

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ СТУДЕНТА



А. С. Новгородов, Е. А. Могилевкин

ПРАКТИКООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И КАРЬЕРНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ НАЧАЛЬНЫХ КУРСОВ ОБУЧЕНИЯ (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса)

Рассматриваются вопросы формирования профессиональных и карьерных компетенций у студентов первых курсов обучения. Описана комплексная программа диагностики и развития профессиональных интересов и личностных качеств, необходимых для формирования адекватного представления о будущей профессиональной деятельности. Особенностью данной программы является ее встроенность в учебный процесс в университете.

Ключевые слова: практикоориентированный подход, профессиональные и карьерные компетенции, бизнес-мастерская, диагностика и развитие компетенций, профориентация.



A. S. Novgorodov, E. A. Mogilevkin

Practice-oriented approach to the formation of professional and career skills of first-year university students (illustrated by Vladivostok State University of Economics and Service)

This article presents a modern view on the formation of first-year students' professional and career skills. An integrated program of diagnosis and development of professional interests and personality traits required to form an adequate idea of future careers, as well as for understanding the strengths and weaknesses regarding career is described. A distinctive feature of this program is its embeddedness in the educational process at the university.

Key words: practice-oriented approach, professional and career competencies, business workshop, diagnosis and development of skills, career guidance.

Развитие профессиональной карьеры будущего специалиста — выпускника вуза относится к проблеме, имеющей непреходящую актуальность, что определяется значимостью профессиональной деятельности в жизни человека. В области высшего профессионального образования в настоящее время активно ведется разработка Федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) в компетентностном формате. Результаты образования призваны отразить конкретные требования отраслей,

перспектив их развития, профилей (совокупность основных черт какой-либо профессии/направления/специальности), определяющих направленность образовательной программы высшего образования.

Рекомендуемые наборы компетенций могут отличаться в различных направлениях подготовки, хотя их основная часть остается достаточно устойчивой. Многие из компетенций выступают сквозными, т. е. равнообязательными, и, строго говоря, не подлежат уровневой идентификации (например, приверженность этическим нормам),

кроме того, что очень важно, компетенции сопряжены с адекватным набором личных свойств (хотя сами компетенции могут различаться).

Успех профессиональной деятельности и профессиональной карьеры во многом зависит от соответствия типа личности и типа профессиональной среды [2]. Более высокая степень такого соответствия позволила бы студентам полнее раскрыть способности. Важным моментом в достижении профессиональной компетентности является своевременная диагностика профессиональных и карьерных компетенций, которые необходимо учитывать при выборе определенной специальности или направления подготовки. Низкий уровень развития таких компетенций ведет к изначальному несоответствию между требованиями определенной специальности, направления подготовки и возможностями студента, что в итоге приводит к некачественной профессиональной подготовке и бесперспективности будущей профессиональной карьеры [5, 6].

Еще одной важной задачей, решаемой в ходе реализации программы развития профессиональных и личностных компетенций студентов, является помощь в преодолении карьерных кризисов на ранних этапах профессионализации, описанных в работах Е. А. Могилевкина и С. В. Клиникова [1, 3]. Карьерный кризис молодого специалиста рассматривается как осознание несоответствия своих приоритетов и целей видению своего будущего в данной профессии, либо понимание существенного разрыва между собственными возможностями и карьерными амбициями, а также между старыми целями и целями актуальными в освоении социального пространства и развитии личности. Существует три основных карьерных кризиса в период профессиональной подготовки в вузе:

- кризис 1–2-го курса — «Перестройка “школьник — студент”»;
- кризис 3-го курса — «Сомнения в правильности выбора профессии и определения с профиля специальности»;
- кризис 4-го, выпускного курса — «Страх перед реальной профессиональной деятельностью и определением своей карьерной ниши».

Рассмотрим подходы к успешному преодолению кризиса 1–2-го курса обучения в вузе и формированию профессиональных и карьерных компетенций студентов на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС).

Обучение на первом курсе изначально, как правило, не предполагает тесного и детального

знакомства с будущей профессией, а основной акцент в учебном процессе делается на освоение общеобразовательных дисциплин. Согласно практикоориентрованному подходу к обучению студентов, руководство ВГУЭС поставило задачу учебно-методическому управлению разработать учебные модульные программы для каждого курса обучения, в том числе для первого курса, направленные на формирование профессиональных компетенций и адекватного представления о выбранной профессиональной специализации. Подобный модуль был разработан учебно-методическим управлением во главе с Л. Ю. Фалько совместно с выпускающими кафедрами университета и получил название «Бизнес-мастерская». Он призван восполнить определенный пробел в практикоориентированной подготовке будущих специалистов.

Учебный модуль «Бизнес-мастерская» включает ряд этапов: прохождение профориентационного тестирования, групповые консультации по итогам тестирования, участие в тренинге, а также выполнение индивидуальных творческих заданий. Данные мероприятия организуются центром мониторинга подготовки специалистов (ЦМКПС) во главе с Е. В. Садон, входящим в учебно-методическое управление.

Помимо ЦМКПС в реализации данного модуля участвуют выпускающие кафедры, которые проводят «Дни профессий» (экскурсии, встречи с профессионалами) и учебную практику. Мероприятия, организуемые ЦМКПС, и «Дни профессий» объединены в учебную дисциплину «Введение в профессию». Аттестация по данной дисциплине предполагает получение дифференцированного зачета. Структура «Бизнес-мастерской» представлена на рис. 1.

Все студенты первого курса (рассматривается набор 2011 г.) участвуют в мероприятиях и выполняют творческие задания согласно составленному расписанию, главный принцип которого — строгая очередность прохождения студентом профориентационного тестирования, затем консультации по итогам тестирования и только потом участие в развивающей тренинговой программе. Творческие групповые и индивидуальные задания выполняются после прохождения консультации.

Фрагмент расписания выполнения заданий, разработанных ЦМКПС для первых 36 групп, представлен на рис. 2.

Программа формирования профессиональных и карьерных компетенций студентов первого курса (рис. 3) включает в себя следующие

Название дисциплины	Цикл/раздел учебного плана	Семестр	З.Е.	Аудиторные часы	СРС	Количество недель	Форма аттестации
Бизнес-мастерская: модуль 1							
Введение в профессию	Б.З.В.01	2	2		72		ДЗ
Учебная практика	Б.5.01	2	1			1	ЗП
Бизнес-мастерская: модуль 2							
Занятия с приглашенными профессионалами		3 и 4	2–3 занятия в семестр в рамках учебных дисциплин				
Профессиональный практикум	Б.З.В.02	3	1		36		ДЗ
		4	1		36		
Учебная практика	Б.5.01	4	1			1	ЗП
Бизнес-мастерская: модуль 3							
Курсовое проектирование 1	Б.З.В.03	5	1		36		КР/КП
		6	1		36		
Производственная практика	Б.5.03	6	3			3	ЗП
Бизнес-мастерская: модуль 4							
Курсовое проектирование 2	Б.З.В.04	7	2		72		КР/КП

Рис. 1. Структура модульного курса «Бизнес-мастерская»

	ЗНАМЕНАТЕЛЬ					ЧИСЛИТЕЛЬ					ЗНАМЕНАТЕЛЬ			
	07.ноя	08.ноя	09.ноя	10.ноя	11.ноя	14.ноя	15.ноя	16.ноя	17.ноя	18.ноя	21.ноя	22.ноя	23.ноя	24.ноя
БПС-11-02	тренинг	тренинг				фото					презент			
БЗУ-11-М6						фото					презент		тренинг	тренинг
БТД-11-М4						фото					презент	тренинг		
БМС-11-01с						фото					презент		тренинг	
БЗУ-11-МК1				тренинг	тренинг	фото					презент			
БЗУ-11-МК2						фото	тренинг	тренинг			презент			
БЗУ-11-БУ1						фото		тренинг	тренинг		презент			
БЗУ-11-БУ2						фото		тренинг	тренинг			тренинг		
БТВ-11-ТТ2				тренинг	тренинг	фото						тренинг		
БТВ-11-ТТ3	тренинг	тренинг				фото						тренинг		
БТВ-11-ТТ1	тренинг	тренинг				фото						тренинг		
БТВ-11-ТТ				тренинг	тренинг	фото						тренинг		
БТУ-11-СО						фото						тренинг		
БПН-11-ПЗ1						фото			тренинг	тренинг		тренинг		
БПН-11-ПЗ2						фото			тренинг	тренинг		тренинг		
БСС-11-01						фото						тренинг		
БСС-11-02						фото						тренинг	тренинг	презент
БДЗ-11-1						фото					тренинг	тренинг	презент	
БДЗ-11-2						фото					тренинг	тренинг	презент	
БДЗ-11-3						фото							презент	тренинг
БДЗ-11-4						фото							презент	тренинг
БПС-11-01	тренинг	тренинг				фото						презент		
БЮП-11-1						фото						презент		
БЮП-11-2						фото						презент		
БМН-11-УБ1						тренинг	тренинг		фото				тренинг	
БМН-11-УБ2						тренинг	тренинг		фото				тренинг	
БМН-11-ММ1			тренинг	тренинг				фото					тренинг	
БМН-11-ММ2			тренинг	тренинг				фото					тренинг	
БЮП-11-01								фото				тренинг	тренинг	презент
БЮП-11-02								фото				тренинг	тренинг	презент
БЮП-11-01								фото				тренинг	тренинг	презент
БЮП-11-02								фото				тренинг	тренинг	презент
БЭК-11-01						тренинг	тренинг		фото					
БЗУ-11-НН1						тренинг	тренинг		фото					
БЗУ-11-НН2						тренинг	тренинг		фото					

Рис. 2. Фрагмент расписания выполнения заданий ЦМКПС для первых 36 групп

составные части (данная программа реализуется в рамках дисциплины «Введение в профессию»):

1. Прохождение профориентационного тестирования.

