизни в безопасном и экологически чистом мире. Решение подобных задач невозможно без специалистов с университетским дипломом. Классические университеты воздействуют на все процессы, протекающие в обществе и государстве, не только через выпускников, но и результатами своих фундаментальных научных исследований, являющихся основой для разнообразных прикладных и опытно-конструкторских разработок во всех отраслях. Все это позволяет утверждать, что классические университеты, занимая особое место в российской системе образования, призваны играть значительную роль в жизни своих регионов.

В классических университетах, по сравнению с другими типами вузов, как правило, работают более высококвалифицированные преподаватели, эти вузы имеют широкий спектр специальностей по естественным, техническим, социальным и гуманитарным наукам. Это дает

возможность при необходимости быстро начинать подготовку по новым специальностям и направлениям, вводить новые специализации, создавать условия, позволяющие студентам получать вторую, «рыночную» специальность. Имея ученых в области фундаментальных наук, университеты легче начинают подготовку специалистов для наукоемких производств, способных осваивать высокие технологии. Этому способствует и то, что классические университеты дальше всех вузов продвинулись в реализации принципа интеграции высшего профессионального образования и фундаментальной науки.

Именно классические университеты обеспечивают кадрами новые направления развития науки и техники, хотя бы в силу того, что в таком вузе подготовка молодых специалистов ведется не по узким профессиям, а по широким специальностям, по сути, направлениям подготовки: физик, химик, биолог, математик и т. п., а профессиональное самоопределение происходит на старших курсах через специализации, в аспирантуре, либо непосредственно на рабочем месте. К примеру, практически все центры интернет-образования в стране были организованы именно в классических университетах. Такой центр, созданный Тюменским университетом совместно с администрацией области, Федерацией интернет-образования и нефтяными компаниями в 2001 г., позволил в самое короткое время дать подготовку по использованию информационных технологий в образовании более 8 тыс. школьных учителей Тюменского региона.

Формирование новой модели классического университета

Необходимость осмысления новой роли университетов в современном обществе и поиска новых моделей, адекватных вызовам времени, обусловлена в первую очередь переходом к наукоемким и высокотехнологичным экономическим системам, становлением общества, основанного на знаниях, всепроникающим влиянием информационных технологий, мощными глобализационными процессами, развернувшимися во всем мире. Все эти объективные факторы требуют не просто повышения уровня образованности населения, а необходимости широкого использования именно университетских принципов подготовки кадров, основательно-

го переосмысления самого содержания образовательных процессов. На первый план выходят проблемы качества образования, его доступности и равноправия, эффективных и недорогих способов доставки образовательных продуктов и т. п. Естественно, все эти процессы требуют в первую очередь усовершенствования управления учебными и научными программами университетов. По мнению Х. Гинкеля из университета ООН, «для этого необходимо полностью переосмыслить внутреннюю организационную структуру университетов. Старая модель факультетов и департаментов неприменима в новых условиях. Возникла необходимость четкой матричной структуры для дисциплин, с одной стороны, и для учебных, исследовательских программ — с другой, с однозначным распределением задач и ответственности» [2].

Общее направление организационного развития большинства российских университетов в современных российских условиях — переход к многоступенчатой, гибкой и динамичной, открытой и территориально рассредоточенной модели высшего учебного заведения. В известной мере можно говорить о формировании университетов нового типа, по-своему самобытных, учитывающих в практической деятельности, организационной структуре особенности и запросы нации, регионального социума. В условиях необходимости модернизации таких уникальных структур, как университеты с их концентрацией интеллектуальной элиты, опытом мониторинга самых различных процессов общественного развития, целесообразно вести речь об авторских программах модернизации каждого отдельного университета. Именно в этом заключается методологическая ошибка российских реформаторов, которые не учитывают, что каждый вуз действует в своих специфических региональных условиях и не может быть единого подхода к модернизации. Возможно, и не стоит правительственным чиновникам особо ломать голову в стремлении возглавить процессы модернизации, внести свое имя в эту многогранную деятельность, а следует помочь вузам разработать свои программы модернизации с учетом основных национальных ориентиров, обеспечить необходимое законодательное сопровождение, провести национальные конкурсы авторских программ. Вряд ли России нужны инкубаторные вузы, да еще выкроенные по зарубежным лекалам. Каждый универси-

