

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Е.Н. Михайлова

*Российский государственный педагогический
университет им. А.И. Герцена,
Санкт-Петербург*

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. А.И. ГЕРЦЕНА (РГПУ им. А.И. Герцена)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Одна из задач реформирования управления финансами — переход к управлению финансами на основе анализа финансово-экономического состояния с учетом постановки стратегических целей деятельности РГПУ адекватных рыночным условиям и поиска путей их достижения.

Реальная дифференциация по условиям функционирования и финансирования, видам и масштабам внебюджетной деятельности вызывает необходимость создания в университете блока финансово-экономических, учетно-отчетных и контрольно-аналитических работ.

— Бухгалтерская служба (Управление бухгалтерского учета и финансового контроля) — выполняет функции ведения учета движения средств и формирования бухгалтерской и финансовой отчетности учреждения, а также осуществляет функции финансового контроля.

— Планово-финансовая служба (ПФО) — выполняет функции управления финансами (денежными потоками), выработки текущего и перспективного планирования, анализа финансовой деятельности, формирования статистической отчетности и реализации финансовой политики совместно со службами Учебно-методического управления, юридическим отделом, отделом маркетинга.

Для определения круга основных задач в области определения финансовой политики необходимо учитывать зарубежную практику управления финансами образовательных структур и передовой опыт российских вузов.

2. ЦЕЛИ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ УНИВЕРСИТЕТА

*Взаимосвязь финансовой стратегии
и практики.*

2.1. Цель — построение эффективной систе-

мы управления финансам (УФ), направленной на достижение стратегических и тактических целей деятельности университета (причем индивидуальных целей, отличающихся от других учебных заведений).

В условиях высокой инфляции и существующей налоговой и бюджетной политики государства особую роль в создании эффективной системы управления финансами приобретают финансово-правовые приемы и методы стабилизации экономического положения университета, интересы формирования и использования финансовых ресурсов, регулирования расходов, увеличения имущества и объемов оказания платных образовательных и других услуг, оптимизации налогового планирования университета. Все эти аспекты деятельности отражаются в:

- Финансовом,

- Налоговом,

- Управленческом типах учета,

и поддаются управлению с помощью методов, совокупность которых и составляет систему управления финансами.

Реактивная форма управления финансами, т.е. принятие управленческих решений как реакция на текущие проблемы («латание дыр») порождает ряд противоречий между:

- Интересами университета и фискальными интересами государства в лице служб Министерства финансов, ГНИ, УФК;

- Инфляционными колебаниями и рентабельностью оказываемых услуг и выполняемых работ;

- Общеуниверситетскими расходами и интересами подразделений (как составных частей целого);

- Совмещением интересов развития университета с наличием достаточного уровня денежных средств для сохранения высокой платежеспособности и поддержания статус кво

РГПУ.

2.2. Стратегическими задачами разработки ФП университета являются:

— Сохранение финансовой стабильности (или поддержание минимальной стабильности в условиях кризисного периода),

— Максимизация доходов РГПУ и как следствие повышение рентабельности

— Оптимизация структуры текущих расходов и капитальных вложений РГПУ и обеспечение его финансовой устойчивости,

— Обеспечение инвестиционной привлекательности РГПУ,

— Создание эффективного механизма управления РГПУ,

— Использование РГПУ рыночных механизмов привлечения финансовых средств,

— Разработка и реализация бизнес-плана (антикризисной программы) университета.

Для реализации этих задач рекомендуется выполнять следующие мероприятия по ряду направлений в области управления финансами РГПУ:

а) целесообразно провести полную инвентаризацию задолженности в целях реализации возможности погашения либо ее реструктуризации или провести анализ и списание безнадежных долгов и не востребованных сумм, в ряде случаев рассчитать штрафные санкции, пени, провести претензионную работу, обратиться с исками в суд (включая арбитражный и пр.),

б) провести переоценку активов РГПУ на основе рыночных цен, включая долгосрочные активы, землю, основные фонды, нематериальные активы, их состояние и потребность,

в) программы ликвидации кредиторской задолженности по видам коммунальных и других услуг (при наличии задолженности конкретного вида),

г) установление лимита остатка дебиторской задолженности и по подотчетным суммам и расчетам с поставщиками и заказчиками на конец отчетного периода в целях предотвращения и взимания просроченной дебиторской задолженности (по аналогии с лимитом кассовой наличности),

д) разработать меры по упорядочению недежных форм расчетов при их наличии,

е) провести анализ положения РГПУ на рынке образовательных услуг и выработать стратегию развития РГПУ (включая стратегию маркетинга сроком от года до 4-5 лет, ценовую политику, формирование спроса и рынков сбыта, стимулирования трудоустройства (занятости), создание и запуск новых видов работ, услуг.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ УНИВЕРСИТЕТА.

3.1. К основным направлениям разработки финансовой политики университета относятся:

— Анализ финансово-экономического состояния РГПУ,

— Разработка учетной и налоговой политики РГПУ,

— Выработка инвестиционной и кредитной политики РГПУ,

— Управление оборотными средствами РГПУ (денежными средствами, запасами, МБП, краткосрочными рыночными ценными бумагами и др.),

— Управление кредиторской и дебиторской задолженностью РГПУ,

— Управление расходами (затратами и издержками, постоянными, переменными и смешанными) РГПУ,

— Анализ возможных рисков РГПУ (вопросы сущности рисков, причины и факторы рисков, методы компенсации и снижения риска, их «страхование»).

3.2. Именно анализ финансово-экономического состояния является базой для разработки финансовой политики. Анализ на основе показателей квартальной и годовой бухгалтерской и статистической отчетности. Предварительный анализ осуществляется до окончания отчетного периода, перед составлением бухгалтерской и финансовой отчетности, когда имеется возможность изменения ряда статей баланса, проведения необходимых расходов, reinvestирования средств в образовательные услуги, а также для подготовки пояснительной записки к отчету. Качество финансового анализа зависит как от выбранной методики, достоверности данных и уровня компетентности. С целью подтверждения достоверности данных бухгалтерской и статистической отчетности целесообразно проводить аудиторскую проверку (инициативный аудит). С целью повышения уровня компетентности, квалификации работников, ответственных за формирование бюджета РГПУ и структурных подразделений и единиц (включая факультеты), за финансовое и налоговое планирование, за учет и отчетность, целесообразно проведение аттестации работников и получение, в необходимых случаях, квалификационного аттестата бухгалтера, аудитора. Основное внимание необходимо уделять не столько методам финансового анализа, сколько способам анализа его результатов и методам выработки управленческого решения.

