

НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ В УПРАВЛЕНИИ ВУЗОВ THE SUPERVISORY BOARD IN UNIVERSITY MANAGEMENT

ISSN 1999-6640 (print)
ISSN 1999-6659 (online)

<http://umj.ru>

DOI 10.15826/umpa.2024.03.027



НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ КЛАССИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: ОПЫТ ДЕСЯТИЛЕТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Г. Е. Дунаевский, Е. В. Бельская

*Национальный исследовательский Томский государственный университет
Россия, 634050, Томск, пр. Ленина, 36;
proecs@mail.tsu.ru*

Аннотация. Приведены результаты анализа работы наблюдательного совета Национального исследовательского Томского государственного университета за период 2014–2023 гг. Рассмотрены изменения в составе совета, активность участников, основные направления и результаты обсуждений. Приведены примеры вопросов, рассмотренных наблюдательным советом.

Ключевые слова: наблюдательный совет, управление университетом, стратегия развития, нормативная база, финансовое планирование

Для цитирования: Дунаевский Г. Е., Бельская Е. В. Наблюдательный совет классического университета: опыт десятилетия деятельности // Университетское управление: практика и анализ. 2024. Т. 29, № 3. С. 86–94. DOI: 10.15826/umpa.2024.03.027

DOI 10.15826/umpa.2024.03.027

SUPERVISORY BOARD OF THE CLASSICAL UNIVERSITY: DECADE OF EXPERIENCE

G. E. Dunaevskiy, E. V. Belskaya

*National Research Tomsk State University
36 Lenin Ave., Tomsk, 634050, Russian Federation;
proecs@mail.tsu.ru*

Abstract. This article presents the results of an analysis of the activities of the Supervisory Board of National Research Tomsk State University over the period from 2014 to 2023. Changes in the composition of the board, participant engagement, key areas of discussion, and outcomes are examined. Examples of issues addressed by the Supervisory Board are provided.

Keywords: Supervisory Board, university management, development strategy, regulatory framework, financial planning

For citation: Dunaevskiy G. E., Belskaya E. V. Supervisory Board of the Classical University: Decade of Experience. *University Management: Practice and Analysis*, 2024, vol. 29, nr 3, pp. 86–94. doi 10.15826/umpa.2024.03.027 (In Russ.).

Введение

В конце 2023 года завершился первый десятилетний цикл работы наблюдательного совета (НС) Национального исследовательского Томского государственного университета (НИ ТГУ). Создание подобных структур в управлении российскими государственными вузами – процесс сравнительно новый, соответственно, представляют интерес

анализ деятельности этого органа в университете по итогам начального этапа работы, оценка активности членов НС, изучение содержания рассмотренных вопросов и реакции членов совета на те или иные предложения и шаги ректората.

В истории российского образования практика реализации внешних «надзорных» функций существовала с начала XIX и до начала XX вв. как

часть деятельности попечительских советов (ПС), основной задачей которых был все же не столько контроль, сколько привлечение ресурсов для создания и развития образовательных учреждений [1–2]. Возобновление внешней «опеки» в российской высшей школе возникло в постсоветский период в связи с приданием ряду вузов статуса государственных автономных учреждений, для которого, согласно Федеральному закону № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях»¹, в структуре управления является обязательным наличие НС. Теперь за ним в большей степени закреплены общественные надзорно-контрольные функции [3–5], а задачи привлечения дополнительных ресурсов возложены на ПС. Создание данных структур в автономных учреждениях высшей школы РФ предписано также и Федеральным законом № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»². Следует отметить, что указанное разделение функций между НС и ПС реализовалось не сразу, и сегодня в российских вузах его еще рано считать установившимся [5–6].

В вузах зарубежных стран ситуация с внешней опекой складывалась несколько иначе, в итоге у различных территорий существуют свои особенности. В вузах США Совет попечителей (назначается губернатором штата, по большей части состоит из состоятельных выпускников) традиционно не только утверждает финансовые планы и состав руководящих лиц вуза, но и решает задачи образовательной политики, исследовательских программ и планов повышения квалификации профессорско-преподавательского состава [7–10]. В Англии так называемые советы управляющих (формируются совместно Министерством образования и региональными властями) контролируют как финансовую деятельность, так и качество обучения [8; 11]. В Германии попечительство не практикуется, но в регионах активны координационные советы по подготовке кадров, тесно взаимодействующие с региональной промышленностью [7]. В Китае Советы попечителей создаются преимущественно для частных вузов. Они решают кадровые вопросы, утверждают нормативную базу, кандидатуру президента вуза и планы развития, притом образовательные программы аккредитует государство – оно же контролирует их качество [12].

¹ Федеральный закон от 03 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» // Собрание законодательства РФ. 2006. № 45. Ст. 4626. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/ (дата обращения: 10.09.2024).

² Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»: (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016). URL: <https://regulations.tusur.ru/storage/138711/> (дата обращения: 08.12.2023).