тет — это интеллектуальный микрокосм, где сложились или формируются свои научные и педагогические школы, и каждый вуз связан тысячами нитей с региональным социумом, живет его проблемами и возможностями. Именно поэтому каждому вузу необходима своя авторская программа модернизации и дальнейшего развития. Конечно, такая авторская программа должна опираться на мировой опыт, на европейские тенденции, иметь общие подходы с другими вузами региона, страны.

Анализ научной литературы, управленческой практики показывает, что основные цели стратегического менеджмента российских университетов совпадают с проблемами, волнующими все мировое университетское сообщество. Весь вопрос в том, как их реализовать в повседневной практической деятельности, каким образом, с какой скоростью, за счет каких источников финансирования.

Прежде всего, руководство университета, как, впрочем, и любого другого учреждения, предприятия, должно внимательно анализировать потребности регионального сообщества в образовательных услугах и научных исследованиях, потребности в переподготовке и повышении квалификации специалистов и с учетом выявленных тенденций оперативно настраивать организационную структуру университета. По динамике организационных инноваций можно составить представление о темпах и направленности развития любого университета, процессах его модернизации.

Одно из основных современных направлений модернизации высшего образования — формирование крупных университетских комплексов. Именно университетский комплекс является в российских условиях эффективной моделью высшего учебного заведения. Вопрос в том, на каких принципах он должен основываться. Не всегда самый эффективный вариант — симбиоз уже сложившихся структур высшего, среднего специального образования, научно-исследовательских структур. Не исключая такой интеграции университета с другими учебными заведениями города и региона, более оптимальным вариантом представляется постепенное достраивание уже сформировавшегося крупного вуза до университетского комплекса путем создания новых учебных, научных, инновационных, обслуживающих и других структур и подразделений. Именно с этим стратегичес-

ким замыслом и выбранной моделью развития вуза связан большой объем организационных инноваций в Тюменском университете. Организация новых кафедр и центров, создание новых филиалов и представительств, формирование научно-исследовательских, консалтинговых, внедренческих структур, обеспечивающих все большую самодостаточность и эффективность работы университета, в конечном счете и формирует полноценный университетский комплекс, удовлетворяющий основные потребности в образовательных, научных и других услугах регионального социума. В современных условиях в большинстве случаев значительно проще и эффективнее создавать новые структуры с чистого листа, чем приспособлять к потребностям университетского комплекса сложившиеся структуры с ментальностью их сотрудников, привыкших к традиционным методам своей работы и часто не принимающих необходимых инноваций.

Вся деятельность по формированию университетского комплекса есть, по сути, процесс формирования новой, нетрадиционной для России модели вуза, органично сочетающего академические учреждения: институты, факультеты, кафедры, исследовательские лаборатории с необходимыми бизнес-структурами: технопарками, бизнес-инкубаторами, технологическими центрами, структурами по дополнительному образованию, переподготовке и повышению квалификации и т. п. Такой подход к развитию организационной структуры университета означает некоторый отход от гумбольдтовской модели университета к новому типу так называемого предпринимательского университета. Это неизбежно в условиях перехода к обществу с рыночной экономикой. Такие преобразования в разной степени затрагивают отдельные академические структуры вуза: одно дело факультеты и кафедры естественных наук, и другое — рыночно-ориентированные специальности экономического, юридического или управленческого профиля. Заметим, что приверженность университетской профессуры элитным образцам академической гумбольдтовской модели университета так глубока, что даже элементарная неуспеваемость в вузе, и то называется академической.