2. Групповая консультация по итогам профтестирования.

3. Тренинг «Формирование базовых карьерных компетенций» (12–15 человек).



Рис. 3. Программа формирования профессиональных и карьерных компетенций для студентов первого курса

4. Индивидуальное задание-схема «Путь к успеху» (индивидуально).

5. Интервью у профессионала (до 2 человек).

6. Фотоколлаж «Мои рабочие инструменты» (до 2 человек).

7. Видеорепортаж «Один день из жизни профессионала» (до 3 участников).

8. Творческое задание-презентация «Моя карьера через 2, 5, 10 лет» (индивидуально).

9. Компьютерная программа «Интеллект-тренажер» (индивидуально).

10. Задание по итогам прохождения профориентационной программы — эссе на тему «Я — будущий профессионал».

Первый этап «Бизнес-мастерской» — прохождение студентами профориентационного тестирования с помощью диагностического профориентационного комплекса «Профориентатор», входящего в универсальную тестовую оболочку Maintest4, которая предназначена для проведения профдиагностики с применением различных тестовых психодиагностических методик, определяющих личностные особенности тестируемых, основные мотивы их учебной и трудовой деятельности, интеллектуальный и профессиональный уровень, менеджерский потенциал, компетенции и т. д. Тесты рассчитаны на отбор и оценку респондентов. При выборе профессии именно психологические особенности

самого человека, его интересы (И), способности (С), а также личностные черты (Л) определяют, в каких сферах деятельности у него больше возможностей для самореализации. Соотнося структуру тестовых блоков диагностического комплекса «Профориентатор» с предложенной в исследовании психологической структурой ключевых компетенций, можно заметить совпадение трех определяющих компонент, диагностика которых необходима для прогноза успешности освоения программы профессионального обучения: интересы (И) — мотивационный компонент; способности (С) — когнитивный компонент; личностные черты (Л) — личностный компонент.

Оболочка Maintest4 разработана авторским коллективом HR-лаборатории «Human Technologies», методология и материалы для создания комплекса тестирования — профессорами МГУ им. М. В. Ломоносова А. Г. Шмелевым, О. Н. Кононовым.

Выбор 8 шкал интересов в «Профориентаторе» основан на объединении теоретического подхода, принятого в отечественной психологии труда (типы «Человек — Природа», «Человек — Техника», «Человек — Человек», «Человек — Знак», «Человек — Художественный образ», по терминологии Е. Климова) и в американской психологии профессионального выбора («Реалистический»,

«Исследовательский», «Артистический», «Социальный», «Влияющий» и «Конвенциональный» типы, выделенные Дж. Холландом). В типологии «Профориентатора» предпринята попытка отразить «естественную» классификацию сфер, или областей, приложения человеческих сил — по предмету труда (Е. Климов) или «типу рабочей среды, рабочего окружения» (Дж. Холланд) в самом широком смысле (включая не только предмет, но и условия труда). Так, шкала «Риск», не имеющая эквивалента в типологиях обоих упомянутых исследователей, используется в «Профориентаторе» для диагностики склонности к профессиональной деятельности в необычных условиях — с риском для жизни, в условиях физического и психического стресса. Интересы к определенным занятиям, видам деятельности отражают желания, потребности тестируемого, поэтому соответствующие этим интересам профессии (группы профессий) должны быть рассмотрены в первую очередь. Далее, способности и личностные качества отражают соответствие данным типам профессий, в то время как следование интересам при выборе профессии обеспечит дальнейшую удовлетворенность человека трудовой деятельностью.

Основные характеристики применяемых психодиагностических методик приведены в таблице.

Цель профориентационного тестирования — помочь студенту понять свои сильные и слабые

стороны, разобраться в своих профессиональных интересах и тех личностных качествах, которые смогут способствовать более успешному освоению будущей профессии, либо уже сейчас сделать акцент на тех качествах, которые, по его мнению, нужно еще «нарастить». Основная цель тренинга — формирование базовых компетенций, необходимых будущему профессионалу. Цель индивидуальных и групповых заданий — самостоятельное знакомство с будущей профессией.

Основной элемент программы формирования профессиональных и карьерных компетенций — тренинг «Успешная сдача экзаменов». Тренинг призван решить три основные задачи:

— адаптировать первокурсников к новой обучающей среде;

— начать формирование таких профессиональных компетенций, как презентационные навыки, навыки тайм-менеджмента и стрессоустойчивость;

— способствовать внутригрупповому сплочению и развитию навыков работы в команде.

Ведущие тренингов — студенты специальностей «Психология» и «Управление персоналом», а также сотрудники ВГУЭС (12 основных тренеров — студенты старших курсов и сотрудники университета, 10 ассистентов — студенты младших курсов).

Продолжительность — по 3 часа в течение двух дней.

Основные характеристики комплексов тестирования Maintest4

Область применения	Структура комплекса тестирования	Форма результатов
Диагностика профессиональной направленности выпускников школ, не имеющих опыта работы. Комплекс совмещает анализ мотивационной сферы, личностных качеств и интеллектуальных способностей в рамках диагностики профессиональных склонностей	Компьютерный комплекс тестирования «Профориентатор» 3 блока вопросов и заданий: - Первый блок — оценка структуры интересов — включает 8 факторных шкал. Блок диагностирует интересы к различным сферам профессиональной деятельности: технике, науке, искусству, общению, бизнесу, знаку, природе, риску. - Второй блок — оценка структуры интеллекта — включает 6 факторных шкал. Блок состоит из заданий на определение уровня развития способностей (факторов умственной деятельности), таких как: вычисления, лексика, эрудиция, зрительная логика, абстрактная логика, внимание. Кроме того, выдается общий балл по данному блоку, отражающий средний показатель по всем шести факторам в совокупности — аналог уровня умственного развития. - Третий блок — оценка структуры личности, выявление личностных качеств — включает 4 факторные шкалы: активность, согласие, самоконтроль, эмоциональная стабильность	Рекомендации даются в терминах круга специальностей и направлений подготовки, отражающих наиболее массовые профили подготовки современного специалиста с высшим или средним образованием. Результаты сравнения представляются в виде списка наиболее близких по профилю профессий с соответствующими коэффициентами сходства (полное совпадение — 1)

Программа тренинга

Первый день. Развитие коммуникативных навыков.

1. Постановка целей тренинга (20 мин.).
2. Информационный блок (20–30 мин.): барьеры в коммуникации, невербальная коммуникация, важность коммуникации в различных жизненных ситуациях.
3. Разминка перед групповыми упражнениями (10 мин.): по выбору тренера — 1–2 активизирующие упражнения.
4. Упражнение «Завтрак с героем» (30 мин.). Необходимый материал: бумага, карандаши. Небольшое активизирующее упражнение (5 мин.).
5. Упражнение «Передать одним словом» (20 мин.).
6. Упражнение «Моя проблема в общении» (20 мин.).
7. Упражнение «Три закона общения» (15 мин.).
8. Заключение (20 мин.).

День второй. Развитие умений управлять своим временем и работа со стрессом.

Цель второй части тренинга — развитие умений правильно организовать свое время, расставлять приоритеты и достигать намеченных целей.

1. Постановка целей на вторую часть тренинга, обсуждение домашнего задания (если было), информационный блок (20 мин.).
2. Информационный блок (15 мин.).
3. Разминка перед групповыми упражнениями (10 минут): по выбору тренера.
4. Упражнение «Ценности и приоритеты» (30 мин.).
5. Упражнение «Золотая рыбка» (20 мин.).
6. Упражнение «Хронофаги» (30–40 мин.).
7. Метод Эйзенхауэра (10–15 мин.).
8. Информационный блок «Стресс» (10–15 мин.).
9. Упражнение «Демонстратор» (15 мин.).
10. Упражнение на работу со стрессом. Методы защиты от стресса.
- 11а. Заключительное упражнение (на выбор) (20–30 мин.).
- 11б. Заключительное упражнение (на выбор).

В целях формирования адекватного образа будущей профессии и развития соответствующих профессиональных интересов в программу формирования профессиональных и карьерных компетенций включены ряд творческих групповых и индивидуальных заданий.

Индивидуальные задания:

- презентация «Моя карьера через 2, 5, 10 лет»;
- «Путь к успеху».

Групповые задания:

- фотоколлаж «Мои рабочие инструменты»;
- интервью у профессионала;
- видеорепортаж «Один день из жизни профессионала».

Приведем краткое описание всех видов творческих заданий.

Задание 1. Фотоколлаж «Мои рабочие инструменты» (могут выполнять 2 человека).

Краткое описание: творческое задание для тех, кто любит фотографировать. Студенту необходимо в своей фотоработе (набор фотографий, оформленных в виде коллажа) отразить предметы, связанные с его будущей работой. Оценивается нестандартный подход и полнота отражения профессии.

Основные требования к выполнению: должны быть фотографии тех предметов, которые напрямую или опосредованно относятся к будущей профессии, не менее 10 штук. Коллаж должен нести цельную смысловую нагрузку. К коллажу должна быть написана пояснительная записка. Результаты работы можно представить как в распечатанном, так и электронном виде. При этом фотографии должны быть оформлены в едином файле или распечатаны на листе.

Задание 2. Интервью у профессионала (могут выполнять 2 человека).

Краткое описание: необходимо провести интервью с представителем своей будущей профессии. Задание оформляется в письменном варианте в виде «вопрос — ответ». Оцениваются структура, содержательность и полнота раскрытия темы.

Основные требования к выполнению: интервью должно проводиться с профессионалом, работавшим в этой сфере не менее 3 лет и достигшим значительных успехов. Необходимо указать ФИО, должность, организацию, в которой работает профессионал. Интервью оформляется в виде статьи.

Задание 3. Видеорепортаж «Один день из жизни профессионала» (могут выполнять 3 человека).

Краткое описание: необходимо снять видеоролик, сюжет которого должен быть связан с описанием одного дня профессионала. Действующими лицами могут быть как студенты, делающие ролик, так и другие люди.