Тем не менее, все это разнообразие подтверждает развивающееся в разных формах «опекунство» высшей школы не только со стороны учредителя, но и со стороны общества, бизнеса и территории. На этом фоне актуальным является анализ эффективности конкретной реализации указанных федеральных законов в конкретном вузе.

НИ ТГУ представляет собой классический университет исследовательского типа, содержащий примерно равнозначные по образовательной и научной нагрузке направления: физико-математическое, техническое, естественно-научное, социо-гуманитарное. Соответственно, можно предполагать особенность тематики решаемых НС задач, поскольку вуз большей частью нацелен на фундаментальные исследования и подготовку кадров на их основе.

Созданию НС в ТГУ предшествовало формирование годом ранее своего Попечительского совета. В задачи ПС ТГУ было прописано содействие всем направлениям развития университета, в основном путем привлечения финансовых и материальных средств. Ключевым инструментом являлся Эндаумент – фонд ТГУ³.

Появление НС в ТГУ было связано с получением университетом в 2014 году статуса автономного учреждения, для которого, как уже отмечалось, согласно действующему законодательству, наличие подобного органа в структуре управления является обязательным. Соответствующая норма была закреплена Уставом ТГУ⁴, ее детализация и порядок работы НС прописаны в Положении о Наблюдательном совете Национального исследовательского Томского государственного университета⁵.

Особый интерес представляет анализ реализуемых НС полномочий. Согласно Федеральному закону № 174, полномочия НС автономного учреждения ограничены надзором и контролем финансово-хозяйственной деятельности, использования федерального имущества и изменений в нормативной базе (Уставе). Они не предполагают рассмотрений вопросов развития, планирования и реализации

³ Устав Специализированного Фонда управления целевым капиталом ТГУ. URL: <https://fond.tsu.ru/wp-content/uploads/2021/12/img906.pdf> (дата обращения: 08.12.2023).

⁴ Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет». URL: <https://tsu.ru/upload/Ustav%202014%20new%20.pdf> (дата обращения: 08.12.2023).

⁵ Положение о наблюдательном совете федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет». URL: <https://www.tsu.ru/upload/medialibrary/191/polozenie-o-nablyudatelnom-sovete-tgu-dlya-sayta.pdf> (дата обращения: 08.12.2023).

стратегий. Последние озвучены Законом «Об образовании в РФ», где в полномочия НС образовательной организации высшего образования включены рассмотрение и согласование программы развития, а также мониторинг ее реализации. Это очень важное дополнение, на наш взгляд, существенно меняет миссию НС: возлагает на него не только надзорно-контрольные функции, но и ответственность за правильность выбора университетом своих приоритетов.

Целесообразно на примере конкретного вуза рассмотреть перечень задач, решаемых НС в прошедшее десятилетие, содержание рассмотренных вопросов, характер выносимых решений, динамику изменений состава НС и активность участия членов НС в работе. На наш взгляд, интерес также представляют и результаты голосований по обсуждаемым вопросам, дающие представление о том, насколько неформальным или принципиальным был подход членов НС к принятию своих решений.

На наш взгляд, важным является также мнение управляющего персонала вуза об этом сравнительно новом инструменте управления, о миссии НС и ее реализуемости в университете.

Состав наблюдательного совета НИ ТГУ и его изменения

Согласно 273-ФЗ, наблюдательный совет создается приказом учредителя на 5 лет, соответственно, за 10 лет работы в НС ТГУ его работу осуществляли 2 состава. Они включали представителей учредителя, представителя территориальных органов управления, представителей общественности, имеющих высокие заслуги и достижения, а также представителя работников университета.

Первый состав⁶, утвержденный в июне 2014 года, включал 11 членов НС НИ ТГУ. Представителями учредителя были заместитель министра образования и науки РФ и заместитель директора Департамента управления сетью подведомственных организаций МОН РФ. Территориальное управление представлял губернатор Томской области, представителями общественности в составе НС НИ ТГУ выступали: полномочный представитель Президента РФ в Государственной Думе РФ, председатель СО РАН, первый вице-президент ОАО «Газпромбанк», заместитель генерального директора НИИЦ «Курчатовский

⁶ Минобрнауки России. Приказ № 676 от 20.06.2014 «О назначении членов наблюдательного совета федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет». URL: https://www.tsu.ru/university/sovets/nablyudatelnyy_sovet/ (дата обращения: 10.07.2024).

институт», генеральный конструктор ОА «Газпром космические системы», генеральный директор ОАО «Информационные спутниковые системы им. ак. М. Ф. Решетнева» и директор Научно-исследовательского института онкологии СО РАМН. Работников университета в составе НС представлял доктор физико-математических наук, профессор, заведующий кафедрой радиоэлектроники НИ ТГУ.

В этот период работы НС изменения в его составе возникли из-за смены представителей учредителя: с декабря 2015 был введен другой заместитель министра образования и науки, а с июня 2017 произошла смена заместителя директора департамента управления сетью подведомственных организаций МОН РФ.