Рискуя навлечь гнев вузовской общественности, выскажем предположение, что основными параметрами, позволяющими определять эф-

фективность деятельности университета предпринимательского типа в современных российских условиях, можно считать следующие: налоговые выплаты не меньше бюджетного финансирования, объем научно-исследовательской и инновационной деятельности на уровне бюджетного финансирования, основной объем консолидированного бюджета — средства, заработанные на оказании образовательных, научно-исследовательских, консалтинговых услугах. Именно такая модель вуза органично вписывается в российские рыночные условия, позволяет обеспечить необходимое качество подготовки специалистов, финансировать за счет собственных ресурсов прорывные направления науки и высоких технологий, обеспечивать достойный уровень и качество жизни университетского сообщества. Именно на эти рубежи и выходит в настоящее время Тюменский государственный университет. В 2005 г. консолидированный бюджет университета составляет 1,7 млрд. руб., в том числе 150 млн. руб. — бюджетное финансирование. Платежи в бюджеты всех уровней за 6 месяцев 2005 г. составили 60 млн. руб., годовой объем научно-исследовательских и инновационных проектов — порядка 150 млн. руб. Такие параметры вуза позволяют относить его к основным градообразующим и бюджетообразующим организациям, которые формируют конкурентные преимущества города, региона, что имеет принципиальное значение для самого развития вуза в условиях рыночной экономики. Конечно, такой вариант развития возможен только при условии использования схемы университетского комплекса, разумного сочетания академических учебных и научных ячеек и бизнес-структур.

Для повышения эффективности работы по формированию новой модели вуза полезно в первую очередь выделить и проанализировать те сферы жизни региона, для которых университет готовит кадры, ведет научно-исследовательские разработки. Важно руководству и всему коллективу вуза осознать меру ответственности за положение дел в этих сферах, за обеспеченность кадрами, за уровень управленческих решений. Для Тюменского госуниверситета, в первую очередь, — это вся система образования региона, финансовая сфера, государственное и муниципальное управление, средства массовой информации, природоохранная деятельность, разработка и внедрение информацион-

ных технологий, их кадровое обеспечение. В некоторых из этих сфер региональный университет является монополистом: среди них информатизация общеобразовательной школы, научно-методическое обеспечение дистанционных форм образования, экологические разработки, подготовка законодательных проектов для органов государственной власти и местного самоуправления и т. п.

В процессе выстраивания университетского комплекса важно не просто обеспечивать организационную гибкость, создавая и поддерживая новые структуры, но и критически оценивать и при необходимости без сожаления расставаться с отжившими, неэффективными специальностями и специализациями, кафедрами и лабораториями, центрами и филиалами.

Одной из ведущих тенденций в развитии региональных университетов является стремление к реализации принципа самодостаточности в основных сферах деятельности высшего учебного заведения. В первую очередь университет должен реализовать пакет образовательных программ в области тех естественно-научных, гуманитарных наук, элитных инженерных, социально-правовых направлений и специальностей, которые в основном обеспечивают потребности в кадрах, образовательные и профессиональные интересы регионального сообщества.

При этом предельно важно внимательно отслеживать особенности научно-технического и социально-экономического развития региона, своевременно выделять возникающие и перспективные потребности в кадрах специалистов и заблаговременно начинать их подготовку. В современных условиях такие решения должны приниматься именно на уровне руководства вуза, и нередко приходится работать над ошибками еще советских времен. К примеру, в Тюменской области действует 4 педагогических вуза, но ни в одном из них не велась подготовка логопедов, хотя потребность образовательных учреждений в этих специалистах достаточно велика. Пришлось университету срочно решать эту проблему, в 2002 г. в рамках института педагогики, психологии и управления была начата подготовка по этой специальности.

Реальности современной жизни заставляют постоянно и критически оценивать сложившиеся организационные структуры вуза, не позволяющие оперативно решать новые проблемы. Нужны новые управленческие структуры, целе-

направленно занимающиеся маркетингом, договорными отношениями, вузовской собственностью, внутренним аудитом, трудоустройством выпускников, формированием имиджа вуза в общественном мнении населения региона, в органах власти, крупном бизнесе.

Новые условия, в которых приходится действовать вузам, требуют основательного пересмотра традиционных схем управления. На большом факультете с несколькими специальностями и направлениями подготовки традиционная схема — декан и несколько его заместителей, выполняющие управленческие функции в перерывах между занятиями, уже не может быть эффективной. По мере создания необходимых материальных и финансовых условий следует идти по пути укрупнения факультетов, создания на этой основе новых, нетрадиционных для российской высшей школы структур — институтов, школ, научно-учебных центров и т. п. со значительным расширением их самостоятельности, подготовки соответствующих менеджеров для их эффективного управления.