Основные требования к выполнению: продолжительность видеоролика должна быть не менее 5 и не более 20 мин. Приветствуется сохранение четкой сюжетной линии.

Задание 4. «Путь к успеху» (выполняется индивидуально).

Краткое описание: необходимо создать собственный план достижения целей и реализации ценностей. Задание включает последовательное и подробное описание шагов к достижению заданных целей.

Основные требования к выполнению: задание предполагает творческо-логический подход, т. е. нужно последовательно и подробно описать каждый свой шаг по заранее заготовленной схеме, при этом приветствуется креативное оформление работы. Инструкция к заданию размещена на сайте «ВКонтакте»: документ в формате .pdf «Как добиться карьерного успеха и не потерять смысл» (раздел «Документы»).

Задание 5. Презентация «Моя карьера через 2, 5, 10 лет» (выполняется индивидуально).

Краткое описание: студенту необходимо оформить электронную презентацию, отражающую видение его карьеры через разные промежутки времени, с подробным описанием и творческим оформлением.

Основные требования к выполнению: презентация должна включать не менее 6 и не более 15 слайдов.

Задание 6. Эссе «Я — будущий профессионал своего дела» (обязательно для всех, выполняется индивидуально).

Краткое описание: данное задание является обязательным для всех. Эссе — это мини-сочинение с акцентом на личную позицию автора. В данной работе студент должен описать видение себя как будущего профессионала, важность его профессии в современном мире, какие конкретные шаги нужно сделать, чтобы стать профессионалом.

Основные требования к выполнению: эссе должно быть не менее 2, но не более 4 страниц в печатном виде (шрифт TNR-14, полуторный интервал, параметры страницы — отступ 2 см с каждой стороны).

В целях развития интеллектуальных качеств в нашей профориентационной программе предусмотрена возможность проведения занятий с помощью компьютерной программы «Интеллект-тренажер».

«Интеллект-тренажер» включает программы: «Система “Скорочтение”», «Система “Супервнимание”», «Система “Суперпамять”», «Система “Суперинтуиция”».

В программы входят свыше 100 развивающих упражнений. Каждое упражнение стимулирует сразу несколько способностей и предлагаемая очередность выполнения позволяет достичь максимальных результатов при минимально затраченном времени и нагрузке.

Программа «Интеллект-тренажер» позволяет:

- научиться запоминать большие объемы различной информации (словесной, цифровой, символической, абстрактной);

- развить внимание (устойчивость, избирательность, способность к переключению и распределению внимания, способность к внимательной работе в быстром темпе и др.);

- увеличить в несколько раз скорость чтения (без потерь в понимании);

- развить творческое и нестандартное мышление;

- стать работоспособным (настроиться на работу или отдохнуть за короткое время);

- научиться приемам выполнения интеллектуальной зарядки.

Авторы программы: Сергей Гмыра, специалист в области резервных возможностей человека; Татьяна Никитина, психолог, автор книг и статей по развитию памяти и внимания.

Каждый студент получает индивидуальную карточку, где зафиксированы баллы за выполненные задания по дисциплине «Введение в профессию» (рис. 4).

ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА ПЕРВОКУРСНИКА-2011
«Введение в профессию – Первая часть»

Студент _____ группы _____
Института _____

Групповые задания		Итого баллов в зачет (из них – 3,5 баллов)	Итого баллов в бонусы (из них – 2,5 баллов)
1) Профориентационное тестирование (8 баллов)	_____ баллов (_____ подписи)		
2) Консультация по итогам профтестирования (2 балла)	_____ баллов (_____ подписи)		
3) Тренинг «Успешная смена экзистенции» (20 баллов)	_____ баллов (_____ подписи)		
Индивидуальные задания и работы в малых группах			
4) Индивидуальное задание «Путь к успеху» (5 баллов)	_____ баллов (_____ подписи)		
5) Интервью у профессионала (5 баллов)	_____ баллов (_____ подписи)		
6) Фотоколлаж «Мои рабочие инструменты» (5 баллов)	_____ баллов (_____ подписи)		
7) Валл-репортаж «Один день из жизни профессионала» (10 баллов)	_____ баллов (_____ подписи)		
8) Презентация «Моя карьера через 2, 5, 10 лет» (5 баллов)	_____ баллов (_____ подписи)		
Итого			

Рис. 4. Личная карточка студента

В социальной сети «ВКонтакте» (vk.com/vvsufirst) создана группа «Я — будущий профессионал своего дела» в рамках сопровождения модульного курса «Бизнес-мастерская», где студенты могут:

- задать вопросы,
- скачать необходимые документы,
- проголосовать за понравившиеся работы,
- оставить отзыв,
- получить свежую информацию.

Каждому студенту, который участвует в профориентационной программе, для получения зачета по дисциплине «Введение в профессию» необходимо набрать определенное количество баллов, выполняя различные задания в рамках вышеуказанных мероприятий. При этом студент сам может выбрать, каким образом он будет получать эти баллы, так как, выполняя то или иное задание, он получает различное количество баллов. Таким образом, у студента есть возможность выбрать те задания, которые ему более интересны.

Количество баллов, которое студент может набрать для получения дифференцированного зачета по дисциплине «Введение в профессию»:

- 1) 61–75 баллов — «удовлетворительно»;
- 2) 76–90 баллов — «хорошо»;
- 3) 91–100 баллов — «отлично».

Для получения диплома «Лучший первокурсник» и занесения в базу данных перспективных студентов ВГУЭС, а также для получения скидок на дополнительные образовательные программы ВГУЭС студент должен набрать максимальное количество баллов.

Таким образом, предлагаемая программа формирования профессиональных и карьерных компетенций позволяет провести диагностику основных элементов профессионального профиля (интересы, интеллектуальные и личностные качества), а с помощью тренинговой программы, комплекса групповых и индивидуальных заданий и компьютерной программы «Интеллек-

тренажер» развить базовые профессиональные компетенции (личностные качества), сформировать адекватный образ будущей профессии и соответствующие интересы, а также развить интеллектуальные способности.

1. Клиников С. В., Могилевкин Е. А. Преодоление кризисов в карьере молодого специалиста: революция или эволюция // Трудоустройство и карьера выпускников вузов: актуальность и перспективы / науч. ред. Е. А. Могилевкин. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005. С. 182–194.

2. Кричевский Р. Л. Психология профессиональной карьеры // Психология профессиональной деятельности / под общ. ред. А. А. Деркача. М. : Изд-во РАГС, 2006. С. 82–85.

3. Могилевкин Е. А., Клиников С. В. Алгоритм преодоления кризисов в карьере молодого специалиста как фактор его профессиональной и личностной успешности // Интеллектуальный потенциал вузов — на развитие Дальневосточного региона России : материалы VII Междунар. конф. : в 9 кн. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005. Кн. 2. С. 104–107.

4. Могилевкин Е. А., Новгородов А. С. Исследование ведущих мотивов карьерного самоопределения у студентов вуза // Территория новых возможностей: Вестн. ВГУЭС. 2011. № 1. С. 59–76.

5. Садон Е. В., Могилевкин Е. А. Карьерные компетенции будущего специалиста в период профессиональной подготовки в вузе // Социальная психология труда: теория и практика. Т. 1 / отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев. М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С. 428–449.

6. Садон Е. В., Могилевкин Е. А. Профессиональные компетенции как психологический фактор становления карьеры будущего специалиста // Высшее образование сегодня. 2008. № 10. С. 28–32.

7. Технология карьеры : учеб. пособие / под общ. ред. Н. Н. Богдан. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2003. 156 с.



С. В. Гриненко

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА РЫНКЕ ТРУДА ВЫПУСКНИКОВ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Представлены подходы к формированию системы маркетинговых коммуникаций в рамках научно-образовательной инфраструктуры профессионального сообщества. Рассмотрены интересы субъектов рынка труда, определяющие сбалансированность спроса и предложения.

Ключевые слова: рынок труда выпускников системы профессионального образования, маркетинг, система коммуникационного взаимодействия, научно-образовательная инфраструктура профессионального сообщества.

•
S. V. Grinenko

Development of marketing communications for labor market of graduates of vocational education

Article presents approaches to creating of marketing communications in the formation and development of scientific and educational infrastructure of the professional community to improve the coordination of interests of the labor market, which determines the balance between supply and demand.

Key words: the labor market of graduates of vocational education, marketing, communication system interaction, scientific and educational infrastructure of the professional community.

Развитие смешанной экономики, основанное на расширении негосударственного сектора хозяйства, стимулировании предпринимательской деятельности, предполагает формирование соответствующей современным условиям системы отношений, регулирующих процесс купли-продажи рабочей силы. При этом одним из приоритетных направлений модернизации российской экономики является развитие рыночных отношений в сфере труда, в том числе встраивание принципов маркетинговой деятельности в различные сферы экономики, в частности в процессы функционирования и развития рынка труда. Следует отметить наличие специфических особенностей маркетинговых функций для регулирования рынка труда выпускников системы профессионального образования (СПО), определяемых характером образовательной деятельности по подготовке специалистов, обладающих определенными профессионально-квалификационными характеристиками.

Говоря о важности использования маркетинга для регулирования рынка труда выпускников, следует отметить, что результативность регулирования конъюнктуры спроса и предложения на рынке труда зависит также от учета главного тезиса маркетинга — ориентации на потребите-

ля — работодателя, предъявляющего требования к квалификации, умениям, навыкам, компетентным характеристикам специалистов.

Маркетинг как инструмент эффективного регулирования рынка труда выпускников системы профессионального образования предполагает создание и функционирование комплексной эффективной системы, осуществляющей маркетинговые функции, такие как стратегическое планирование, маркетинговые исследования спроса и предложения, продвижение, реклама и стимулирование трудоустройства, определение цены рабочей силы.