Второй состав НС НИ ТГУ⁷, утвержденный в ноябре 2018 года, отличался от первого немногим более, чем на треть. Сменились оба представителя учредителя, а также председатель СО РАН и представитель дирекции Госкорпорации по атомной энергии «Росатом».

За время работы данного состава еще трижды случались замены представителей учредителя. С августа 2022 г. в состав НС вошел вновь назначенный и. о. губернатора Томской области, с марта 2023 г. – сменившийся генеральный директор АО ИСС им. ак. М. Ф. Решетнева.

Как следует из сказанного выше, изменения в составе НС имели место, причем в большинстве случаев за счет ротации представителей министерства науки и высшего образования РФ. В целом следует отметить весьма высокий уровень представительства в НС ТГУ как учредителя, так и общественности.

Активность членов НС в его работе

За 10 лет своей деятельности НС НИ ТГУ провел 53 заседания, в которых члены совета очень активно принимали участие, несмотря на занятость. Ниже представлено число заседаний НС с разной численностью участников.

Видно, что наибольшее число заседаний (22) проходило с участием 10 из 11 членов НС. Всего с численностью, близкой к максимальной (9–11 участников), было проведено 42 заседания. С минимальным допустимым участием (6 членов НС из 11) прошло только одно заседание совета.

⁷ Минобрнауки России. Приказ № 1002 от 19.11.2018 «Об утверждении состава наблюдательного совета федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет». URL: https://www.tsu.ru/university/sovets/nablyudatelnyy_sovet/ (дата обращения: 10.07.2024).

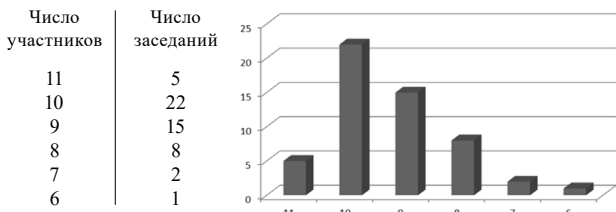


Рис. 1. Численность членов НС на заседаниях
Fig. 1. Number of Supervisory Board members at the meetings

Тематика заседаний НС НИ ТГУ

В соответствии с отмеченным выше дополнением к задачам НС, изложенным в Законе «Об образовании в РФ», и Положением о НС ТГУ предусмотрено содействие реализации программ развития университета, развитию международного образовательного, научного, технического и культурного потенциала университета, а также анализ деятельности университета с точки зрения эффективности проводимой им политики в сфере образования и научно-инновационной деятельности. Остальные выносимые на рассмотрение НС вопросы соответствовали перечню, предусмотренному законом «Об автономных учреждениях».

Распределение по тематикам вопросов, рассмотренных НС в течение десятилетия, приведено в Таблице 1 и иллюстрировано рис. 2. Поскольку состав НС с 2019 г. изменился (подробнее об этом ниже), представлены тематики за каждые 5 лет, а также за весь рассматриваемый период.

Из приведенной статистики следует, что наиболее многочисленными были слушания об участии в предприятиях и союзах, об операциях с недвижимостью и ее арендой, а также о вопросах планово-финансовой и бухгалтерской отчетности. Большое

число обсуждений плана финансово-хозяйственной деятельности университета (ПФХД) связано с тем, что при получении университетом любого гранта этот план подлежит корректировке и, соответственно, должен быть вынесен на утверждение в НС.

Целесообразно более детально осветить рассмотренные советом темы. Кроме того, как было отмечено выше, представляют интерес результаты голосования членов НС по тем или иным вопросам. Будем отражать их в скобках в следующей последовательности: «принято единогласно» / «количество голосов против» / «число воздержавшихся».

Вопросы стратегии развития университета и итогов ее реализации

На наш взгляд, это направление является ключевым: именно оно позволяет в полной мере использовать высокие компетенции членов НС

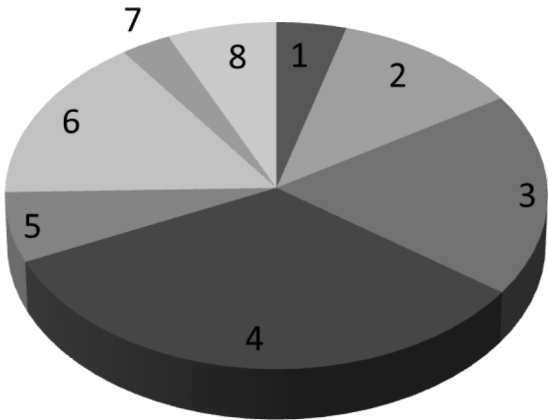


Рис. 2. Количество вопросов, рассмотренных по каждому из 8 направлений деятельности НС
Fig. 2. Number of issues reviewed for each of the 8 activities of the Supervisory Board