Основные компоненты финансово-экономического анализа деятельности университета:

- a) Анализ бухгалтерской отчетности (включая предварительный),*
- b) Горизонтальный анализ,*
- c) Вертикальный анализ,*
- d) Трендовый анализ.*

А. Анализ бухгалтерской отчетности представляет собой изучение *абсолютных* показателей, представленных в бухгалтерской отчетности. Необходимо определить состав имущества РГПУ, его финансовые вложения, источники финансирования (формирования доходов бюджета РГПУ (сводной сметы)), оценить объем доходов и расходов в целом («брутто» и «нетто») и по составляющим, объем и сроки кредиторской и дебиторской задолженности, провести мониторинг сложившихся хозяйственных связей (особенно с поставщиками). При этом следует обязательно сравнить фактические показатели отчетности с плановыми (сметными) и установить причины их несоответствия (расхождения).

В. Горизонтальный анализ состоит в сравнении показателей бухгалтерской отчетности с показателями предыдущих периодов. Наиболее распространенными методами горизонтального анализа являются:

— *Простое сравнение* статей отчетности и анализ резких изменений,

— Анализ изменений статей (показателей) отчетности в сравнении с изменениями других статей. При этом особое внимание случаям, когда изменение одного показателя по экономической природе не соответствует изменению другого показателя.

С. Вертикальный анализ в целях выявления удельного веса отдельных статей отчетности (показателей, расходов) в общем итоговом показателе и последующего сравнения результата с данными предыдущего периода.

Д. Трендовый анализ основан на расчете относительных отклонений отчетности за ряд лет от уровня базового года. Целесообразно приведение к сопоставимым данным путем пересчета на основе инфляционной поправки (применение индексов инфляции, изменения тарифов, МРОТ, ЕТС и др.).

Для предварительной оценки применяемые показатели могут быть разделены на первый и второй классы, имеющие между собой качественные различия, либо различные измерители (натуральные, стоимостные). Для ряда показателей могут быть определены XXX оптимальных значений и/или отклонений в зависимости от их принадлежности к различным видам дея-

тельности и других особенностей функционирования. Используя сопоставление показателей I и II класса, можно получить среднюю интегральную оценку, и сопоставимые экспресс оценки финансово-экономического состояния РГПУ.

Информационной базой для проведения углубленного финансового анализа служит бухгалтерский баланс с пояснительной запиской, некоторые формы отчетов в ГНИ (например отчет о прибылях и убытках), статистическое управление, УФК, а также:

— Разработка входных и выходных форм (за исключением тех, которые уже используются в учете и анализе) для анализа,

— Периодическое (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно) составление справок, пояснительных записок с анализом отклонений с выдачей рекомендаций (по устранению недостатков, принятию мер и т.п.) для управленческих решений.

В качестве примера осуществления выбора направлений финансовой политики на основе результатов финансово-экономического анализа может служить принятие решения о реструктуризации имущественного комплекса в результате анализа показателей использования основных фондов.

Если рентабельность основных (активных) фондов низкая, стоимость основных фондов высокая, следует принять решение о целесообразности дальнейшего использования или продаже (передаче), консервации или о ликвидации, целесообразности проведения переоценки основных средств с учетом рыночной стоимости и т.д.

Примерная структура бизнес-плана (антикризисной программы университета на 2000 год)

- ♦ Реноме,
- ♦ Меморандум конфиденциальности,
- ♦ Описание видов деятельности университета (бюджетных и внебюджетных),
- ♦ Описание видов услуг университета (детально),
- ♦ Маркетинг-план,
- ♦ Учебно-производственный план,
- ♦ Финансовый план,
- ♦ Анализ риска финансовой деятельности РГПУ.

4. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ РГПУ ИМ. А.И. ГЕРЦЕНА

Организация системы финансового планирования университета

4.1. Цель. Внедрение сквозного финансового планирования делает университет информационно «прозрачным», более привлекательным для сторонних инвесторов, потребителей

образовательных услуг и др., так как при переходе на качественно иной уровень текущего планирования, университет расширяет внутренние возможности накоплений для модернизации производственной базы учебного и обслуживающего процесса, внешние возможности в проведении независимой финансовой политики (при отсутствии чрезвычайной кредиторской задолженности означающей потерю финансовой устойчивости и автономности).

Система управления финансами ориентирована на решение краткосрочных и текущих задач РГПУ, разработка стратегии развития университета, позволяет не только определить ориентиры этого развития, но и добиться понимания общности задач работниками различных служб и подразделений, устранить ограничения на взаимодействие между ними, особенно по вопросам решения ключевых проблем, стимулировать информационный обмен (в рамках сохранения коммерческой тайны в соответствии с действующим законодательством) между структурными подразделениями университета.

При сужении внутреннего рынка образовательных услуг (в т.ч. с учетом демографической ситуации), недостатка инвестиций и финансирования РГПУ необходимо:

- Добиться сокращения расходов,
- Повысить качество выполнения работ, услуг,
- Реализовать агрессивную политику продвижения на внутреннем и внешнем рынках образовательных услуг (в сегментах «нишах» традиционных и новых потребителей)

4.2. Система «бюджетов» позволяет установить жесткий контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

Важным элементом обеспечения финансовой устойчивости является система финансового планирования, которая состоит из:

1. Систем бюджетного планирования деятельности структурных подразделений РГПУ,
2. Системы сводного (комплексного) бюджетного планирования деятельности РГПУ.

Эти системы включают:

- ♦ Процессы формирования бюджетов,
- ♦ Структуры бюджетов,
- ♦ Ответственность за формирование и исполнение бюджетов

♦ Процессы согласования, утверждения и контроля за исполнением бюджетов.

Принципы бюджетного планирования деятельности структурных подразделений и всего

университета необходимо внедрять в целях строгой экономии финансовых ресурсов, сокращения непроизводительных расходов по пересмотру ежеквартальных (ежесеместровых) планов и смет, большей гибкости в управлении и контроле за ценой на образовательные услуги (ее минимальной величины покрытия расходов), а также для повышения точности плановых показателей (для целей налогового и финансового планирования).

Целесообразно использовать систему выставления на внутреннюю картотеку (на 2-3 месяца) убыточных подразделений с последующим решением вопроса о необходимости для образовательного учреждения данного вида внебюджетной деятельности.

4.3. Сводный бюджет университета. Сквозная система бюджетов университетов.