Особенности выделенного сегмента рынка труда заключаются в следующем:

Предложение — в последнее время появляются изменения в требованиях работодателей к выпускникам СПО, что во многом обусловлено новым содержанием и структурой рабочих мест [1]. Так, работодатель стремится обеспечить большую гибкость наемного труда через ротацию рабочих мест, разнообразие рабочих операций, повышение адаптивности, разнообразие трудовых навыков, непрерывное обучение, внедрение гибких графиков рабочего времени. В этих условиях работодатель предъявляет все более высокие требования к качеству рабочей силы,

в том числе и выпускникам. Изменение требований работодателей происходит не только в профессионально-квалификационной сфере труда, но и в социально-психологической и социально-культурной плоскостях, что связано с развитием новых императивов, ориентированных на большую инициативу и самостоятельность, способность работать во временных рабочих группах (командах), высокую мотивацию к переобучению, что подтверждается результатами ряда исследований. Требования работодателей к выпускникам вузов выглядят следующим образом: опыт работы, наличие высшего образования, наличие нужных связей, знания и трудовые навыки, мотивация к дальнейшему обучению.

Спрос — определяется неподготовленностью значительной части молодых специалистов к профессиональному самоопределению, что связано с тем, что не всегда удается работать по полученной специальности, при этом необходимо осваивать новую квалификацию, не соответствующую профилю основной профессиональной подготовки. Кроме того, следует отметить неготовность выпускников СПО к целенаправленным действиям на рынке труда по осуществлению дальнейшего профессионального самосовершенствования. По мнению молодых специалистов, они имеют следующие конкурентные преимущества при приеме на работу: профессию, перспективную на рынке труда; наличие диплома о высшем образовании; социальный капитал, складывающийся из существующих связей; опыт работы, хотя чаще наблюдается его отсутствие; и, наконец, личные качества.

В декабре 2009 г. Росстатом в рамках обследования населения по проблемам занятости в 7 субъектах Российской Федерации был проведен анализ трудоустройства выпускников учреждений профессионального образования [4]. Пилотное обследование трудоустройства выпускников СПО в количестве 615 человек, окончивших какое-либо учреждение профессионального образования в период с 2005 по 2009 г. и находящихся в возрасте моложе 35 лет, показало, что 15 % респондентов имели постоянную работу во время учебы, а еще около 10 % — работали время от времени. Около 55 % выпускников, работавших во время учебы, отмечали, что их работа имела определенное отношение к получаемой ими профессии.

После окончания образовательного учреждения трудоустроились около 80 % выпускников, из них 14 % получили предложение от работодателя напрямую или продолжили работать на

том же месте, что и во время учебы. Почти 9 % выпускников так и не могли устроиться на работу после окончания обучения, около 5 % вообще не предпринимали попыток найти работу.

Наиболее распространенными проблемами, с которыми столкнулись выпускники при трудоустройстве на первую работу, были: отсутствие опыта работы (53–56 %); отсутствие свободных рабочих мест (23–34 %); низкий уровень предлагаемой заработной платы (25–31 %). Около 69 % опрошенных выпускников с высшим и 60 % выпускников со средним профессиональным образованием отметили связь первой работы с полученной специальностью. Среди выпускников с начальным профессиональным образованием этот показатель достигает 75 %.

Объясняя свое решение о трудоустройстве на первую работу не по полученной специальности, выпускники чаще всего приводили такие причины, как дефицит рабочих мест по полученной специальности (36 %) и низкий уровень предлагаемой заработной платы (18 %). Оценивая достаточность профессиональных знаний, приобретенных в учебном заведении, для выполнения первой работы, большинство выпускников считали, что полученных ими знаний было вполне достаточно (78 % выпускников с высшим и 67 % выпускников со средним профессиональным образованием). Около 9 % выпускников с высшим и 19 % выпускников со средним профессиональным образованием отметили, что полученные ими знания не пригодились на первой работе, и 13–15 % — что полученных знаний было недостаточно.

Продвижение — в рамках этой функции практическое применение некоторых методов маркетинга уже сейчас имеет место, что проявляется в деятельности государственных служб по обеспечению занятости населения и частных агентств по найму. При этом следует отметить, что если государственные службы занятости в основном применяют некоторые способы сбытовой концепции маркетинга, то частные рекрутинговые агентства — отдельные методы концепции традиционного маркетинга, комплексная же система маркетинга в деятельности этих структур отсутствует, что мешает им владеть ситуацией на рынке труда. Следствием является как отсутствие обоснованной стратегии в деятельности названных структур, так и низкий уровень использования их услуг выпускниками СПО, что подтверждается результатами исследования обращений выпускников 2005–2009 гг.: обращения в государственную службу занятости

составили 17,3 %, а в коммерческие агентства — лишь 3,5 % (см. таблицу).

Следует также отметить довольно низкое использование сетевых технологий, несмотря на большое количество рекрутинговых виртуальных агентств, таких как www.joblist.ru, www.job.ru, www.rabota.ru, www.vacansia.ru, www.gojobs.ru, www.rnd.rosrabota.ru, www.ultrabyte.ru, www.hotjob.ru, www.onlinejobs.ru, www.SuperJob.ru, www.job.ws, www.jobsmarket.ru, и др.

Функции рекламы, стимулирования трудоустройства, определения цены рабочей силы либо отсутствуют, либо находятся в начальной стадии развития. К функциям рекламы выпускников СПО следует отнести ярмарки вакансий, проводимые в учебных заведениях отделами практик и трудоустройства, выпуск и распространение сборников, включающих сведения о лучших выпускниках, и рекламные действия индивидуального характера — рассылку резюме. Функции стимулирования трудоустройства и определения цены рабочей силы не задействуются, что подтверждается представленными выше результатами исследования, а также авторами [2].

На основании вышесказанного следует заключить, что на рынке труда, особенно в сегменте молодых специалистов, маркетинг способствует:

— открытости рынка труда в контексте информированности, избирательности и результативности трудоустройства (заполнения вакансий молодыми перспективными кадрами);

— успешности регулирования процессов формирования и распределения (перераспределения) трудовых ресурсов посредством сбора и анализа информации, изучения конъюнктуры рынка труда, получения данных о возможных объемах и структуре необходимых профессий и специальностей, стимулирования распределения трудовых ресурсов, проведения соответствующей рекламы;

— повышению информированности субъектов рынка труда об изменениях требований работодателей к компетенциям и профессионально-квалификационным характеристикам выпускников СПО, о формирующихся требованиях к рабочему месту, заработной плате, условиях труда, распорядке рабочего дня, перспективности профессии, корпоративной культуре.

Названные аспекты свидетельствуют, что основной функцией маркетинга на рынке труда является организация и развитие комплекса маркетинговых коммуникаций, позволяющих совершенствовать информационную составляющую и коммуникативные взаимодействия между субъектами рынка труда. Можно выделить следующие

Способы поиска работы выпускниками СПО*, %

Способы	Всего	Образование		
		высшее профессиональное и послевузовское	среднее профессиональное	начальное профессиональное
Просмотр объявлений о вакансиях	37,4	40,4	39,5	29,7
Помощь образовательного учреждения	0,0	0,0	0,0	0,0
Обращение в государственную службу занятости	17,3	13,3	21,7	17,8
Обращение в коммерческую службу занятости	3,5	4,8	3,2	1,7
Обращение к друзьям, родственникам, знакомым	51,6	52,1	54,1	47,5
Подача объявлений	5,8	7,4	5,7	3,4
Непосредственное обращение к администрации	41,9	44,7	37,6	43,2
Другие способы	14,5	20,7	12,7	6,8
Использование Интернета, всего	24,0	42,6	14,6	6,8
в том числе:				
просматривали информацию о работе	19,9	36,2	12,1	4,2
рассылали резюме	9,7	18,6	5,1	1,7
заполняли заявления о приеме на работу в режиме онлайн	3,7	6,9	1,3	1,7
не использовали Интернет	76,0	57,4	85,4	93,2

* Сумма значений по строкам в графах больше итога, так как выпускники указывали все использованные способы поиска работы.

интегральные социально-экономические группы субъектов:

1-я группа. Предприятия реального сектора экономики, являющиеся потребителями конечного продукта сферы подготовки специалиста — квалифицированных, обладающих требуемыми компетенциями, трудовых ресурсов.

2-я группа. Государственные, региональные и муниципальные управляющие структуры, являющиеся экономически заинтересованными субъектами (так как они — потребители трудовых ресурсов) и социально заинтересованными — (так как их деятельность направлена на эффективное социально-экономическое развитие территории соответствующего уровня).

3-я группа. Сетевые общественные структуры и ассоциации, заинтересованные в сбалансированной подготовке специалистов как представители определенных групп субъектов — ТПП, РСПП, ассоциаций среднего и малого бизнеса и др.

4-я группа. Учреждения профессионального образования различных уровней — начального, среднего специального и высшего, — предоставляющие услуги по подготовке квалифицированных трудовых ресурсов.

5-я группа. Население — данная группа является потребителями образовательных услуг, носителями результата образовательных услуг — квалифицированными трудовыми ресурсами, субъектами, заинтересованными в устойчивом социально-экономическом развитии территории, на которой они проживают.

Современная система взаимоотношений профессионального образования, бизнес-сообщества, управляющих структур и населения формируется в рамках концепции процесса управления функционирования научно-образовательной инфраструктуры на основе структурно-институциональных связей. Основными причинами, негативно влияющими на формирование эффективного сотрудничества, являются неинформированность в вопросах межгруппового взаимодействия и неумение сотрудничать, а также несовершенная нормативно-правовая база. В условиях неопределенности экономические агенты зачастую не могут реализовать взаимные выгоды от согласованных действий, даже если не существует явно выраженного конфликта интересов [5].