Таблица 1

Количество вопросов, рассмотренных НС

Table 1

Number of issues reviewed by the Supervisory Board

	Рассмотренные вопросы	1-й состав (2014–2018 гг.)	2-й состав (2019–2023 гг.)	За 10 лет
1	Стратегии развития и их реализация	9	5	14
2	Изменения нормативной базы	18	20	38
3	Операции с недвижимостью. Аренда	20	41	61
4	Участие в союзах и предприятиях	62	45	107
5	Утверждение бухгалтерской и имущественной отчетности	9	12	21
6	Утверждение ПФХД и его изменений	23	27	50
7	Крупные сделки. Сделки с заинтересованностью.	8	2	10
8	Другие вопросы	14	8	22

в экспертизе стратегий, планов и результатов образовательной, научной, инновационной деятельности вуза, его инфраструктуры, кадровой политики и социальной сферы. Всего по данному направлению состоялось 14 слушаний, на которых единогласную поддержку получили 11 рассмотренных вопросов, голосований «против» не было, с наличием воздержавшихся – 3 (11 / 0 / 3).

Примеры обсуждаемых вопросов:

- обсуждение планов мероприятий по повышению конкурентоспособности ТГУ:
 - Дорожной карты на 2013–2020 гг. (2 этап – 2015–2016 гг.), (10 / 0 / 0);
 - плана 3-го этапа Дорожной карты (2016–2017 гг.), (10 / 0 / 0);
 - плана 4-го этапа Дорожной карты (2018–2020 гг.), (9 / 0 / 2);
 - изменений, вносимых в Дорожную карту (10 / 0 / 0).
- отчеты ректора о результатах этапов Дорожной карты (10 / 0 / 0);
- обсуждение Программы развития НИ ТГУ на 2021–2030 гг. (7 / 0 / 1).

Также обсуждались:

- Программа повышения конкурентоспособности НИ ТГУ (5–100), (9 / 0 / 0);
- Программа развития в рамках проекта «Приоритет 2030» (7 / 0 / 1).

Как мы видим, вниманием со стороны НС были охвачены все основные планы и стратегические проекты университета. Важность данной части работы трудно переоценить с учетом того, насколько высока квалификация внешних экспертов, входящих в его состав, и насколько широкой в совокупности является их коллективная эрудиция в научной, производственной и социогуманитарной сферах.

Вопросы изменений в нормативной базе ТГУ

Данному направлению было посвящено 38 слушаний (35 / 1 / 2).

Примеры обсужденных вопросов:

- изменения и дополнения, вносимые в Устав НИ ТГУ (всего 16),
 - утверждение Устава НИ ТГУ в новой редакции (дважды),
 - изменения в Положении о Наблюдательном Совете (всего 3),
 - утверждение Положений о закупках и их изменениях (всего 9).

Голосование в подавляющем числе случаев было единогласным. Единственный голос «против» был подан при внесении в Устав НИ ТГУ структурного подразделения ТГУ «Алтайское

экспериментальное хозяйство» в статусе филиала. Вопрос был недостаточно подготовлен, впоследствии он был решен положительно. Предлагаемые к рассмотрению изменения в нормативной базе университета формулировались строго в рамках действующего законодательства, контроль этих изменений со стороны НС носил преимущественно сущностный характер.

Вопросы операций с недвижимостью

Заслушивались наблюдательным советом 61 раз (52 / 1 / 8). Примеры тем:

- списание и снос устаревших сооружений в г. Томске и на базах отдыха, на полигонах на Алтае и в Хакасии;
- утверждение площадей, предоставляемых университетом в аренду (под объекты социальной сферы, точки питания, автоматы питания);
- продажа здания в г. Юрга;
- отказ от права безвозмездного пользования земельными участками в двух поселках Томской области и от права оперативного управления зданием в г. Кемерово;
- согласие на реконструкцию зданий Научной библиотеки и Центра культуры ТГУ);
- списание особо ценного движимого имущества (23 ед. оборудования), продажа б/у автомобилей, списание движимого имущества с последующей утилизацией.

Данное направление, будучи довольно объемным по числу слушаний, нередко сопровождалось дискуссией (единогласно было принято 85 % решений).

Участие НИ ТГУ в ассоциациях, союзах и предприятиях

Взаимодействие университета с внешними партнерами в области образования, науки и бизнеса является одним из важнейших разделов работы НС и попечительских советов как в России, так и за рубежом [7; 13]. Всего в НС ТГУ было 107 обсуждений по данному направлению (97 / 2 / 8), также нередко имела место дискуссия.

Обсуждалось:

- участие в некоммерческих партнерствах (технологических платформах и других профессиональных объединениях);
- участие в международных ассоциациях (Издателей научной литературы, Университетских библиотек, Европейских сетях непрерывного образования, Международной Ассоциации университетов третьего возраста, Ассоциации Колледжей искусств, дизайна и СМИ, Европейском Фонде развития менеджмента и др.);

- участие в Национальной Ассоциации-олимпиаде «Я – профессионал»;
- участие в Национальной Ассоциации трансфера технологий.