В целях организации бюджетного планирования деятельности факультетов, структурных подразделений и служб целесообразно рассчитывать и утверждать следующую сквозную систему бюджетов:

1. Бюджет Фонда оплаты труда.
2. Бюджет начислений во внебюджетные фонды (ПФР, ФСС, ФОМС, ФЗН).
3. Бюджет (материальных затрат) прочих расходов*, включая:
 - ♦ Бюджет потребления коммунальных услуг в разрезе видов
 - Содержание помещений,
 - Отопление,
 - Освещение (электроэнергия),
 - Водоснабжение,
 - Аренда помещений.
 - ♦ Бюджет расходных материалов,
 - ♦ Бюджет транспортных расходов,
 - ♦ Бюджет командировочных расходов,
 - ♦ Бюджет услуг связи,
 - ♦ Бюджет трансфертов.
4. Бюджет развития (капитальных вложений).
5. Бюджет ЦФУ* (по факультетам, вариант включения бюджетов п.3).
6. Бюджет налоговый (целесообразно объединение с п.2).
7. Бюджет погашения кредитов.

Эта система бюджетов полностью охватывает всю базу финансовых расчетов университета.

С бюджетом фонда оплаты труда связаны платежи во внебюджетные фонды (пенсионный, социального страхования, медицинского страхования, занятости) и часть налоговых отчислений (подходный налог).

Бюджеты прочих расходов позволяют экономить на наиболее объемных расходах и наименее важных финансовых расходах.

При наличии кредитов и займов целесообразно включение в систему кредитного бюджета, что позволит осуществлять операции по погашению в строгом соответствии с графиком платежей.

Налоговый бюджет включает в себя все налоги и обязательные платежи в федеральный и бюджеты других уровней. Этот бюджет целесообразно планировать в целом по университету с включением бюджета начислений во внебюджетные фонды.

4.4. В целях разработки прогнозного годового сводного бюджета целесообразно использовать следующие исходные данные:

— Прогноз поступления денежных средств по видам услуг, работ и по периодам предоплаты, погашения задолженности прошлых периодов,

— Обобщенные данные по необходимым текущим расходам (платежам), включая услуги связи, коммунальные платежи, зарплату,

— Прогноз удельного веса непредвиденных расходов (на основе данных прошлых лет),

— Прогноз налоговых выплат, банковских кредитов (при их наличии) и возможностей их возврата,

Таблица 1. Состав сводного бюджета университета. Система бюджетов университета

Бюджеты	Размер бюджетов структурных подразделений, факультетов и т.п. (факультеты, структурные подразделения, функциональные службы, ЦФУ)								Итого сводный бюджет
	1	2	3	4	30	40	
1. Фонд оплаты труда	ФОТ ₁	ФОТ ₂	ФОТ ₃	ФОТ ₃₀	ФОТ ₄₀	SUM ФОТ
2.* Начисления 38,5%	Нс ₁	Нс ₂	Нс ₃	Нс ₃₀	Нс ₄₀	SUM Нс
3. Прочие расходы.	МЗ ₁	МЗ ₂	МЗ ₃	МЗ ₃₀	МЗ ₄₀	SUM МЗ
В том числе:									
3.1. Расходные материалы	М ₁	М ₂				М ₃₀			SUM М
3.2. Командировочные	Кр ₁	Кр ₂				Кр ₃₀			SUM Кр
3.3. Транспортные услуги	Тр ₁	Тр ₂				Тр ₃₀			SUM Тр
3.4. Услуги связи	Св ₁	Св ₂				Св ₃₀			SUM Св
3.5. Коммунальные услуги	Кпл ₁	Кпл ₂				Кпл ₃₀			SUM Кпл
— Содержание помещений									
— Отопление									
— Электроэнергия									
— Водоснабжение									
— Аренда помещений									
3.6. Прочие текущ. расходы	Пр ₁	Пр ₂				Пр ₃₀			SUM Пр
— Учебные									
— ТР оборудования.									
— ТР помещений									
3.7. Трансферты	Тн ₁	Тн ₂				Тн ₃₀			SUM Тн
4. Кап. влож.(б-т развития)	КВ ₁	КВ ₂	КВ ₃			КВ ₃₀		КВ ₄₀	SUM КВ
5. ИТОГО бюджет	SUM ₁	SUM ₂	SUM ₃	SUM ₃₀	SUM ₄₀	SUM БП
	Бюджеты факультетов			Бюджеты подразделений			Б-ты функци. служб		
6. Бюджет ЦФУ									SUM ЦФУ
7. ИТОГО бюджет «нетто»									SUM «нетто»
8* Налоговый бюджет	НБ ₁	НБ ₂	НБ ₃	НБ ₃₀	НБ ₄₀	SUM НБ
9. ИТОГО сводный бюджет «брутто»	Сводный бюджет по составу затрат равен сводному бюджету факультетов, структурных подразделений, служб + бюджет ЦФУ + налоговый бюджет								SUM СБ «брутто»

* — целесообразно объединение в единый налоговый бюджет.

- Данные по основным и резервным фондам университета,
- Адресную программу обновления и развития университета,
- Программу погашения (ликвидации) кредиторской задолженности
- И другие.

Обобщение указанной информации позволяет спрогнозировать реальное поступление денежных средств в планируемом периоде (месяц, квартал, год), которое является основной для формирования плана движения денежных средств и плана размещения временно свободных средств, по направлению инвестиционно-финансовой деятельности университета (например на депозитных краткосрочных вкладах) с целью получения дополнительных внебюджетных средств для реинвестирования в основную (уставную) деятельность.

4.5. Сводный бюджет университета в отличие от сметы расходов содержит кроме расходной части доходную часть. Так как сводный бюджет университета состоит из доходной и расходной частей, основные статьи которого представлены в таблице 2. Оптимальным бюджетом является такой, в котором доходная часть равна расходной части.

Составляющими сводного бюджета являются:

- Исходные прогнозные данные (пункт 4.4.),
- Учебные программы + программы подразделений и служб,
- Баланс университета,
- Отчет о движении денежных средств,
- Баланс прибыли и убытков.

Доходная часть бюджета планируется на основании лимита бюджетных обязательств (плана финансирования), поступлений (реализации) образовательных услуг, НИОК работ и плана финансовых поступлений из прочих источников. Кроме того, необходимо учитывать остатки средств на балансовых счетах университета.

Расходы сводного бюджета планируются на основании исходных данных:

- Плана-графика налоговых выплат,
- Бюджета фонда оплаты труда,
- Плана-графика платежей во внебюджетные фонды,
- Бюджета материальных затрат в расчете на учебные программы,
- Бюджета коммунальных платежей,
- Плана-графика погашения кредиторской задолженности,
- Бюджета капитальных вложений (развития)

- Бюджета прочих расходов.