В связи с этим следует выделить ряд базовых принципов концепции маркетинга, перспективных для использования на рынке труда выпускников СПО:

1) рыночная деятельность должна ориентироваться на потребителей рабочей силы — работодателей, что предполагает выявление их групп, потребностей в приобретении трудовых услуг, предоставляемых молодыми специалистами, возможностей реального найма работников в соответствии с требованиями к рабочему месту, оценке их требований к структуре необходимых им специальностей и профессий, а также к компетенциям и квалификационно-профессиональным характеристикам, что подтверждается исследованиями [3];

2) рыночная деятельность должна ориентироваться также на интересы других групп субъектов рыночных отношений в зависимости от их квалификационного и профессионального состава, способности адаптироваться к условиям меняющегося спроса; требования, предъявляемые ими к уровню оплаты труда, условиям производства, режиму работы и отдыха; психологические предпочтения, мотивы поведения;

3) должен реализовываться системный подход, определяющий необходимость синхронизации и координации различных видов маркетинговой деятельности, связанных с продажей услуг труда, включая финансирование, подготовку и переподготовку кадров, формирование и использование доходов населения, стимулирование занятости и содействие трудоустройству. Данный принцип можно реализовать, используя систему выявления и анализа рыночных возможностей, доведения необходимой информации до сведения субъектов рыночных отношений и систему обратной связи, обеспечивающую согласование спроса и предложения на рынке труда, поддержание рационального соответствия между ними;

4) необходима ориентация на долгосрочную перспективу, что должно обеспечивать субъектам рынка труда возможность быть более информированными о конъюнктуре рынка труда, основных тенденциях его изменения, вырабатывать наиболее избирательные и эффективные способы рыночного поведения, рассчитанные не только на успешность в текущей ситуации, но и в перспективе. Для реализации этого принципа необходимы регулярность проведения маркетинговых исследований, прогнозирование ситуации на рынке труда и соответствующее планирование.

Резюмируя вышесказанное, следует сделать вывод о том, что современная концепция маркетинга базируется, прежде всего, на согласовании интересов экономических субъектов, вступающих

в отношении взаимодействия, сотрудничества, партнерства.

При формировании партнерских сетей в научно-образовательной инфраструктуре, соответствующей базовым принципам маркетинга, реализуемым на рынке труда, соблюдается следующая логическая взаимозависимость пяти социально-экономических групп субъектов профессионального сообщества:

- эффективно организованная и действующая система профессионального образования выпускает квалифицированного специалиста, обладающего требуемыми характеристиками и компетенциями, востребованного на рынке труда;

- специалист, востребованный на рынке труда, соответствующий требованиям работодателя, обладающий необходимыми знаниями, умениями и компетенциями, обеспечивает эффективную деятельность любого предприятия, являясь важным ресурсом управления и производства, уверен в своей экономической безопасности и социальной обеспеченности;

- эффективная деятельность предприятий и уверенного в экономической и социальной устойчивости специалиста приводит к социально-экономическому развитию общества и, как следствие, к экономическому благополучию государства;

- экономически благополучное и социально и экономически устойчивое государство развивает эффективную систему образования, в том числе профессионального;

- ассоциации, союзы и другие общественные организации получают эффект и взаимосвязаны либо с предприятиями (торгово-промыш-

ленная палата, ассоциация работодателей и др.), либо с профессиональным образованием (союз ректоров, ассоциации выпускников, центры по содействию трудоустройству), либо с трудовыми ресурсами (профсоюзы), либо с государством (центры занятости).

Представленная логика и предлагаемая научно-образовательная структура профессионального сообщества, в совокупности с принципами маркетинга на рынке труда, позволяют выстроить и развить эффективную систему регулирования сбалансированности спроса и предложения посредством повышения ее открытости, информативности и улучшения коммуникативных процессов.

1. Дмитриева Ю. Условия трудоустройства выпускников вузов на рынке труда // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 8. С. 34–39.

2. Еремкин А. И., Петренко В. О., Савенкова Ю. С., Худяков В. А. Система содействия трудоустройству выпускников вуза в современных условиях // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 3. С. 54–58.

3. Котляревская И. В., Мальцева Ю. А., Яценко О. Ю. Маркетинговый механизм взаимодействия вуза и предприятия: инновационный подход // Там же. 2010. № 6. С. 22–27.

4. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/B11_04/IssWWW.exe/Stg/d03/2-rin-trud.htm

5. Юрин С. В. Институциональная структура и поведение экономических субъектов // Экон. науки. 2008. № 2 (39). С. 114.





Д. А. Казьменков, В. М. Московкин

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ВУЗАХ РОССИИ

Рассматриваются актуальные проблемы и тенденции развития малых инновационных предприятий (МИП) при вузах Российской Федерации. Раскрываются текущее состояние и структура созданных хозяйственных обществ. Исследуются проблемы, стоящие перед вузами и МИП, которые мешают инновационному развитию наукоемкого бизнеса. На основе проведенного анализа авторами выдвигаются предложения по развитию условий для успешного функционирования МИП и стимулирования инновационной деятельности вузов.

Ключевые слова: малые инновационные предприятия, инновации, инвестиции, инновационный бизнес в вузах.



D. A. Kaz'menkov, V. M. Moskovkin

The small innovative companies of Russian's universities: problems of development

In article actual problems and tendencies of small innovative companies of Russian's universities are considered. The current condition and structure of small innovative companies reveals. The barriers facing participants of universities and small innovative companies that reduce rates of development of innovative high-tech business are investigated. On the basis of the spent analysis the author brings offers on development of conditions for the successful operation in the Russian universities that, in turn, stimulates small innovative business and will provide economic development of all country.

Key words: small innovative company, innovations, investments, innovative business in universities.

Создание МИП в России

Инновационный сектор российской экономики как совокупность образовательных, научных, инфраструктурных и производственных организаций, взаимодействующих с целью выпуска наукоемкой высокотехнологичной продукции, характеризуется отсталостью на фоне роста инновационной составляющей экономик развитых стран.

В ведущих странах мира прирост ВВП достигается за счет использования научных открытий и освоения инноваций. В США 7 млн малых инновационных компаний производят более половины ВВП и создают более половины

рабочих мест. В Индии малые инновационные фирмы, действующие в области программного обеспечения, приносят казне валютный доход, сопоставимый с объемом экспорта компании «Газпром» [7].

В связи с этим для России большое значение приобретает выбор путей и конкретных форм организации инновационной деятельности, которые послужили бы эффективным средством развития инновационного сектора.

Одним из таких путей и форм организации инновационной деятельности является создание малых инновационных предприятий (МИП) при вузах России. 15 августа 2009 г. вступил в силу № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные

законодательные акты РФ по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ (ХО) в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности», который открыл новый этап в жизни научных и образовательных учреждений.

В соответствии с № 217-ФЗ вузам и научно-исследовательским институтам (НИИ) предоставляется право самостоятельно создавать хозяйственные общества, применяющие результаты интеллектуальной деятельности, исключительные права на которые принадлежат этим учреждениям. Закон направлен на создание благоприятных условий для эффективного развития малого и среднего бизнеса в инновационной сфере.

Необходимо заметить, что МИП существовали еще до принятия закона. В 90-е гг. в России насчитывалось более 80 предприятий, действующих как инновационно-технологические центры [10]. Но форма, деятельность и состав данных предприятий часто менялись. Некоторые МИП были очень успешными, и их продукция выходила даже на международный уровень, некоторые из них после принятия № 217-ФЗ получили новое развитие и перспективы.

Нами выявлено пять категорий предприятий, объединенных термином МИП:

1) предприятия, созданные вузом ранее принятого № 217-ФЗ, которые до 2003 г. не вышли из состава вуза;

2) предприятия, созданные на территории вузов студентами, аспирантами, сотрудниками, юридически не принадлежащие вузу;

3) созданные в вузе по № 83-ФЗ организации, имеющие форму некоммерческих организаций;

4) хозяйственные общества (ХО), созданные вузом или НИИ по № 217-ФЗ, но не соответствующие ему по различным причинам (несоответствие доли вуза в уставном капитале, неправильное оформление документов);

5) ХО, созданные вузом или НИИ по № 217-ФЗ и полностью соответствующие ему.

Под термином «МИП» мы будем иметь в виду предприятия, которые соответствуют № 217-ФЗ или стремятся ему соответствовать, т. е. компании, вошедшие в реестр МИП, который ведет Центр исследований и статистики науки (ЦИСН) при Министерстве образования и науки РФ [9].

Соответствие № 217-ФЗ выражается в возможности МИП работать по упрощенной схеме налогообложения (№ 310-ФЗ от 27.11.2010 г.) и платить не 36 %, а 14 % страховых взносов (по

№ 272-ФЗ от 16.10.2010 г.). По состоянию на январь 2012 г. в реестре зарегистрировано 1083 предприятия, из которых только 405 соответствуют № 217-ФЗ. Исходя из этого, только треть компаний могут использовать эту возможность. Еще треть — по словам экспертов — создана лишь на бумаге и не ведет активной инновационной деятельности [5].

Структура МИП

Наиболее частой организационно-правовой формой МИП избирается форма общества с ограниченной ответственностью (98 % от общего количества). Некоторые МИП учреждаются в форме закрытых акционерных обществ (2 %). В качестве объекта интеллектуальной собственности, вносимого в уставной капитал, указывается патент на изобретение, полезную модель или промышленный образец (55 % от общего количества МИП), ноу-хау (27 %) и программы для ЭВМ (18 %) [3].

Распределение МИП по принадлежности к министерству (ведомству) приведено в табл. 1, а распределение МИП по федеральным округам — в табл. 2 [Там же].

Из 1083 МИП, зарегистрированных в реестре ЦИСН, 951 (88 %) создано 167 учреждениями, подведомственными Минобрнауки России (74 % от общего количества учреждений, создавших МИП).

Как видно из табл. 2, почти 70 % МИП (751) сконцентрированы в трех федеральных округах: Центральном (29 % от общего количества), Сибирском (24 %) и Приволжском (16 %).