Всего НС было обсуждено участие ТГУ более чем в 40 ассоциациях и более чем в 30 малых инновационных предприятиях (МИП).

Дискуссии по данному направлению возникали, как было отмечено выше, довольно часто: единогласно было принято 84 % решений. При обсуждении участия ТГУ в качестве младшего партнера в инвест-товариществе «Иван Кулибин-Фонд» голосование было практически протестным: из 10 заседавших 5 проголосовали «против». «Против» также проголосовало большинство при обсуждении вхождения ТГУ в Ассоциацию «Авиационная мобильность и авиационные технологии» (декабрь 2015 г.). Этот вопрос в дальнейшем был доработан и решен положительно.

Особое решение было принято в сентябре 2018 г. относительно участия НИ ТГУ в создании малых инновационных предприятий. Наблюдательный совет обратил внимание на большое число ликвидируемых университетом МИП: всего за 10 лет было создано 35 МИП и 20 ликвидировано. Было принято следующее решение: проанализировать итоги работы МИП ТГУ и предоставить информацию до 06.12.2018. Соответствующий анализ был выполнен, а результаты представлены Наблюдательному совету.

Вместе с тем большое число вынесенных на утверждение НС вопросов, связанных с созданием новых МИП, как правило, при минимальных размерах взноса со стороны университета, в основном сводились к обсуждению партнеров, их надежности и состоятельности, поскольку речь шла о начинающемся наукоемком бизнесе, эффективность которого предсказать практически невозможно. При этом и создание, и итоги работы МИП должны оставаться в постоянном поле зрения НС. Такое обсуждение необходимо, поскольку вуз, входя в партнерство любого масштаба, далее несет совместную ответственность за его эффективность.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности

Это направление деятельности НС предусмотрено законодательством, как уже отмечалось, в числе основных. Утверждение бухгалтерской отчетности и связанных с ней вопросов осуществлялось 21 раз, при этом единогласных голосований было всего 17 (81 %), также было зафиксировано 2 голоса «против» и 2 воздержавшихся (17 / 2 / 2).

Вопросы утверждения ПФХД и внесения изменений рассматривались 50 раз, при этом единогласное одобрение имело место в 46 случаях (92 %), 4 голоса были от воздержавшихся, против – ни одного (46 / 0 / 4).

Следует обратить внимание на большое число выносимых на НС вопросов, связанных с изменениями ПФХД. Как уже отмечалось, данные изменения возникают при получении вузом ранее не предусмотренных платежей, например, выигранных грантов. При этом могут останавливаться все казначейские процедуры, и возникает необходимость срочной организации заседания НС. Представляется целесообразным ввести «пороговый» режим, при котором при грантовых поступлениях (в них, как правило, все ресурсы уже строго распределены) и других малых (ниже установленного учредителем «порога») дополнительных объемах финансирования не будет останавливаться реализация действующего ПФХД, а вуз сможет информировать членов НС об изменениях в ПФХД, прошедших в период между заседаниями. Благодаря этому будет исключена необходимость организации частых срочных слушаний с очевидным исходом.

Крупные сделки и сделки с заинтересованностью

Всего таких обсуждений состоялось 10, все были одобрены, но единогласно – только 4 сделки, по остальным были воздержавшиеся (4 / 0 / 6).

Примеры обсуждавшихся крупных сделок:

- операции с особо ценным движимым имуществом:
 - передача патента (8 / 0 / 0),
 - передача ноу-хау (8 / 0 / 0);
- утверждение неснижаемого остатка в ГПБ (6 / 0 / 1);
- совершение сделки, по которой есть заинтересованность (7 / 0 / 3);
- аренда корпуса (г. Томск), (8 / 0 / 2);
- строительство учебно-лабораторного корпуса (г. Томск), (8 / 0 / 0).

Обсуждаемые вопросы неизбежно возникали, поскольку, с одной стороны, университет активно взаимодействует с АО «Газпромбанк» и связан с ним большим числом операций (в том числе и требующих согласия НС), а с другой – в состав НС входит представитель данного АО, принимающий участие в голосованиях. Действующее законодательство позволяет достаточно корректно проводить все необходимые в подобных случаях процедуры.

Другие вопросы

К таковым отнесены рассмотренные НС вопросы, не подпадающие под определения вышеперечисленных направлений. Например:

- выборы председателя и секретаря НС;
- выбор кредитной организации;
- открытие валютных счетов;
- утверждение аудитора финансовой отчетности (трижды).