Пересмотр расходной части (корректировку) целесообразно рассматривать, при этом возможны различные подходы к проблеме пересмотра (перераспределения) расходов, в том числе на основе системы приоритетов финансирования (оплаты) текущих расходов (так называемых «защищенных»). К ним относятся по значимости:

1. Зарплата, стипендия,
2. Платежи во внебюджетные фонды,
3. Оплата услуг связи и коммунальных платежей для поддержания статус кво.
4. Выплата налогов в федеральный бюджет и местный бюджет.

5. Текущие расходы на закупку материалов и т.д., необходимых для выполнения учебной программы университета и для функционирования производственных помещений и инженерных сетей.

4.6. Финансовый контроль за исполнением бюджетов университета.

Целесообразно использовать двухуровневую систему этого контроля (так называемая система «четырёх глаз»).

Нижний уровень — контроль за исполнением бюджетов структурных подразделений РГПУ; непосредственно осуществляемый этими подразделениями (специалистом), например разработанный в РГПУ АРМ «Деканат» позволяет осуществлять контроль за персонифицированной оплатой образовательных услуг на факультете в деканате.

Верхний уровень — контроль за исполнением бюджетов всех структурных подразделений (включая контроль составляющих их бюджетов по статьям затрат), осуществляемый непосредственно экономическими службами университета на различных стадиях (УБУи-ФУ, ПФО).

Использование предварительного контроля на стадии подготовки документов, служащих основанием для оплаты, подтверждение целевого назначения, соответствия требованиям законодательства о бухгалтерском учете и ГК РФ (в части оформления документов и др.)

Применение последующего контроля на стадии подготовки финансовой, бухгалтерской и статистической отчетности (за месяц, квартал, год) и ее анализа.

Применение методов выборочного контроля при проведении внезапных ревизий (например, отдела кассовых операций), инвентаризаций имущества и обязательств, начисления и выплаты зарплаты, стипендии и т.д.

Применение методов сплошного контроля

Таблица 2. Сводный бюджет университета (укрупненно основные статьи)

ДОХОДНАЯ ЧАСТЬ (ПОСТУПЛЕНИЕ)	РАСХОДНАЯ ЧАСТЬ
<ul style="list-style-type: none"> • Финансирование за счет федерального бюджета и бюджетов различных уровней. • Выручка от реализации образовательных услуг и работ, НИОКР, доходы от предпринимательской и иной внебюджетной деятельности. • Остатки средств на банковских счетах на начало планового периода • Кредиты и займы (при их наличии) 	<ul style="list-style-type: none"> • Налоги в бюджет. • Заработная плата • Платежи во внебюджетные фонды • Стипендия и прочие трансферты. • Расходные материалы. • Командировочные расходы. • Транспортные услуги. • Услуги связи. • Коммунальные платежи. • Погашение кредиторской задолженности. • Прочие расходы, включая: <ul style="list-style-type: none"> — Учебные, — ТР оборудования, инвентаря, — ТР зданий, сооружений, — ТР помещений • Услуги банков, • Выплаты по кредитам и займам (при их наличии) с учетом процентов. • Капитальные вложения, включая приобретение основных средств, проведение кап. ремонта, • Дефицит бюджета (в случае превышения расхода над доходом)

при проверке кассовых и банковских документов, приложенных к отчету при ведении аналитического учета.

Основные элементы системы финансового контроля:

Объекты контроля — бюджеты (сметы) структурных подразделений,

Предметы контроля — отдельные характеристики состояния бюджетов (соблюдение лимитов фонда оплаты труда, расходов материалов, коммунальных и услуг связи и т.д.).

Субъекты контроля — структурные подразделения университета, осуществляющие контроль за соблюдением бюджетов.

Психология контроля — осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений фактических состояний от плановых. Для обеспечения качественного контроля необходимо обеспечить четкий порядок управленческих процедур:

♦ Оперативное проведение анализа фактических отклонений,

♦ Разработка мероприятий по ликвидации непроизводственных затрат и удорожающих факторов, выявленных в ходе анализа,

♦ Оформление и предоставления руководству университета (ректорату) аналитических материалов по исполнению сводного и функциональных бюджетов для оперативной коррекции этих бюджетов и, соответственно бюджетов структурных подразделений.

Целесообразно внедрение комплексной автоматизированной системы бюджетного планирования РГПУ (на базе компьютерной локальной сети), что позволит максимально оперативно (ежемесячно, еженедельно) получать информацию об исполнении бюджета и включать необходимые коррективы в бюджеты (сметы) в целях повышения оперативного управления финансовыми ресурсами.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

Е.А.Князев

Казанский государственный университет

РЕФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ: ЧТО ОБ ЭТОМ ДУМАЮТ В КАЗАНСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Университет является одним из ценнейших приобретений цивилизации. Это сложный и очень чувствительный организм. Процессы, происходящие во внешнем и внутреннем мире, оказывают на него постоянное воздействие. Сделать управление университетом эффективным в условиях глубоких социально-экономических преобразований в нашей стороне — чрезвычайно сложная задача. Опыт многих стран в Западной Европе, Юго-Восточной Азии, Южной Африке, США и Канаде показывает, что успешное решение этой задачи возможно на основе постоянного критического анализа своей деятельности, стратегических подходов к управлению на институциональном уровне и при ясной и взвешенной политике государства в области образования.

Казанский государственный университет, как и многие российские вузы, переживает сейчас время перемен: создаются новые структуры, появляются новые направления деятельности, возникают новые взаимоотношения с внешней средой и т.д. Участие университета в международных проектах и программах в области управления образованием позволяет нам комплексно подходить к решению возникающих проблем и использовать опыт зарубежных специалистов. За последние шесть лет КГУ принял участие в пяти крупных проектах, направленных на совершенствование системы управления, которые поддерживались Европейским Союзом, Всемирным банком, Фламандским научным сообществом, а также стал одним из самых активных участников проекта «Университеты» Зальцбургского семинара.

Среди главных результатов проектной деятельности стало создание инициативной рабочей группы, в которую вошли представители администрации университета, руководители различных подразделений и ряд внешних экспертов. Группа стала мозговым центром

работы по оценке эффективности управления университетом, поиску путей его изменения и улучшения. В течение года группой был осуществлен стратегический анализ состояния университета — анализ слабых и сильных сторон внутренней среды университета и изучение угроз и возможностей внешней среды. По результатам стратегического анализа была выработана Миссия университета и политики в основных стратегических областях деятельности — научно-исследовательской, образовательной, социальной, культурно-просветительской, региональной, а также политики интернационализации и развития университета.