Данные о соответствии деятельности МИП избраным приоритетным направлениям развития науки и техники РФ приведены в табл. 3 [Там же].

В соответствии с приоритетами развития науки и техники РФ наибольшее количество функционирующих МИП создано по направлениям «Энергоэффективность, энергосбережение, ядерная энергетика» (107), «Информационно-телекоммуникационные системы» (99) и «Индустрия наносистем» (55).

Анализируя соответствие МИП критическим технологиям развития науки, можно отметить, что наибольшее количество МИП было создано по направлениям «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем» (81), «Нано-, био-, информационные, когнитивные технологии» (56), «Технологии создания энергосберегающих систем транспортировки, распре-

Таблица 1

Распределение МИП по принадлежности к министерству (ведомству)

Учредитель	Количество учредителей		Количество МИП	
	всего	%	всего	%
Минздравсоцразвития РФ	10	4,41	20	1,85
Минтранс РФ	7	3,08	16	1,48
Минсельхоз РФ	12	5,29	21	1,94
РАМН	4	1,76	4	0,37
РАН	21	9,25	28	2,59
Росрыболовство	1	0,44	26	2,40
Министерство образования Московской области	2	0,88	10	0,92
Минобрнауки РФ	167	73,57	951	88,09
Минкультуры РФ	1	0,44	1	0,09
Правительство РФ	1	0,44	1	0,09
Минобороны РФ	1	0,44 %	5	0,46
<i>Всего</i>	227	100	1083	100

Таблица 3

Соответствие деятельности МИП избранным приоритетным направлениям развития науки и техники РФ

Направление	Количество МИП	%
Безопасность и противодействие терроризму	27	2
Индустрия наносистем	55	5
Информационно-телекоммуникационные системы	99	9
Науки о жизни	35	3
Перспективные виды вооружения, военной техники	17	2
Рациональное природопользование	17	2
Транспортные и космические системы	25	2
Энергоэффективность, энергосбережение, ядерная энергетика	107	10

Таблица 2

Распределение МИП по федеральным округам

Федеральный округ	Количество МИП	%
Центральный	314	29
Сибирский	259	24
Приволжский	178	16
Уральский	91	8
Южный	94	9
Северо-Западный	84	8
Северо-Кавказский	40	4
Дальневосточный	23	2
<i>Всего</i>	1083	100

деления и использования энергии» (43), «Технологии мониторинга и прогнозирования состояния окружающей среды, предотвращения и ликвидации ее загрязнения» (43) [3].

По результатам мониторинга хозяйственной деятельности МИП (по состоянию на начало 2011 г., в соответствии с ответами, полученными от 244 МИП), Министерством образования и науки РФ сформированы усредненные показатели хозяйственной деятельности (табл. 4) [Там же].

Средняя численность персонала МИП составляет 5,42 человека, при этом более трети (34 %) сотрудников — студенты и аспиранты; средняя годовая величина заработной платы в хозяйственном обществе достигает 80 тыс. руб., а средняя годовая величина дохода на одного сотрудника — 214 тыс. руб.

Средний объем государственных инвестиций, привлеченных в хозяйственное общество, превышает средний объем привлеченных венчурных инвестиций более чем в 42 раза (объем

Показатели хозяйственной деятельности МИП

Показатель	Среднее значение для МИП
Численность персонала, чел.	5,42
Численность персонала, занятого исследованиями и разработками, чел.	4,45
Численность управленческого персонала, чел.	1,40
Численность персонала, занятого производственно-технологической деятельностью, чел.	3,09
Численность персонала, занятого коммерциализацией РИД, чел.	1,97
Величина средней годовой заработной платы (план), руб.	80 450
Средний возраст сотрудников, лет	34
Доля сотрудников, являющихся студентами, аспирантами, %	34
Объем произведенной (инновационной) продукции (валовая продукция), руб.	858 868
Объем реализованной (инновационной) продукции (выручка), руб.	928 219
Средняя годовая величина производственных, административных и иных издержек на одного сотрудника (план), руб.	98 864
Средняя годовая величина дохода на одного сотрудника (план), руб.	214 019
Балансовая стоимость нематериальных активов, руб.	256 687
Балансовая стоимость оборудования и материальных активов, руб.	260 885
Текущая величина уставного капитала, руб.	136 307
Объем государственных инвестиций в хозяйственное общество, руб.	1 412 000
Объем привлеченных венчурных инвестиций, руб.	33 500
Объем иных привлеченных частных инвестиций (средства бизнес-ангелов, личные средства сотрудников, средства, выделенные частными инвестиционными фондами, инвестированная прибыль), руб.	3,84

государственных инвестиций составляет 1412 тыс. руб., объем венчурных инвестиций — 33,5 тыс. руб.).

Средний объем произведенной (инновационной) продукции (валовая продукция) равен 858,9 тыс. руб., объем реализованной инновационной продукции — 928,2 тыс. руб. [3].

Перспективы и проблемы развития МИП

Перспектива развития МИП будет напрямую зависеть от качества предоставляемых вузам условий и уровня решения проблем, возникших перед компаниями. Некоторые вузы уже включили МИП в свои среднесрочные и долгосрочные программы развития, например, Мордовский национальный исследовательский университет [1].

Среди мотивов, побуждающих вузы создавать МИП, мы выделяем заинтересованность в коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности (РИД), желание сотрудников участвовать в различных государственных программах поддержки малого бизнеса и оказывать

различные платные услуги юридическим и физическим лицам. Однако значительное количество МИП было создано для отчетности перед министерством, а ранее — перед Рособразовани-ем (упразднено в 2011 г.), ставящим жесткие требования перед вузами. По разным оценкам, с этой целью было создано в 2010–2011 гг. от 30 до 80 % всех МИП [5].

Среди выгод, помимо упрощенной налоговой схемы, при соответствии МИП № 217-ФЗ, можно отметить возможность арендовать помещения у вуза или НИИ вне конкурса по обычной цене, определенной независимым оценщиком. Уже обсуждается выход постановления Правительства РФ, которое позволит МИП платить гораздо меньше: 40 % от цены в первый год, 60 — во второй и 80 % — в третий [Там же].

Первоначально планировалось, что уставным капиталом созданных МИП будут права на использование интеллектуальной собственности вуза. Однако впоследствии были приняты поправки, облегчающие данную процедуру (с 1 января 2011 г. в уставной капитал можно вносить денежные средства, а с 1 марта 2011 г. — оборудование и имущество).

Но есть еще одна важная льгота, появившаяся в 2011 г. в результате изменения № 94-ФЗ о госзакупках. Теперь закупка любыми бюджетными организациями НИОКР может осуществляться путем проведения конкурса с одним участником.

Главным требованием остается минимальная доля вуза в уставном капитале — треть (33,4 %). Эта треть может делиться в любой пропорции между правом на использование интеллектуальной собственности, денежными средствами и оборудованием. Но для вузов Минобрнауки РФ стоимость оборудования не должна превышать 500 тыс. руб. [5].

Можно выделить следующие причины несоответствия 678 МИП требованиям 217-ФЗ:

1) несоблюдение доли (33,4 %) в уставном капитале ХО;

2) внесение вузом в уставной капитал ХО права использования интеллектуальной собственности, которая ему не принадлежит. В некоторых случаях возникает ситуация, когда интеллектуальная собственность принадлежит ученому или юридическому лицу: например, в 90-е гг. ученые начали регистрировать результаты интеллектуальной деятельности на себя лично или вуз продавал права на использование интеллектуальной собственности;

3) невозможность организовать собрание акционеров или учредителей для подтверждения ряда документов или смены генерального директора. Так, для вуза, в особенности имеющего статус «автономное учреждение», собрать наблюдательный совет — большая и серьезная проблема. К примеру, 16 июня 2010 г. Южный федеральный университет (ЮФУ) стал автономным учреждением, а в соответствии с № ФЗ-174 «Об автономных учреждениях» создавать ХО можно было только после положительного решения наблюдательного совета университета и решения Минобрнауки. Поэтому только спустя полгода, 18 января 2011 г., было проведено первое заседание наблюдательного совета ЮФУ [6].

Вместе с тем сегодня существует ряд барьеров, преодоление которых является первоочередной задачей на пути развития МИП.

Во-первых, в № 217-ФЗ должен быть внесен пункт, позволяющий и автономным учреждениям, которыми являются с июня 2010 г. большинство федеральных вузов, в соответствии с законом иметь право создавать хозяйственные общества [4].

Во-вторых, для многих МИП до сих пор не доступна аренда имущества в соответствии с № 22-

ФЗ от 1.03.2011 г., так как некоторые вузы не имеют необходимого оборудования или их имущество задействовано в учебной деятельности [2].

В-третьих, для дальнейшего развития МИП и большей заинтересованности вузов необходимо внести поправки в налоговое законодательство для легитимизации получения бюджетными учреждениями дивидендов от предпринимательской деятельности.

В-четвертых, особое внимание необходимо уделить проблеме венчурного финансирования МИП. В среднем в 2011 г. каждый МИП имел в своем распоряжении 33,5 тыс. руб. венчурного финансирования и только 3,85 руб. частных средств (см. табл. 4). Это чрезвычайно мало по сравнению с американскими и европейскими инновационными компаниями и стартапами. В первую очередь необходимо создать благоприятную почву в виде законодательных и экономических решений для привлечения иностранных и собственных инвесторов, причем это относится не только к инновационному сектору, но и к малому бизнесу в целом.

В-пятых, в России по-прежнему слабо развитой остается область патентования и коммерциализации интеллектуальной собственности. По рейтингу Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), в 2009 г. Россия по подаче патентных заявок находилась на 20-м месте в мире (569 заявок), многократно уступая не только ведущим державам, таким как США, где в 2009 г. была подана почти треть всех международных заявок (45 790), Япония (29 827), Германия (16 736), но и «азиатским тиграм», и даже Австрии (1072) и Израилу (1472) [8]. Необходимы комплексная программа по развитию системы защиты интеллектуальной собственности, ускорение в университетах процедуры по оформлению (переоформлению, отчуждению права) патентов на интеллектуальную собственность, стратегический подход, учитывающий факторы целеполагания субъектов патентных отношений [12].