Всего рассмотрено 22 подобных вопроса, все одобрены (13 / 0 / 9), т. е. единогласно – 59 %. Стоит обратить внимание на то, что к этой категории вопросов относится также и рассмотрение кандидатуры на должность ректора. В большинстве зарубежных вузов этот вопрос в попечительских и иных «опекающих» советах считается первостепенным [14–15]. Членами НС НИ ТГУ в рассматриваемое нами десятилетие этот вопрос обсуждался дважды: на заседании № 21 от 15.05.2018 (11 / 0 / 0) и на заседании № 52 от 07.09.2023 (9 / 0 / 0). В обоих случаях рассматривалась кандидатура Э. В. Галажинского, голосование было единогласным.

Опрос управляющего звена университета

К опросу были привлечены 12 представителей управляющего персонала университета (ректор, проректоры, главный бухгалтер, руководитель ПФУ, начальники управлений), которые в различной степени и по различным направлениям участвовали в подготовке вопросов для обсуждения Наблюдательным советом. По их мнению, на подготовку вопроса к заседанию НС в среднем требуется около 5 рабочих дней. Средняя трудоемкость этой работы составляет 8 баллов из 10 возможных (проректор по АХР, главный бухгалтер и начальник ПФУ указали 10-балльную трудоемкость). К подготовке вопроса для обсуждения на НС работники управляющего звена привлекались в среднем раз в 3 месяца, хотя в некоторых областях такие задачи возникали практически ежемесячно (планово-финансовое управление, управление имуществом, управление ИС).

На вопрос о том, действительно ли для обсуждения материалов, подготовленных тем или иным управленцем, необходима столь высокая квалификация, каковой обладают члены предыдущего и нынешнего состава НС, 7 опрошенных ответили утвердительно, 4 – отрицательно, 1 затруднился ответить.

Все опрошенные отметили дискуссионный характер обсуждения выносимых вопросов: из 12 только 8 подтвердили единогласное положительное голосование по представленным ими вопросам. Серьезную дискуссию вызвал

вопрос о целесообразности частых заседаний Наблюдательного совета, вызванных изменениями (иногда незначительными) в ПФХД, а также участием университета в качестве учредителя (соучредителя) малых предприятий. Последнее изменить трудно (здесь согласие НС однозначно оговорено статьей 9 ФЗ-174), а по поводу изменений ПФХД все опрошенные сочли целесообразным введение нижнего «порога стоимости» вопроса, начиная с которого изменения в ПФХД должны слушаться Набсоветом в обязательном порядке. При меньшем объеме изменений можно было бы доверить ректору самостоятельное решение данного вопроса с последующим его доведением до членов НС на ближайшем заседании. Предлагаемое участниками опроса значение данного порога колеблется от 0,5 млн рублей до 100 млн рублей. Кажущаяся большой последняя граница в реальности составляет менее 0,1 % совокупного бюджета университета и менее 10 % от нижнего размера установленной университетом величины крупной сделки, требующей внимания НС. Таким образом, в настоящее время одно принятое правило заметно противоречит другому.

Так все-таки контроль или развитие?

С точки зрения законодательства переход вуза в «автономное плавание» должен сопровождаться внешним контролем по всем направлениям, предусмотренным полномочиями НС автономного учреждения. При этом вопросы развития, привнесенные в программу деятельности вузовского НС законом «Об образовании», по мнению всех опрошенных, должны превалировать в его повестке, тем более что по большинству хозяйственных, финансовых и имущественных вопросов, контроль которых сегодня поручен НС, вузы по-прежнему контролируются другими (причем специализированными) структурами, и не менее часто и скрупулезно, чем до выхода в «автономную» жизнь. Для такого большого и активного вуза, как НИ ТГУ, количество этих мелких финансово-хозяйственно-имущественных вопросов чрезвычайно велико, и НС ими перегружен. Более того, в ряде случаев члены НС для квалифицированного голосования по отдельным вопросам, требующим, к примеру, компетенций в сфере ПФХД или управления имуществом, даже при наличии всех фактологических и разъяснительных документов вынуждены привлекать специалистов из своих подведомственных структур, т. е. имеет место еще одна перепроверка в сторонних организациях. Пока, как видно из Таблицы 1, вопросы контроля в повестке НС безусловно преобладают.

Заключение

За первый десятилетний период деятельности наблюдательным советом НИ ТГУ было рассмотрено 323 вопроса, отражающих самые разные стороны жизни вуза. Рассмотрение было далеко не формальным: только 81,7 % решений были приняты единогласно, а по остальной (почти пятой) части голосование было неоднозначным. В двух случаях НС отклонил предложения ректората. Изменения в составе НС происходили в основном из-за ротации представителей учредителя (Министерства науки и высшего образования России).

Тематика обсуждений, кроме предусмотренных законом об автономных учреждениях вопросов финансово-хозяйственной и нормативно-правовой деятельности, касалась также ключевых направлений развития, стратегий, дорожных карт, планов, проектов и их реализации. Именно в этой части работы НС реализовывались высокие компетенции его членов.