Работа инициативной группы изначально строилась на принципах открытости и была направлена на привлечение к своей работе как можно более широкого круга сотрудников университета. Но здесь, к сожалению, пришлось столкнуться с большими сложностями. Равнодушие, скептицизм, неприятие и показательное игнорирование — вот с чем пришлось столкнуться рабочей группе в начале своей деятельности. Причины этого вполне объяснимы: с одной стороны, это и присущий академической среде консерватизм, боязнь и нежелание изменений, которые могут затронуть привычный образ жизни. С другой стороны, это устоявшееся отношение к вопросам университетского менеджмента как к некоей данности, не требующей изменений, и определенное безразличие к решению общеуниверситетских проблем в противовес решению более близких кафедральных или факультетских проблем. Неудивительно, что первое публичное выступление руководителя рабочей группы с представлением итогов деятельности по изучению системы управления вызвало если не неприятие, то молчание и растерянность членов Ученого совета университета.

Найти и показать всем реальную потребность в изменении, достичь понимания необходимости осуществления этого процесса для всего университета и необходимости предпринимать в этом направлении именно совместные усилия — такие цели были поставлены группой в работе по изменению общественного мнения и преодоления существующего неприятия и сопротивления. Активная наступательная работа, а также поддержка и искренняя заинтересованность руководства университетом принесли первые плоды. После обсуждения университетской общественностью 16 июня 1998 г. на Конференции преподавателей, сотрудников и обучающихся КГУ была принята Миссия КГУ. Основные положения политик были изложены ректором в обращении к новому составу Ученого Совета КГУ в январе 1998 г.

Свидетельством изменения общественного мнения стали и результаты опроса «Проблемы управления университетом в современных условиях»; которые мы хотели бы представить в настоящей статье, и надеемся, что эти результаты будут интересны широкой аудитории.

Прежде всего, несколько слов о структуре самого опроса. Опрос проводился по приказу ректора КГУ в рамках подготовки первой общегуниверситетской конференции руководителей основных академических и административных подразделений Казанского университета. Структура опроса разрабатывалась рабочей группой, и после длительных обсуждений были выбраны восемь постулатов — утверждений, затрагивающих болевые точки управления, близкие всем участникам опроса вне зависимости от занимающих должностей и специфики академической и научной деятельности. Участники опроса могли соглашаться или не соглашаться с этими утверждениями. Организаторы опроса сознательно формулировали эти вопросы в достаточно острой и спорной форме с целью вызвать дискуссию, расшевелить, «задеть за живое» опрашиваемых, заставить высказаться прежде всего тех, кто не согласен с проводимой в университете деятельностью по реформированию управления и раньше предпочитал отмалчиваться. На наш взгляд этого удалось достигнуть.

1. Сложившаяся в университете система управления не соответствует изменившимся условиям деятельности.

Две трети опрошенных считают так и приводят самые различные примеры проявления такого несоответствия. Большой частью примеры характеризуют негибкость организационной

структуры и несовершенство институционального управления, непрофессионализм и недостаточную культуру управления. Респонденты отмечают неудовлетворительный, неэффективный характер связей университета и факультетов с внешним миром — индустрией, бизнесом, властью.

Треть опрошенных не согласна с предложенным тезисом. Аргументы в защиту существующей системы управления либо объясняют трудности объективными неблагоприятными внешними условиями, либо апеллируют к традициям внутренней университетской организации и традиционной инертности и консервативности университетской системы, либо бескомпромиссно (и без объяснений) отрицают саму постановку вопроса. Интересно заметить, что во всех случаях, когда респонденты давали развернутые пояснения, эти пояснения обнаруживали в себе внутренние противоречия: «система... соответствует изменившимся условиям..., но ее нужно совершенствовать...».

Отвечая на предложение анкеты поразмышлять о возможных путях приведения системы управления к изменившимся условиям, более половины участников опроса высказались за повышение профессионализма университетских управленцев на всех уровнях и за разделение академических (научная, учебная и воспитательная работа) и административных функций в структуре управления университетом. Около половины респондентов полагают, что система управления выиграет от децентрализации и усиления коллегиальности, в то время как усиление единоначалия и централизацию поддерживают менее их четверти. Другие возможные решения так или иначе видятся на пути совершенствования внутренней организации управления вузом, либо связываются с определением и реализацией интересов университета в его внешних связях.

Пеструю, но довольно живую картину «реформ» рисуют ответы респондентов на призыв представить себя на месте ректора и подумать о трех своих первых «шагах» в этом качестве. Общие, неконкретные, больше похожие на желаемые результаты и поэтому популистские декларации о регулярности выплаты заработной платы, об улучшении состояния инфраструктуры, о реформе финансовой деятельности и всемерном расширении платного образования соседствуют с жесткими и авторитарными «мерами» по повышению исполнительской дисциплины, усилению контроля за всеми звеньями системы управления, спроса с

руководителей верхнего эшелона университетской администрации.

Наиболее конструктивными представляются те предложенные меры, которые нацелены на разделение академических и административных функций в управлении и расширение социальной базы управления через освобождение ученого совета от решения текущих неакадемических вопросов, создание координационного административного совета, введение службы главного управляющего. Улучшение управления многие связывают с созданием эффективной и прозрачной системы учета, планирования и управления ресурсами — материальными, финансовыми, кадровыми. Интересной представляется идея реорганизации ректората на основе портфельного принципа, когда каждый проректор отвечает и отчитывается за определенную политику или программу.

Были выражены мнения и о том, что вообще не следует ничего делать, что желательно вообще обойтись без революционных преобразований, либо ограничиться «мягкими» мерами, создавая консультационные органы при ректоре, обеспечивая представительство разных академических областей среди проректоров.

Один из участников опроса (кстати, занимающий заметную должность в университете) отказался отвечать на этот вопрос, считая его «неэтичным». Курьезно то, что анкета была анонимной, а об отказе было заявлено широко и громко. Другой руководитель увидел в самом факте проведения опроса и акценте на качестве управления подрыв авторитета и дискредитацию руководства университета. Увидел и запретил своим подчиненным принять участие в опросе. Возможно, об этом не стоило бы и говорить, но это тоже штрихи к нашему портрету.

Удивительное разнообразие мнений вызвали вопросы о критериях оценки деятельности администрации на уровне университета, факультета (института) и кафедры (управления, отдела).

Оценку деятельности центральной администрации участники опроса выразили в трех группах критериев:

а) компетентность, эффективность и проактивность организаторской работы, честность и преданность университету;

б) материально-финансовое благосостояние учреждения, достаточное для нормальной работы и социальной защищенности работников;

в) высокая внешняя общественная оценка университета.

На уровне основных структурных подразде-

лений (факультетов, институтов) шкала оценки несколько иная. Прежде всего — и это понятно — предложенные респондентами показатели теснейшим образом связаны с академической природой деятельности подразделений, и способы их измерения не всегда очевидны. Примерно в равной степени назывались показатели, которые можно свести в следующие группы:

а) высокое качество академической деятельности, гибкость и эффективность ее организации;

б) позитивная динамика конкурентоспособности научной продукции и образовательных услуг;

в) комфортабельная и деловая атмосфера в коллективе.