Помимо вышеперечисленного, нужно внедрять систему мер, изложенную в государственных документах по созданию условий развития инновационных компаний.

В принятой Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г. уделено особое внимание развитию инновационно-технологического комплекса, прописаны и конкретные цифры: например, увеличить в 2020 г. долю предприятий, осуществляющих технологические инновации, до 40–50 % (в 2009 г. — 10,4 %). Государство

должно обеспечить формирование благоприятного инновационного климата, включая создание условий и стимулов для инновационной деятельности, а также для использования инноваций во всех видах деятельности [11].

Таким образом, за два года существования ФЗ № 217 было создано около 600–700 действующих компаний, половина из которых активно работает и уже пользуется налоговыми привилегиями. В целом по этому показателю Россия уступает не только развитым странам (США, Япония, Германия, Израиль), но и развивающимся (Индия, Китай). Однако динамика оправдывает надежды законодателей, ведь на создание национальной инновационной системы необходимо потратить минимум 15–20 лет.

1. Вдовин С. М., Гуськова Н. Д., Сенин П. В. Развитие инновационной инфраструктуры национального исследовательского университета // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 4. С. 7–12.

2. Власов А. Ф. Вуз и МИП. Варианты развития отношений [Электронный ресурс] // Интеллектуальная собственность — XXI век: сб. тез. Междунар. форума, 2011 г. URL: www.forum-ip.ru.

3. Информационно-аналитические материалы Министерства образования и науки РФ [Электрон-

ный ресурс]. URL: http://www.edu.ru/mon/index.php?page_id=240

4. Колесников А. Н. Анализ деятельности МИП при вузах в системе учета и мониторинга организации ХО по № ФЗ-217: основные ошибки и возникающие барьеры [Электронный ресурс] // Интеллектуальная собственность — XXI век: сб. тез. Междунар. форума, 2011 г. URL: www.forum-ip.ru.

5. Колесников А. Н. Треть малых предприятий при вузах существует лишь на бумаге [Электронный ресурс]. URL: <http://c-mp.ru/Doc.aspx?DocId=539>

6. Кучинский Л. Ф. Опыт создания ХО с участием ЮФУ [Электронный ресурс] // Интеллектуальная собственность—XXI век.

7. Лурье Е. Основа новой экономики [Электронный ресурс]. URL: <http://tztver.ru/index.php?id=read&n=106>

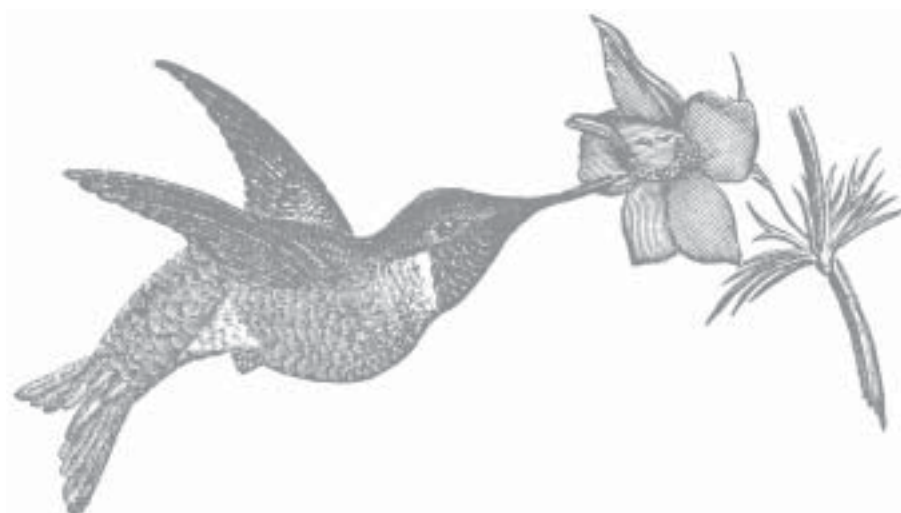
8. Пресс-коммюнике ВОИС от 8 февраля 2010 г. [Электронный ресурс]. URL: http://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2010/article_0003.html

9. Реестр ХО ЦСИН [Электронный ресурс]. URL: <http://www.csrs.ru/reestr/default.asp>

10. Сизова Д. А. Проблемы создания и развития малых инновационных предприятий при вузах и НИИ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rea.ru/UserFiles/fdo/INCON2010/Сизова.doc>

11. Стратегия развития инновационной России до 2020 года [Электронный ресурс]. URL: <http://innovus.biz/media/uploads/resources/Innovative-Russia-2020.pdf>

12. Яныкина Н. О. Стратегическое управление интеллектуальной собственностью: специфика научно-образовательного комплекса // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 3. С. 29–36.



Ю. П. Куликова

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ НА ОСНОВЕ МЕЖВУЗОВСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Межвузовское взаимодействие является одним из направлений активизации инновационной деятельности в высшей школе. Автором рассмотрен зарубежный опыт межвузовского взаимодействия на региональном, национальном и международном уровне. Определены основные подходы к организации взаимодействия. Выявлены причины и проблемы развития межвузовского сотрудничества. Охарактеризованы результаты, условия и тенденции развития взаимодействия между вузами.

К л ю ч е в ы е с л о в а: высшее образование, инновации, инновационное развитие, межвузовское взаимодействие, межвузовские объединения.

•
Y. P. Kulikova

Foreign experience of innovative development of higher education on the basis of inter-university collaboration

Inter-university collaboration is one of the lines of enhancing innovative activities at higher school. The author describes foreign experience of inter-university collaboration at regional, national and international levels. The main principles of organizing interaction are highlighted. The incentives and problems of inter-university collaboration are examined. The results, conditions and tendencies of co-operation between institutes of higher education are also under consideration.

К e y w o r d s: higher education, innovations, innovative development, inter-university collaboration, university associations.

В последние десятилетия межвузовское взаимодействие во всем мире приобретает все более развитый характер, что связано с ускорением научно-технического прогресса и ростом требований к человеческому капиталу.

Поскольку инновации — результат многостороннего и неоднозначного взаимодействия между участниками инновационной деятельности, это обуславливает активизацию процессов вертикальной и горизонтальной интеграции в рамках инновационных систем, приводя к усилению взаимопроникновения образования, науки и других секторов экономики. При этом возрастает значение горизонтального межвузовского взаимодействия, нацеленного на повышение конкурентных преимуществ вузов и позволяющего выполнять более амбициозные образовательно-инновационные задачи. Основным мотивом развития сотрудничества между вузами является расширение участия университетов в инновационных системах стран и регионов.

Американские исследователи, проанализировавшие 2,4 млн научных работ, изданных в 110 ведущих университетах США в 1981–1999 гг., отмечали, что за эти 19 лет в два раза возросло

число ученых, входящих в одну исследовательскую группу. С начала 1990-х гг. отмечается активизация межтерриториального и международного взаимодействия, что объясняется быстрым развитием средств коммуникации [5].

Межвузовское взаимодействие может реализовываться в различных формах — от встреч руководителей вузов до формирования стратегических альянсов. Сотрудничество университетов может осуществляться на формальной и неформальной основе, объединять государственные и негосударственные вузы по различным принципам и достигать разной степени интегрированности в зависимости от целей и ресурсов участников. С организационной точки зрения формальное сотрудничество может осуществляться в виде образования коалиций, партнерств, ассоциаций, консорциумов и т. д. Приобретение правового статуса не является обязательным условием, отношения участников межвузовских объединений в большинстве случаев определяются общим соглашением.

С территориальной точки зрения можно выделять региональное, национальное и международное сотрудничество.

Расширение взаимодействия между вузами может рассматриваться как инструмент активизации инновационной деятельности в конкретном регионе. Так, развитие межвузовских отношений в Англии начиная с 1980-х гг. привело к формированию в конце 1990-х гг. региональных ассоциаций университетов во всех девяти регионах страны.

Помимо кооперирования на основе территориальной принадлежности распространение получило взаимодействие между вузами высокого исследовательского потенциала. Дополнительным стимулом к кооперированию могут являться общие традиции поддержки инновационного предпринимательства. Так, на юге Великобритании развитие сотрудничества между вузами с 1999 г. позволило создать партнерство «SETsquared», объединившее пять инновационных университетов. Деятельность партнерства ориентирована на поддержку инновационных предприятий — как «spin-out» компаний, так и независимых инновационных проектов. Основными направлениями сотрудничества являются создание малых инновационных предприятий на базе университетов, развитие лицензирования и бизнес-инкубирования, а также распространение среди преподавателей и студентов практических навыков инновационной деятельности. Становлению партнерства во многом способствовало участие в государственных программах финансирования. Совместные заявки на участие в программах государственной поддержки позволили сформировать в каждом университете центры бизнес-акселерации, которыми к 2011 г. было поддержано около 650 высокотехнологичных стартапов, создано 1000 рабочих мест. Ежегодные инновационные сессии с инвесторами позволили привлечь в инновационные компании более 100 млн фунтов и значительные производственные заказы. Установление контактов с предпринимательскими сетями США способствовало выходу 200 компаний на международный рынок. Партнерство «SETsquared» обеспечивает 11 % университетских патентов Великобритании [3]. Среди проектов, реализуемых партнерством, проекты в области коммуникаций, здравоохранения, экологии, транспорта и социологии.