Новая модель университета основывается на таких системных качествах, как открытость и многоступенчатость организационной структуры. Следует всемерно поддерживать включение в структуру университета или организацию в нем академических гимназий, лицеев для целенаправленной подготовки одаренных школьников к получению университетского образования, колледжей с подготовкой бакалавров по направлениям обучения в университете, центров переподготовки и повышения квалификации специалистов, лингвистических центров для различных групп населения, интернет-центров, библиотечно-информационных и ресурсных центров. Через такие структуры региональный университет имеет возможность оказывать влияние на всю систему образования региона, быть своего рода камертоном, стандартом высокого качества для различных ступеней и организационных форм региональной образовательной системы.

Разумеется, для подготовки организационных предложений по открытию новых кафедр, центров, факультетов, институтов требуется проведение маркетинговых исследований, опросы экспертов и тому подобные вещи, оценка необходимых интеллектуальных и материальных ресурсов. Несколько иные подходы необходимы при создании научно-исследовательских

структур. В каждом университете немалый объем научной работы выполняется непосредственно на кафедрах: в исследованиях, как правило, активно участвуют студенты и аспиранты и таким образом реализуется основной принцип университетского образования: соединение процесса образования и поиска нового научного знания. Но в любом университете, новом или сложившемся, особенно для решения научных проблем на стыке нескольких научных направлений, при формировании и развитии научных школ возникает настоятельная необходимость появления новых научных подразделений — лабораторий, центров, институтов. Создание таких структур требует немалых финансовых ресурсов, материальной базы, подготовки организаторов науки, но надо помнить, что это и есть главная цель университетского образования, необходимое условие успешной и эффективной реализации миссии университета и в национальном, и региональном измерении.

Формирование таких подразделений внутри университета может происходить по нескольким направлениям.

Во-первых, это создание научных структур вокруг сложившихся, оформившихся авторитетных научных школ, на основе межкафедральной и межфакультетской интеграции, главным образом при решении востребованных и финансируемых заказчиками прикладных задач. По такому варианту в Тюменском университете сформировались НИИ региональных энциклопедий и НИИ экологии и природоохранной деятельности, работа которых финансируется крупными заказчиками. Для решения прикладных исследовательских задач эти институты привлекают специалистов самых различных направлений, причем не только из самого университета, но и из других вузов города, области, специалистов-практиков и т. п. К примеру, научно-исследовательский институт региональных энциклопедий, выполнивший в последние годы разработку ряда крупных проектов региональных энциклопедий «Югория», «Ямал», «Большая Тюменская энциклопедия», при штатном персонале 15–20 сотрудников координирует деятельность нескольких сотен научных сотрудников вузов, научно-исследовательских институтов, практических работников Тюмени и других городов.

Во-вторых, это целенаправленное формирование исследовательских подразделений для

решения значимых фундаментальных и прикладных исследовательских задач с финансированием из внебюджетных ресурсов самого университета. Так, в университете в рамках договора с Сибирским и Уральским отделениями РАН были созданы НИИ гуманитарных исследований Западной Сибири, НИИ интеллектуальных информационных систем. Эти научно-исследовательские структуры университета имеют по доверенности необходимые для повседневной деятельности функции юридического лица, их кадровое, юридическое, материальное обеспечение выполняют соответствующие подразделения университета. Руководители таких научно-исследовательских структур максимально освобождаются от рутинных, но необходимых управленческих функций и могут целиком сосредоточиться на исследовательской работе.

При таком варианте интеграции появляется возможность объединить интеллектуальные силы и ресурсы, передавать академический опыт организации научных исследований в молодые университеты, вести научные темы совместно, готовить кадры квалифицированных научных сотрудников. При таком варианте интеграции в университетских коллективах формируется другое отношение к фундаментальной науке и, что крайне важно, для честолюбивых профессоров появляется перспектива академической карьеры.