В определенной степени подтверждением результативности работы НС ТГУ в прошедшем десятилетии может служить такой «интегральный» показатель, как устойчивое положение НИ ТГУ в числе лидеров проводимых в этот период в высшей школе России конкурсов и программ. Объемы НИР, выполненных университетом, составляли в 2013 году 1110,6 млн рублей (в т. ч. хоздоговоров – 229,1 млн рублей), в 2023 году – 2538,8 млн рублей (в т. ч. хоздоговоров – 535,9 млн рублей). Общий объем доходов вуза с учетом всех образовательных, научных и инновационных программ и проектов составил в 2013 году 3,6 млрд рублей, а в 2023 году превысил 12 млрд рублей. Результативность работы Попечительского совета в этот период иллюстрируют объемы Эндаумент-фонда ТГУ: в 2013 году они составляли 6,3 млн рублей, в 2023 году – 173,6 млн рублей [16].

Резюмируя описанный выше опыт, можно с уверенностью констатировать, что НС ТГУ как внешний управляющий орган состоялся – более того, он стал достаточно органичной частью многомерной структуры управления университетом, обеспечивая компетентное участие в ней внешних стейкхолдеров: учредителя, «большой» академической науки, промышленности, финансового бизнеса, региональной власти и общественности.

Вместе с тем нынешняя практика работы НС в автономном вузе во многом носит дублирующий характер, поскольку большинство вопросов финансово-хозяйственной и имущественной деятельности университета по-прежнему находятся под контролем учредителя, федеральных и региональных структур. Эффективность работы НС в дальнейшем

могло бы повысить сокращение лишних (часто – внеплановых) заседаний, вызванных необходимостью утверждать или рассматривать (как правило, в срочном порядке) малоразмерные в финансовом или имущественном плане вопросы: к примеру, аренду площади 3 м² под вендинговый автомат или изменение ПФХД, связанного с получением небольшого гранта. От рассмотрения подобных фактов или отчетов целесообразно перейти к рассмотрению политики – например, в сфере использования имущества или финансов. Масштаб выносимого на НС вопроса целесообразно существенно «ограничить снизу». Упорядочение этой части деятельности НС учредителем позволило бы в большей степени погружаться в актуальную тематику развития университета и максимально использовать высокие компетенции членов НС.

Список литературы

1. Иванов А. Г., Авдьян Г. Д., Нистоцкая М. С. Мировой опыт функционирования наблюдательных и попечительских советов университетов // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21). С. 88–92.
2. Вахитов Р. Р. Судьбы университета в России: имперский, советский и постсоветский раздаточный мультиинститут. Москва: Страна Оз, 2014. 276 с.
3. Петров А. В., Горбатова М. К. Правовые аспекты процедуры перехода Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского в автономное учреждение // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2014. № 3 (2). С. 9–17.
4. Сайгин В. В., Петров А. В. О коллегиальных органах управления Нижегородского государственного университета как автономного учреждения // Законность и правопорядок: Сборник научно-практических статей. 2014. Вып. 1 (8). С. 51–54.
5. Сайгин В. В., Петров А. В. Новые элементы статуса и форм работы коллегиальных органов управления ННГУ // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2015. № 3. С. 207–215.
6. Осканова М. О. Попечительский совет как орган управления образовательной организации на примере Балтийского федерального университета имени Иммануила Канта // Молодой ученый. 2016. № 23.1 (127.1). С. 39–43.
7. Филиппов В. М. Сравнительный анализ систем управления в вузах, организации и экономика образования // Университетское управление: практика и анализ. 1998. № 1. С. 28–37.
8. Галиуллина С. Д. Попечительство как социальный институт // Сервис +. 2009. № 3. С. 3–10.
9. Джонстоун Д. Б. Система высшего образования в США, структура, руководство, функционирование // Университетское управление, практика и анализ. 2003. № 5–6. С. 95–102.
10. Duderstadt J. The View From the Helm: Leading the American University During an Era of Change. The University of Michigan Press, 2010. 416 p.

11. Гибсон М., Афонин А. Ю. Бизнес и высшее образование: опыт взаимодействия в Великобритании // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 4 (32). С. 53–66.

12. Юань Ш. Частное образование в Китае: эволюция, особенности и проблемы // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3. С. 77–80.

13. Sheinbaum V. S., Budzinskaya O. V. Integration of Education, Science, and Business: Current Institutional Solutions // Высшее образование в России. 2018. Т. 27, № 2. С. 39–46.

14. Birnbaum R. How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency. New York: Wiley, 1992. 280 p.

15. Spendlove M. Competencies for Effective Leadership in Higher Education // International Journal of Educational Management. 2007. Vol. 21, nr 5. P. 407–417. DOI: 10.1108/09513540710760183

16. Эндаумент-фонд ТГУ. Отчетность [Электронный ресурс]. URL: https://fond.tsu.ru/?page_id=212 (дата обращения: 01.03.2024).