Дискуссия по показателям оценки деятельности на уровне основных производственных подразделений (кафедр, лабораторий или отделов и управлений) показала, что материально-финансовые аспекты еще больше отходят на второй план, уступая по важности следующим:

а) профессионализм, правильная кадровая политика и творческая, деловая атмосфера в коллективе,

б) высокое качество и продуктивность академической деятельности и оказываемых услуг.

Следует отметить, что ряд участников опроса высказал мнение о невозможности единых показателей оценки деятельности факультетов и кафедр разного профиля, например, гуманитарных и естественнонаучных.

2. Существующая в университете практика принятия решений не предполагает экономического обоснования.

С этим тезисом полностью или частично не согласились менее 20% участников опроса. При этом свою позицию они обосновывали либо несовместимостью академического характера основной деятельности университета и экономических подходов, либо «бессмысленностью» обсуждения этого тезиса в условиях отсутствия бюджетного финансирования.

Предложение привести примеры экономически обоснованных и необоснованных решений университетской администрации вызвало достаточно согласованную реакцию большинства участников опроса и позволило выявить некоторые недавние решения, которые воспринимаются в коллективе весьма критически.

Обязательного экономического обоснования, по мнению большинства участников опроса, требует внутриуниверситетская политика по учету, распределению, перераспределению и

накоплению ресурсов — будь то материально-технические, финансовые, учебно-методические или кадровые. Более того, университетская общественность считает важным, чтобы эта ресурсная политика строилась на четкой и прозрачной нормативной основе.

Расширение внебюджетной деятельности (в первую очередь — платного образования) составляет по-новому, с позиций экономической целесообразности, оценивать возможность ответа университета на возникающий в обществе спрос на академические услуги и на предложения участвовать в различного рода альянсах, совместных предприятиях. Так считает подавляющее большинство участников опроса. По нашему мнению, это хороший знак, свидетельствующий о чувстве ответственности за качество, за имидж и служение своей миссии, о понимании важности экономической культуры деятельности.

Две трети опрошенных считают, что наиболее эффективным способом улучшения экономической обоснованности принимаемых решений должна стать организация и исполнение этой работы специалистами-профессионалами на основе единых методических подходов. Треть участников опроса высказались за формализацию правил и процедур и организацию экономического ликбеза для университетских управленцев.

Анкета предполагала также изучение вопроса о том, кто должен заниматься подобной работой в университете. За централизованную организацию этой работы высказались свыше 90% опрошенных. При этом большая часть мнений связывает экономическое обоснование принимаемых решений с повышением ответственности и активности существующей планово-финансовой службы университета. Менее четверти опрошенных сочли заслуживающим внимания предложение использовать услуги внешних консультантов или аудиторов. Чуть более одной трети полагают, что подразделения университета способны сами заниматься экономическим обоснованием принимаемых решений.

3. Эффективное управление университетом требует регулярной самооценки деятельности.

Лишь для двух участников опроса этот тезис показался неубедительным. Приведенные ими мотивы весьма показательны. Один считает, что «университеты были всегда, а этого «изобретения» не было и не требовалось». Мнение другого приведем дословно: «в учебной и

научной работе самооценка — это научная продукция, результаты участия в разных конкурсах и уровень конкурса желающих поступить на данную кафедру, факультет».

Всем опрашиваемым было предложено высказаться о целесообразности некоторых вполне очевидных мер, направленных на укрепление института внутреннего анализа собственной деятельности университета. Ровно 70% участников опроса считают первостепенной задачей разработку системы индикаторов и критериев оценки деятельности университета и структурных подразделений в сфере научно-образовательной деятельности, финансовой и внебюджетной, производственно-хозяйственной и кадровой, а также в области управления в целом. Другие меры, такие как независимый внешний аудит один раз в три года, традиционная самооценка при подготовке аттестации университета Министерством образования (один раз в пять лет), поддерживаются 40% респондентов. Столько же голосов собрало и предложение о проведении ежегодной внутренней оценки.

Комментарии в ответах респондентов часто отражали и определенные опасения, что излишняя формализация, поверхностное или облегченное отношение могут угнать деятельность по самооценке судьбу социосоревнования из нашего недавнего прошлого. Неоднократно подчеркивалось и то, что не в полной мере используются и традиционные способы оценки деятельности. Однако, общая позиция, общее отношение участников опроса к необходимости создания системы регулярной самооценки деятельности как важного элемента эффективного управления университетом была очень точно сформулирована в одной из анкет: «независимый аудит был бы полезен, давая объективную картину, кто знает — тот вооружен».

4. Обостряется конкуренция в сфере академической деятельности.

Этот тезис поддержан подавляющим числом участников (85%). Остальные склонны считать его слишком категоричным, полагая, что классические университеты пока достаточно авторитетны, занимают свою обособленную нишу, или признавая наличие определенной конкуренции только с появлением негосударственных вузов.

Говоря о формах участия университета, его подразделений и сотрудников в деятельности других организаций, наносящих ущерб конкурентоспособности университета, участники опроса назвали:

■ совместные образовательные программы с коммерческими вузами, предполагающие выдачу диплома КГУ (85%),

■ участие преподавателей университета в администрировании других высших учебных заведений (47%),

■ участие профессорско-преподавательского состава университета в образовательной деятельности вузов-конкурентов (40%).

Вместе с тем, 60% респондентов отвергают предложение регулировать работу сотрудников по совместительству за пределами университета соответствующими положениями в контракте, мотивируя это тяжелым экономическим положением академических работников в нынешней ситуации, ссылками на действующее законодательство и даже на права человека, либо просто полагая совместительство личным делом работника.

Гораздо глубже и дальновиднее, по нашему мнению, мотивация меньшинства по этому вопросу — тех, кто разделяет необходимость защитных мер в конкурентных условиях. Это и наносимый ущерб интеллектуальной собственности университета, и ее незащищенность, это ущерб, наносимый научной и учебной деятельности университета — самой основе университета, это и поощрение недобросовестной конкуренции в высшем образовании.

Символично в этом распределении мнений то, что осознание угроз ужесточающейся конкуренции соседствует с отрицанием прямых административных контрмер. Коллективный разум подталкивает нас к поиску решения рассматриваемой проблемы в иной плоскости: нужна напряженная и целенаправленная работа над формированием соответствующей организационной культуры, атмосферы корпоративности, единства и взаимозависимости.