В условиях современной нестабильности для динамично развивающегося вуза необходима не только ориентация на определенный тип вуза, но и использование при необходимости своего рода гибридов из различных моделей, организационных подходов для гибкого реагирования на все сколько-нибудь значительные изменения потребности в образовательных услугах в региональном сообществе, конкурентоспособности соседних вузов.

Но в любом варианте в процессе модернизации российского образования происходит серьезная трансформация особенно крупных вузовских структур: они все больше отходят от вертикальной модели, в которых управление и связи строятся по предельно простой схеме: администрация — факультет — кафедра. Все больше используется матричная, или, как ее еще называют, дивизионная модель вуза, где формируются более крупные, с большой степенью самостоятельности структуры, территориально

обособленные подразделения в виде филиалов, вспомогательных и обслуживающих структур. Такие мультиполярные университеты все больше приобретают облик университетских комплексов, образовательных консорциумов и корпораций.

В современных условиях практически любой вуз испытывает хроническую нехватку ресурсов и вынужден приспосабливаться к изменяющемуся миру. Скорость перемен в современной России настолько велика и они настолько непредсказуемы, что нет возможности выстраивать подробные перспективные планы, программы развития даже на пятилетний период. В такой обстановке у руководства вуза нет другой разумной альтернативы, кроме стратегии и тактики гибкого реагирования. В реальных условиях это означает разработку по важнейшим и принципиальным направлениям деятельности вуза среднесрочных целевых программ с ежегодным уточнением необходимого плана мероприятий и возможностью гибкого финансирования из самых различных источников. В Тюменском университете к их числу следует отнести программу «Развитие информационных и коммуникационных технологий (2003–2005 гг.)», программу «Повышение качества подготовки специалистов (2003–2005 гг.)» и др.

Гибкая кадровая политика обеспечивается повышением доли работников на договорных условиях, работающих в режиме частичной занятости: это привлечение специалистов-практиков в учебный процесс, приглашение крупных специалистов из соседних вузов, регионов, ротация управленческого персонала, создание временных структур под определенную задачу. Необходима гибкая система индивидуального морального и материального стимулирования, обеспечивающая безусловное достижение поставленных целей с минимальными затратами ресурсов, формирование эффективной корпоративной системы социальной защиты сотрудников.

Гибкость в организации учебной и научной работы вуза: выявление и мониторинг новых кадровых ниш на рынке труда, постоянная оценка необходимости организации новых специальностей, дифференцированные учебные планы и учебные графики, широкое использование возможностей информационных технологий, насыщение учебного процесса факультативными курсами, переоценка роли и создание

необходимых условий для самостоятельной работы студентов.

Гибкая финансовая политика на основе мониторинга всех задействованных финансовых схем — это оценка экономической эффективности структур, создание необходимых финансовых резервов, отслеживание рынка ценных бумаг, тендерная схема размещения всех значительных заказов, привлечение финансовых и материальных ресурсов юридических и физических лиц, заинтересованных в развитии вуза.

Гибкая политика управления означает отказ от формальных и затратных процедур выработки и принятия решений, делегирование части полномочий руководителям структурных подразделений, вплоть до передачи им по доверенности полномочий юридического лица, переход в управлении от тактики плотной опеки структурных подразделений вуза к тактике вмешательства только при отклонении от выработанных правил, намеченных целей, отсутствия должной и возможной эффективности. Для повышения уровня оперативности в Тюменском университете, например, создан Президиум учебного совета вуза.

Гибкость как основной принцип стратегического менеджмента и всей тактики повседневного управления только и может позволить сформировать и поддерживать модель вуза адекватно отвечающей условиям и запросам регионального сообщества. Следует согласиться с мнением Герберта Р. Келса о том, что «университетам недостает некоторых черт простой, направленной на получение прибыли организации, таких как контролируемые вложения, ясные цели, простая последовательность и взаимозависимая организация деятельности, легко измеримый продукт производства» [3].