References

1. Ivanov A. G., Avdzhyan G. D., Nistotskaya M. S. Mirovoi opyt funktsionirovaniya nablyudatel'nykh i popechitel'skikh sovetov universitetov [World Experience of Supervisory and Trustees Boards of the Universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2002, vol. 2 (21), pp. 88–92. (In Russ.).

2. Vakhitov R. R. Sud'by universiteta v Rossii: imperskii, sovetskii i postsovetskii razdatochnyi mul'tiinstitut [Fate of the University: Imperial, Soviet and Post-Soviet Distributing Multi-Institute]. Moskva, Strana Oz, 2014, 276 p. (In Russ.).

3. Petrov A. V., Gorbatova M. K. Pravovye aspekty protsedury perekhoda Nizhegorodskogo gosudarstvennogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo v avtonomnoe uchrezhdenie [Legal Aspects of the Procedure of Transition of the Nizhni Novgorod State University to the Autonomous Institution Status]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo*, 2014, vol. 3 (2), pp. 9–17. (In Russ.).

4. Saigin V. V., Petrov A. V. O kollegial'nykh organakh upravleniya Nizhegorodskogo gosudarstvennogo universiteta kak avtonomnogo uchrezhdeniya [On Collegial Management Bodies of UNN as an Autonomous Institution]. *Zakonnost' i pravoporyadok: Sbornik nauchno-prakticheskikh statei*, 2014, vol. 1 (8), pp. 51–54. (In Russ.).

5. Saigin V. V., Petrov A. V. Novye elementy statusa i form raboty kollegial'nykh organov upravleniya NNGU [Some New Elements of the Status and Forms of Work of UNN's Collegial

Management Bodies]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo*, 2015, vol. 3, pp. 207–215. (In Russ.).

6. Oskanova M. O. Popechitel'skii sovet kak organ upravleniya obrazovatel'noi organizatsii na primere Baltiiskogo federal'nogo universiteta imeni Immanuila Kanta [Board of Trustees as a Management Body of the Educational Organization on the Example of Immanuel Kant Baltic Federal University]. *Molodoi uchenyi*, 2016, vol. 23.1 (127.1), pp. 39–43. (In Russ.).

7. Filippov V. M. Sravnitel'nyi analiz sistem upravleniya v vuzakh, organizatsii i ekonomika obrazovaniya [Comparative Analysis of Management Systems in Universities, Organization and Economics of Education]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 1998, vol. 1, pp. 28–37. (In Russ.).

8. Galiullina S. D. Popechitel'stvo kak sotsial'nyi institut [Guardianship as a Social Institution]. *Servis+*, 2009, vol. 3, pp. 3–10. (In Russ.).

9. Dzhonstoun D. B. Sistema vysshego obrazovaniya v SShA, struktura, rukovodstvo, funktsionirovanie [Higher Education in the United States, Structure, Management, Operation]. *Universitetskoe upravlenie, praktika i analiz*, 2003, vol. 5–6, pp. 95–102. (In Russ.).

10. Duderstadt J. The View from the Helm: Leading the American University During an Era of Change. The University of Michigan Press, 2010, 416 p. (In Eng.).

11. Gibson M., Afonin A. Yu. Biznes i vysshee obrazovanie: opyt vzaimodeistviya v Velikobritanii [Business and Higher Education: Cooperation Experience in the United Kingdom]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2004, vol. 4 (32), pp. 53–66. (In Russ.).

12. Yuan' Sh. Chastnoe obrazovanie v Kitae: evolyutsiya, osobennosti i problemy [Private Education in China: Evolution, Features and Challenges]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2004, vol. 3, pp. 77–80. (In Russ.).

13. Sheinbaum V. S., Budzinskaya O. V. Integration of Education, Science, and Business: Current Institutional Solutions. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2018, vol. 27, nr 2, pp. 39–46. (In Eng.).

14. Birnbaum R. How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency. New York, Wiley, 1992, 280 p. (In Eng.).

15. Spendlove M. Competencies for Effective Leadership in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 2007, vol. 21, nr 5, pp. 407–417. doi 10.1108/09513540710760183 (In Eng.).

16. Эндаумент-фонд ТГУ. Отчетность [Endowment Fund of UNN. Reporting], available at: https://fond.tsu.ru/?page_id=212 (accessed 01.03.2024). (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Дунаевский Григорий Ефимович – доктор технических наук, профессор, советник при ректорате, заведующий кафедрой радиоэлектроники, Национальный исследовательский Томский государственный университет; proecs@mail.tsu.ru

Бельская Елена Владимировна – кандидат философских наук, доцент, начальник управления делами, Национальный исследовательский Томский государственный университет; belskaya@mail.tsu.ru

Grigoriy E. Dunaevskiy – Dr. hab (Engineering), Professor, Advisor to the Rector, Head of the Department of Radioelectronics, National Research Tomsk State University; proecs@mail.tsu.ru

Elena V. Belskaya – PhD (Philosophy), Associate Professor, Head of Administration, National Research Tomsk State University; belskaya@mail.tsu.ru