Участниками опроса сделана масса поразительно разнообразных предложений по управленческим мерам укрепления конкурентоспособности университета: от наивных пожеланий и повторения прописных истин до вполне конкретных шагов по реформированию структуры управления или по освоению новых, прежде не актуальных управленческих функций.

5. Университет живет и будет жить в условиях обостряющегося бюджетного государственного финансирования.

Этот тезис признан справедливым в 85% анкет. Не принимают его лишь 7.5% участников опроса. Их мотивация связана с мнением о невозможности дальнейшего ухудшения

бюджетного финансирования, либо с надеждой на то, что о классических исследовательских университетах когда-нибудь кто-то вспомнит.

Какими же видятся наиболее приемлемые для нашей «уполномоченной» общественности пути решения проблемы дефицита бюджетного финансирования? Лишь 12% опрошенных сохраняют надежду на эффективность активных, «революционных» претензий к государственной власти, 30% — верят в возможность «выбивания» денег из вышестоящего министерства. В качестве возможного ответа каждый третий рассматривает приведение объемов деятельности университета и его штатов к уровню реального финансирования.

Заметно больше доверия в предложенном наборе подходов вызывают меры активного поведения во внешней и внутренней среде. Три четверти опрошенных высказываются за поиск дополнительного финансирования в региональном бюджете и государственных источниках других уровней. Около 60% «голосов» отдано в поддержку рационализации внутренней финансовой политики и сокращения нерациональных расходов.

В этом разделе анкеты умышленно не предусматривался в качестве одного из предлагаемых вариантов путь расширения внебюджетной деятельности. Зато была возможность делать другие, альтернативные предложения. Лишь 16% респондентов прямо указали, что бюджетный дефицит можно компенсировать, развивая собственную деятельность, переходя к более предпринимательской модели поведения.

6. У университета имеются возможности привлечения дополнительных средств.

Данный раздел анкеты был задуман с целью «расшевелить» воображение участников опроса мыслью о небезнадежности нашего сегодняшнего финансового положения и оценить общественное доверие к тем или иным способам привлечения внебюджетных средств.

Практически все участники опроса (за исключением одного) видят эти источники дополнительных средств. Подавляющее большинство участников (90%) считают наиболее приемлемыми дополнительные средства, получаемые на конкурсной основе в виде грантов международных программ и фондов, либо целевые программы и гранты российского и регионального уровней. Две трети опрошенных считает перспективным направлением взаимодействие с государственными внебюджетными фондами, а около

60% надеется на средства предприятий.

Как и в предыдущем разделе, в «номинации» «другие предложения» из каждых пяти опрошенных руководителей только один вспомнил, что деньги можно не только получать, но и зарабатывать. И это символично. Отчасти утешает то, что только один опрошенный руководитель (на этот раз — из всех) считает наиболее приемлемым источником дополнительных средств спонсорство.

Тем не менее, предложение анкеты назвать по три наиболее предпочтительных направления образовательной, научной и предпринимательской деятельности (как из предложенного перечня, так и альтернативных), которые могут привести к привлечению дополнительных средств, вызвало вполне активный отклик.

Явное предпочтение в плане финансовой отдачи участники опроса отдают таким формам внебюджетной образовательной деятельности, как профессиональная переподготовка, повышение квалификации и второе высшее образование (60-70%). Платные формы основного профессионального образования и дополнительные образовательные услуги для студентов оцениваются как перспективные лишь в 40% ответов, а довузовская подготовка и того меньше (25%).

Поиск дополнительных «научных» денег, по мнению участвовавших в опросе руководителей академических и научных подразделений университета, целесообразнее вести на пути заказных прикладных исследований по новой тематике (40-60%), нежели ограничивать себя инициативными теоретическими исследованиями по традиционной тематике (15-20%).

Семьдесят процентов опрошенных считают, что университет должен шире использовать открытые формы исследовательской деятельности, объединяясь над решением научных проблем с учеными Академии наук, других вузов, зарубежными партнерами и заказчиками, поощряя междисциплинарные исследования в самом университете. Следует оговориться, что эта часть заочной дискуссии не ставила под сомнение и не поколебала незыблемость приоритета фундаментальных научных исследований для университета. Многими участниками опроса это неоднократно подчеркивалось.

Предпринимательская деятельность университета не вызывает отчуждения в коллективе. Однако явное предпочтение участники опроса отдают высокоинтеллектуальным ее формам: информационным услугам (80%), трансферу инновационных технологий и инжиниринговым

услугам (70%), консалтингу (60%) и издательским услугам (42%). Чуть меньше 40% голосов отдано в поддержку создания дочерних предприятий и извлечению доходов от их деятельности, и лишь 12% считают возможным зарабатывать на сдаче в аренду помещений. Всеми опрашиваемыми отвергнут путь продажи части основных фондов.

Что же мешает университету, по мнению участников опроса, активнее использовать имеющиеся возможности привлечения дополнительных внебюджетных средств и развивать собственную деятельность? Ответить на этот вопрос попытались лишь 60% респондентов. Более половины из них видят корень проблемы в неправильной кадровой политике и, в первую очередь, в подборе и расстановке на ключевых административных должностях инициативных, предприимчивых, грамотных, профессионально работающих руководителей. Назывались и другие причины: отсутствие разделяемой в коллективе стратегии развития, излишняя централизация, консерватизм, косность и нерешительность в принятии решений, отсутствие четкого внутреннего регламента в организации этой работы, плохое знание рынка и неумение заниматься маркетингом.

Опрос показал, что университетское сообщество безусловно поддерживает предпринимательскую инициативу на всех уровнях университетской иерархии. Однако во взаимоотношениях центра и подразделений должен неукоснительно проводиться «принцип продналога, а не продразверстки», как образно выразился один из участников опроса. Другими словами, во взаимоотношениях подразделений с центром целесообразно использовать экономические механизмы. При этом от центральной администрации ожидают прозрачной внебюджетной политики и четкого регламента, ожидают создания стимулирующих условий для развития предпринимательской деятельности и поддерживающей ее инфраструктуры. В рамках установленных полномочий подразделения должны обладать полным простором для предпринимательской инициативы.

7. Отсутствует эффективный механизм управления ресурсами — штатами, информацией, контингентом обучающихся, площадями и оборудованием.

Безоговорочно с этим тезисом согласились 80% опрошенных. Ещё 10% считают, что механизм всё-таки имеется, но требует серьёзного усовершенствования и, самое главное, должны

быть ясно определены цели управления, который должен служить этот механизм.