Стратегия современного университета в обществе с рыночной экономикой

Вузу как государственному образовательному учреждению, по определению, свойственны организационно-распорядительные методы и иерархическая вертикальная структура управления. Однако развитие бизнес-структур в рамках университетского комплекса требует иных, и прежде всего экономических методов управления, основанных на материальном стимулировании и горизонтальной структуре управле-

ния. Синтез этих двух структур дает так называемую матричную структуру управления, обеспечивающую как эффективную административную вертикаль управления и контроля, так и горизонтальные связи для автономных структур вуза [4].

Функциональные критерии эффективности вуза как образовательного и научного учреждения по определению противоречат основным экономическим критериям эффективности вуза как субъекта рыночных отношений. Очевидно нарастание в современных условиях в любом вузе при гибридизации академических учреждений и бизнес-структур противоречия между принятыми в обществе критериями и мотивами предпринимательской деятельности и соответствием их основным уставным видам деятельности вуза и миссии университета как центра образования, науки и культуры (неэкономические интересы), прямыми интересами коллектива, заинтересованного в получении максимальной прибыли и ее эффективном использовании прежде всего в интересах самих членов коллектива.

Фактическое интегрирование российских вузов в систему рыночных отношений с уникальными продуктами — образовательными и научными услугами и определенным рынком потребителей данных продуктов привело к тому, что вузы стали полноправными субъектами рыночных отношений. Все это ставит перед вузами качественно новые организационные и управленческие вопросы, ранее свойственные только деловым (коммерческим) предприятиям, в частности вопросы по организации и структурированию научно-исследовательской и учебной работы, приобретению новых навыков измерения, контроля и интерпретации достигнутых результатов.

Вузы довольно интенсивно адаптируют к своим условиям методы институционального менеджмента, финансового мониторинга, уделяют повышенное внимание наращиванию интеллектуального и материально-технического потенциала. В новых условиях на передний план выдвигаются вопросы стратегического управления, эффективного использования имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей, навыки краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного прогнозирования и планирования, умение адекватно реагировать на меняющиеся условия конкурентной среды.

В 1990-е гг. большинство российских вузов сумели организовать систему многоканального финансирования и привлечения внебюджетных средств из самых различных источников. Однако организация грамотной маркетинговой политики, развитие и разработка механизма эффективного использования средств вуза, внедрение методов финансового менеджмента, методов налоговой оптимизации, разработка эффективной системы стимулирования труда представляются пока для большинства вузов трудноразрешимыми задачами. И трудность состоит скорее не в том, что менеджеры вузов не могут или не хотят решать данные проблемы, а в том, что многие из них просто не осознают значимости таких подходов в силу своего менталитета, как люди, чьи мировоззренческие установки и управленческие навыки сложились в принципиально иной системе координат. Можно определенно утверждать, что многие проблемы управления предпринимательской деятельностью государственного вуза связаны именно с элементарной неподготовленностью, консерватизмом высшего менеджмента университетов.

Предпринимательская деятельность государственного вуза, конечно же, сильно отличается от аналогичной деятельности любого делового (коммерческого) предприятия. Предпринимательская деятельность государственного вуза — это инициативная, самостоятельная, рискованная и приносящая доход деятельность, направленная целиком на решение его уставных задач. Главной целью предпринимательской деятельности государственного высшего учебного заведения, в отличие от делового (коммерческого) предприятия, является не максимизация прибыли. Получаемые вузом в процессе предпринимательской деятельности средства должны полностью расходоваться на решение поставленных перед ним обществом, учредителем социально-экономических задач. К ним, в том числе, относятся собственное развитие вуза, его интеллектуальный потенциал, производственной и социальной инфраструктуры, решение социальных проблем коллектива и т. п.

Усиление конкуренции между вузами ставит перед вузом вопросы обеспечения собственной конкурентоспособности. На наш взгляд, мероприятия по обеспечению конкурентоспособности вуза должны учитывать то, что конкурентоспособность вуза является комплексной характеристикой за определенный период вре-

мени в условиях конкретного рынка, отражающей положение по сравнению с конкурентами по ряду определяющих показателей — финансово-экономических, маркетинговых, материально-технических, кадровых, а также способность вуза к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Для анализа полезно выделить факторы, определяющие такую конкурентоспособность. Они неодинаковы по природе, характеру и степени своего воздействия. Классифицируя данные факторы по источникам происхождения, можно выделить факторы внешней среды, отражающие совокупность тех условий, к которым адаптируется вуз, и внутренние (внутри-системные) факторы — определяющие возможность и эффективность процесса адаптации.

К основным факторам внешней среды относятся: социально-демографические факторы региона, уровень его экономического и научно-технического развития; потребители услуг, работ и других результатов деятельности вузов; факторы природной среды; политико-правовые факторы; культурная среда; спрос на региональном рынке труда, уровень развития инфраструктуры рынка, наличие средств маркетинговой информации; наличие конкурентов и их стратегии и др.

К основным факторам внутренней среды, влияющим на конкурентоспособность вуза, можно отнести: качественный состав менеджмента вуза и личностные особенности лидеров; количество и состав специальностей, специализаций и форм обучения; наличие и масштаб филиальной сети; качество профессорско-преподавательского состава; ценовую политику; материально-техническую базу вуза, внедрение инновационных методов и технологий; наличие и полноту использования информационных ресурсов; систему и качество управления финансами; коммуникационную политику; организационную структуру управления; корпоративную культуру вуза и некоторые другие.

Степень влияния каждой группы факторов на конкурентоспособность вуза, а следовательно, и на его деятельность различна для каждого вуза. Соответственно, индивидуальные особенности вуза должны учитываться в разработке и реализации стратегии развития вуза. Классификация и сравнительный анализ основных факторов конкурентоспособности позволяет

определить наиболее сильные и слабые стороны вуза и, оказывая соответствующее управленческое воздействие, добиваться максимальной эффективности деятельности вуза.

Формирование стратегии является важным этапом управления деятельностью вуза, поскольку ошибки и просчеты на этом этапе чреваты для образовательного учреждения существенными потерями. Стратегический план образовательного учреждения определяет генеральную линию поведения вуза на рынке: устанавливает основные направления деятельности вуза, очерчивает целевые сегменты рынка, точнее социально-демографические группы населения, на удовлетворение образовательных потребностей которых направлена деятельность вуза; определяет основные принципы и подходы, касающиеся отношений вуза с конкурирующими учреждениями, определяет основные элементы позиционирования вуза, дифференцирующие образ вуза в глазах контактных аудиторий от конкурирующих образовательных учреждений; устанавливает направление развития перечня образовательных услуг вуза (набор специальностей и специализаций, формы обучения); задает принципы и подходы к ценообразованию на договорные образовательные услуги; определяет принципы и подходы в области коммуникационной, рекламной и другой деятельности вуза.

Важным фактором, в значительной мере определяющим формирование организационной структуры и модели регионального университета, является демографическая ситуация и особенности региональной системы расселения. Одно дело, если университет развивается в регионе, где сложился один крупный центр, и совсем другое — там, где развивается несколько городов в региональной системе расселения.

В таких условиях региональный университет не может сосредоточить свою учебную и научную деятельность только в центральном городе региона, ибо в таком варианте своего развития он станет, по сути, городским университетом. Если не декларативно, а в полном смысле слова университет стремится реализовать свою миссию, быть центром образования, науки и культуры всего региона, то он должен заботиться о развитии цивилизованной сети своих филиалов и представительств в опорных городах региональной системы расселения. На общероссийской встрече, где по инициативе Тюменского уни-

верситета обсуждалась специфика деятельности обособленных подразделений вузов, был сделан однозначный вывод: «В современных условиях высокую миссию университет не может выполнить без развитой сети филиалов, тем более если регион характеризуется значительными размерами и нетрадиционным характером развития системы расселения» [5].

Еще одна из важных причин формирования филиальной сети университета — конкуренция с негосударственными вузами. В условиях, когда процесс организации негосударственных учебных заведений носил, по сути, заявительный характер, многочисленные дельцы от образования бросились осваивать в первую очередь новые города, где практически не было представлено государственное высшее профессиональное образование, а спрос на такое образование, в том числе и с возмещением всех затрат, был достаточно высоким.