По мнению 78% респондентов, главная проблема неэффективного управления ресурсами в университете — отсутствие анализа эффективности и действенного контроля за их использованием. Около 38% участников видят причину в несоблюдении или отсутствии разумных нормативов распределения ресурсов в университете. Более половины опрошенных считают, что в университете отсутствует прозрачность решений при распределении ресурсов. В ответах 60% руководителей академических и административных подразделений университета, участвовавших в исследовании, содержатся упреки в адрес университетского руководства за отсутствие необходимых политических решений по вопросам ресурсной политики, за некомпетентные, субъективные и необоснованные решения.

Диссонансом с этой картиной общей озабоченности и серьёзного обсуждения прозвучало лишь одно по-комсомольски задорное мнение: «Были бы ресурсы!».

8. И в управлении кадры решают всё

90% участников опроса абсолютно согласны с этим положением. В ответах остальных при общем согласии содержатся некоторые оговорки по поводу внешней экономической ситуации, важности системы, инфраструктуры, ресурсов.

Новые экономические и правовые условия деятельности университета в последние годы заставляют нас снова и снова возвращаться к теме кадров и их роли в управлении. Последний раздел анкеты нацеливался на изучение общественного мнения по вопросам, связанным с разделением академического и административного начал в управлении университетом, с повышением управленческой квалификации, с развитием современной службы управления человеческими ресурсами.

Две трети опрошенных считают необходимым введение в верхнем эшелоне университетской администрации должности главного управляющего — профессионального менеджера, сосредоточенного исключительно на административной деятельности, подчиняющегося только университетским законам и гарантирующего их соблюдение. Оппоненты, возражающие против разделения административного и академического начал в управлении университетом, аргументируют свою позицию либо сомнениями в способностях такого рода руководителя понимать академические проблемы, либо убежденностью в ответственности ректора (и его проректоров)

за всё происходящее в вузе и обязанностью заниматься всем, либо считая более целесообразным совершенствовать управленческие навыки у руководителей академических подразделений.

Тема повышения квалификации руководителей академических и административных подразделений университета — в последнее время довольно актуальна в университете, да и в целом в высшей школе. Это было учтено при подготовке анкеты, в которую были включены вопросы о потребностях в новых знаниях для управленцев и областях этих знаний. Две трети руководителей — участников опроса, ответивших на эти вопросы, испытывают потребность в знаниях по управлению, правовым и экономическим аспектам деятельности университета, психологии отношений в творческих трудовых коллективах.

Это важные вопросы, поскольку человеческий потенциал в наших университетах еще не стал человеческим капиталом. Пятнадцать лет прошло с начала кардинальной перестройки основ нашего общества, но до сих пор наши люди зажаты в проявлениях инициативы, предпочитают спасаться поодиночке, вместо того, чтобы, спланировавшись, создавать сильную интеллектуальную корпорацию — университет. Видимо, главный минус распространенных сейчас основ институционального управления как раз в том, что социальная база реформ и собственно управления недостаточно широка. С людьми нужно работать, в них нужно верить, им нужно доверять. Неудивительно поэтому, что три четверти участников опроса откликнулись на вопрос о мерах, необходимых для развития в университете современной службы управления человеческими ресурсами, голосуя таким образом за актуальность этой работы..

Досадно читать анонимные ответы руководителей университетских подразделений на вопросы анкеты или комментарии к ним, источающие либо инфантильность, либо апломб и воинствующую самоуверенность. Радует при этом то, что значительно большая часть участников опроса способна разглядеть в совершенно новых для учреждения условиях открывающиеся возможности и нужные решения. Свидетельством этому стала конференция руководителей академических и административных подразделений университета по проблемам управления университетом, состоявшаяся в июне 1999 года и собравшая около шестидесяти сотрудников университета. Двухдневные дебаты в малых группах и на пленарных заседаниях были сфокусированы на следующих темах:

— Как зарабатывать деньги в условиях бюджетного дефицита?

— Самооценка деятельности университета, подразделений, сотрудников.

— Конкурентоспособность университета.

— Внутренние ресурсы и их использование.

— Профессионализм в управлении.

Применение техники SWOT-анализа позволило провести обсуждение болезненных и сложных вопросов в очень конструктивном духе и выработать согласованное видение путей совершенствования системы управления в Казанском университете. Конференция приняла рекомендации, которые в сжатом виде можно выразить так:

1. Должно быть принято политическое решение по необходимости и актуальности реформирования системы управления Казанского университета с целью приведения этой системы в соответствие современным требованиям. Данное решение ясно и однозначно дает начало работам по реформированию системы управления в КГУ, определению ответственных должностных лиц, плана мероприятий, этапности и их ресурсного обеспечения.

2. В осуществлении работ по реформированию системы управления последовательно должны проводиться следующие принципы:

— разделение академических и административных начал в управлении путем фокусирования Ученого Совета на академической деятельности, создания Административного Совета и службы Главного управляющего с проработкой их структур, функционального, ресурсного и кадрового наполнения и создания необходимой регламентной базы;

— создание в университете эффективной системы управления ресурсами (кадры, финансы, площади, оборудование, информация);

— создание в университете комплексной развитой системы оценки и самооценки, как важного элемента эффективного управления университетом на разных уровнях;

— создание в университете Института стратегического управления для исследовательско-аналитической деятельности, повышения квалификации управленцев, обеспечения информационной поддержки управления, для консалтинга

и подготовки специалистов внешних учреждений и ведомств;

— разработка стратегии долгосрочного развития КГУ.

3. Для осуществления реформирования системы управления Казанского университета целесообразно применить следующие механизмы:

— использовать финансовые и концептуальные возможности займа Всемирного банка, выделенного КГУ для осуществления проекта «Разработка и реализация модели разделения академического и административного начал в управлении университетом»;

— консолидировать госбюджетные ресурсы и централизованную часть внебюджетных средств для поддержки реформ системы управления;

— подготовить и принять соответствующие локальные нормативные акты (Ученый Совет и ректорат);

— предусмотреть в единый заказ-наряд темы, обеспечивающей научную проработку вопросов, связанных с реформированием системы управления с опорой на теоретические и практические разработки семинара по вопросам стратегического университетского управления.

Участники конференции имели возможность познакомиться с материалами опроса, причем на завершающей её стадии. Обнаруживается замечательное совпадение выводов, сделанных участниками конференции в ходе её работы, и общественным мнением. Это свидетельствует о понимании университетской общественностью несовершенства существующих методов управления и необходимости работы по приведению их к современным требованиям. Есть все основания полагать, что реформа управления находит поддержку университетской общественности. Это чрезвычайно важно. Нужно лишь правильно воспользоваться этим важнейшим обстоятельством, этой точкой опоры. И нужно помнить, что в нынешних условиях отворачиваться от необходимости решения очевидных проблем управления в университете значит усложнять и обкрадывать его будущее.