Однако, в отличие от других сфер деятельности, в высшем профессиональном образовании конкуренция не всегда ведет к повышению его качества, тем более что реально оценить качество подготовки одновременно не всегда представляется возможным. Здесь рынок чаще всего подает ложные сигналы. Вот этим как раз и пользуются «новообразованцы», предлагая компромисс: мы даем вам диплом, да еще и государственного образца, а вы закрываете глаза на качество нашей работы. В таких условиях ставится на поток развитие «модных» специальностей без всякой оглядки на качество подготовки, возникают проблемы на рынке труда. И самое удивительное — чаще всего вина за такую ситуацию возлагается на крупные государственные вузы региона: не прогнозировали ситуацию, не предупредили своевременно органы управления.

Конкуренция, с одной стороны, реально формирует рынок образовательных услуг, предлагает самые различные формы образования, особенно по востребованным на рынке труда или просто модным специальностям, а с другой, может привести к потере накопленного национальной системой образования потенциала, к нарастанию таких негативных явлений, как снижение качества подготовки специалистов, перепроизводство кадров по некоторым группам специальностей, а в крайних вариантах — и полная профанация высшего образования. В кадровых службах многих крупных и эффективных предприя-

тий уже формируются целые списки так называемых высших учебных заведений, дипломы которых просто-напросто не признаются.

В концептуальном плане организация сети филиалов и представительств в ареале влияния регионального университета имеет важное значение для снижения нагрузки на всю инфраструктуру базового вуза. В условиях значительного спроса на высшее образование, что подтверждает повсеместно растущий конкурс абитуриентов практически во все государственные вузы, региональные государственные университеты не могут, прежде всего из-за нехватки ресурсов, быстрыми темпами наращивать материальную базу и не укладываются в лицензионные требования.

Ведь что означает для ответственных руководителей вуза увеличение приема на одну тысячу студентов дневного отделения? Во-первых, это необходимость расширения учебно-лабораторных площадей по крайней мере на 10 тыс. кв. м., во-вторых, увеличение числа преподавателей на 100 человек, в том числе 60–70 докторов и кандидатов наук, в-третьих, не менее сотни компьютеров и сотни тысяч экземпляров учебной и научной литературы и многое другое. Так что, увеличивая прием на договорных условиях, вузовские управленцы взваливают на себя немалую ответственность.

В 2005 г. в Тюменском госуниверситете из 41,2 тыс. студентов почти 40 % приходилась на 16 его филиалов. К этому времени во всех филиалах имелось в общей сложности 30 500 кв. м учебно-лабораторных площадей (треть от площадей базового вуза), почти 500 современных компьютеров и 200 тыс. экземпляров учебной литературы.

Разумеется, при масштабном развитии филиальной подготовки особого внимания требуют вопросы качества высшего профессионального образования. Для этого необходимо иметь отлаженную систему мониторинга качества образовательного процесса, прежде всего в виде систематической проверки так называемых остаточных знаний студентами сотрудниками базового вуза. Вряд ли целесообразно реализовать во всех филиалах полную программу, в особенности по дневной форме обучения. В филиалах Тюменского университета приняты различные схемы: от одного до трех лет обучения с последующим переводом в базовый вуз для продолжения образования или любой другой вуз по выбору студента. Немалая часть студентов дневных отделений филиалов, особенно если находит работу по специальности, переходит на заочную форму обучения.

Таковы основные факторы внешнего и внутреннего порядка, определяющие процессы современной модернизации региональных университетов, формирующие новые модели вуза, более приспособленные к тенденциям современного мирового и национального развития.

Литература

1. Magna Charta Universitatum Europearum // <http://www.almamed.org/magna/magna/indice.htm>
2. Высшее образование в Европе. 2003. № 1.
3. Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1. С. 30.
4. *Владимиров В. Н.* Внебюджетная деятельность государственного вуза // Высшее образование в России. 1997. № 2. С. 25–33.
5. *Шафранов-Куцев Г. Ф., Елифанов А. В.* Концепция развития филиальной сети классического университета // Представительство — филиал — вуз. Тюмень, 2001. С. 21.