Британское объединение «Консорциум университетов Белой Розы» (White Rose University Consortium), созданное в 1997 г. в Йоркшире, также является примером успешного кооперирования выдающихся исследовательских потенциалов университетов с целью совместного привлечения финансирования, заказов на научные

исследования и обеспечения экономического развития региона и страны на основе технических достижений. На базе консорциума созданы разнообразные совместные структуры поддержки инновационной деятельности, среди которых:

- Совместный фонд Белой Розы (White Rose Collaboration Fund), предоставляющий начальные средства группам ученых для совместных исследований на конкурсной основе (в 2008–2011 гг. поддержано 15 проектов) [2];

- Технологический посевной фонд (Technology Seedcorn Fund), образованный за счет выигранного бюджетного гранта и средств университетов-участников, предназначенный для венчурных инвестиций в начинающие предприятия;

- Центр развития обучения на предприятиях (Centre for Excellence in Teaching and Learning in Enterprise) — собственником разработок являются факультеты, программа обучения «встроена» в реальное предприятие;

- Центр низкоуглеродистых материалов (Centre for Low Carbon Futures) — исследовательский центр, созданный с целью междисциплинарного объединения возможностей университетов, и другие структуры.

К наиболее крупным платформам для сотрудничества университетов в Великобритании на национальном уровне можно отнести группу «Рассел» (Russell Group, 1994 г.), группу «1994» (1994 Group, 1994 г.), Альянс университетов (University Alliance, 2006 г.), что отражает рост конкуренции за лидерство в области образования и исследований на национальном и международном уровнях.

Группа «Рассел» объединяет 20 ведущих университетов Великобритании (лидеров международных рейтингов), деятельность которых вносит значительный вклад в интеллектуальное, культурное и экономическое развитие всей страны. Целью группы является создание оптимальных условий для развития ее членов посредством обеспечения лидерства в области научных исследований, максимизации доходов участников, поддержания высоких стандартов обучения, создания самостоятельно управляемой среды и снижения вмешательства государства. На долю университетов группы «Рассел» приходится 30 % выпускников технических специальностей, 57 % присужденных докторских степеней в стране. Оборот «spin-out» предприятий составил 65 % от общего дохода подобных предприятий в Великобритании. В 2008–2009 гг. университеты группы «Рассел» получили 67 % дохода британ-

ских университетов от исследовательских грантов и контрактов [1].

Группа «1994», включающая 19 «меньших университетов с интенсивной исследовательской деятельностью», была образована во многом для поддержания баланса с группой «Рассел». Членство университетов в группе «Рассел» и группе «1994» носит в некоторой степени статусный характер и отражает конкуренцию университетских объединений за политическое влияние.

В 2000 г. по инициативе и при финансировании Правительства Великобритании был организован стратегический альянс между Кембриджским университетом (Великобритания) и Массачусетским технологическим институтом (США) — Cambridge — MIT Institute Ltd. (СМІ). Партнерство явилось экспериментальной площадкой по отработке механизмов взаимодействия образования, науки и промышленности для развития инновационной деятельности. Большое значение имела адаптация американского опыта формирования предпринимательской среды в вузе. За шесть лет СМІ привлек к сотрудничеству более 100 университетов, более 1000 предприятий для выполнения ряда проектов, основанных на образовательном и научно-исследовательском обмене. По истечении пятилетнего периода государственное финансирование было остановлено, независимыми экспертами была выполнена оценка совместной деятельности вузов. В области коммерциализации технологий в СМІ было сделано 40 раскрытий сущности изобретений, зарегистрировано 20 патентов, 11 лицензионных соглашений, три «spin-off» компании, что сопоставимо с показателями деятельности взятого отдельно Кембриджского университета [6]. Эксперты заключили, что в целом задачи альянса были достигнуты, при этом были отмечены проблемы с координированием слишком большого числа научно-исследовательских проектов и внешних связей. Полученный положительный опыт внедрен в обоих вузах и подлежит распространению.

Общеввропейские сети межвузовского взаимодействия принимают активное участие в формировании Европейского пространства высшего образования. Европейская ассоциация высших учебных заведений (EURASHE), Ассоциация университетов Европы (EUA), Ассоциация университетов европейских столиц (UNICA) представляют сектор высшего образования в Болонском процессе, а также способствуют развитию интеграции вузов различных регионов мира в Европейское пространство высшего образования.

С этой целью рабочие группы университетских ассоциаций выполняют исследовательские проекты, связанные с Болонским процессом (например, мониторинг успешности обучения студентов и их последующего трудоустройства), и консультируют правительственные органы, включая структуры Европейского союза. Сложившиеся коммуникационные площадки позволяют консолидировать и распространять наиболее успешный опыт в области организации образовательного и научного процессов, а также в области государственной поддержки высших учебных заведений. Другими направлениями взаимодействия являются организация совместных программ обучения, программ студенческой и академической мобильности, научно-исследовательское и образовательное сотрудничество и т. д.

Прогресс средств коммуникации и процессы глобализации привели к формированию международных университетских партнерств, которые по числу участников и их географическому положению можно отнести к глобальным межвузовским объединениям. Примерами подобных объединений являются:

— Universitas 21 — сеть взаимодействия, основанная в 1997 г., включающая 23 исследовательских университета из 15 стран;

— Всемирная сеть университетов (Worldwide Universities Network) — основана в 2000 г., включает 19 исследовательских университетов из шести стран;

— Международный альянс исследовательских университетов (International Alliance of Research Universities — IARU) — основан в 2005 г., включает 10 ведущих исследовательских университетов из восьми стран мира (Кембриджский университет, Калифорнийский университет, Токийский университет и т. д.).

Помимо географического охвата участников для глобальных объединений характерна нацеленность на решение проблем всего мирового сообщества. Среди научно-исследовательских проектов, реализуемых перечисленными объединениями, проекты в области изменения климата, продолжительности жизни и здравоохранения, устойчивого развития городов, биотехнологий и другие инициативы. Объединениями осуществляется ряд программ по международному обмену студентами и исследователями. Для реализации взаимодействия в ряде случаев разработаны отдельные коммуникационные площадки на базе Интернета.

Прогрессивные формы межвузовского взаимодействия начинают внедряться и в Российской

Федерации. В июне 2011 г. Массачусетский технологический институт и Фонд «Сколково» объявили о подписании соглашения об основных условиях сотрудничества по созданию Института науки и технологий «Сколково» (SIST) с целью интеграции предпринимательской деятельности и инноваций в образовательную программу и исследования. В рамках сотрудничества планируется создать пятнадцать исследовательских центров, которые обеспечат взаимодействие ведущих мировых и российских ученых, а также сформируют платформу для совместных научных исследований в пяти стратегических кластерах Сколково [4].

Осенью 2011 г. было заключено соглашение о создании Томского консорциума университетов и научных организаций, в который вошли представители РАН, РАМН и семь томских вузов разного профиля. Стимулом к созданию консорциума послужили высокие показатели научной и инновационной деятельности Томской области, а также идея создания федерального центра образования, исследований и разработок «ИНО Томск-2020».

В апреле 2012 г. было объявлено о готовности создания в Новосибирской области межвузовского центра научной и инновационной деятельности на базе девяти вузов региона.

Анализ мирового опыта позволил выявить большую степень разнообразия форм межвузовского сотрудничества и высокую степень индивидуальности существующих объединений.

С организационной точки зрения основой межвузовского взаимодействия является добровольность членства, самостоятельность и формирование коллегиальных органов управления. Обычно объединением управляет представительный орган (совет, генеральный совет), включающий руководителей или определенное число представителей высших учебных заведений. Стратегические решения координируются исполнительным комитетом (исполнительным директором) и реализуются в деятельности рабочих групп (специализируются на различных областях деятельности — «Образование», «Научные исследования», «Предпринимательство» и т. д., образованы также по принципу представительства). Конкретные проекты поддерживаются более мелкими тематическими и исследовательскими группами. Например, в проекте Всемирной сети университетов по изменению климата принимают участие 13 исследовательских групп, каждая из которых включает несколько групп ученых из различных вузов, деятельность кото-

рых координируется представителем одного из университетов. Руководители различного уровня выбираются или назначаются по принципу очередности от разных университетов-участников.

В основу взаимодействия между конкретными вузами могут быть положены различные подходы и их сочетания: территориальная общность, общность решаемых научных задач (Глобальный консорциум G8 — морская логистика), лидерство в регионе (объединение столичных университетов) или лидерство в комплексе научных дисциплин (Консорциум университетов Белой Розы), опыт инновационной деятельности («SETsquared»), рейтинговые позиции вузов (группа «Рассел»).

Если первая американская ассоциация колледжей была создана в 1887 г., то межвузовское взаимодействие в целом получило развитие в XX в. Из 26 рассмотренных нами действующих в настоящий момент межвузовских объединений из Европы, Канады, Австралии, Китая 24 были созданы после 1990 г., а четыре — после 2006 г.

Помимо развития средств коммуникации основными стимулами развития межвузовского взаимодействия являются: необходимость экспансии в условиях возрастающей конкуренции на рынках образования и инвестиционных ресурсов; повышение эффективности деятельности за счет научно-технического, интеллектуального обмена, внедрения современных форм обучения и коммерциализации вузовских инноваций. Непосредственным стимулом служит наличие взаимных выгод от специализации и кооперации участников взаимодействия.

Основные задачи межвузовского взаимодействия, обозначенные в программных документах: стратегическое планирование и координация; усиления взаимодействия с государственными органами и внешней средой, расширение влияния; привлечение инвестиционных ресурсов; развитие совместных проектов в области образования, подготовки ученых и научного сотрудничества для повышения конкурентоспособности; повышение уровня преподавания; использование совместных коммуникационных каналов и баз данных; обмен опытом.

Для реализации этих задач в ряде случаев формируется совместная физическая или виртуальная инфраструктура.

В то же время к возможным рискам межвузовского взаимодействия можно отнести: протекционизм на национальном рынке образования; снижение автономности отдельных университетов и руководителей подразделений; неравенство

ресурсов и возможностей сотрудничающих университетов; недостаточную инициативность; противодействие со стороны сотрудников или внешней среды; рост бюрократии; законодательные противоречия; ограниченность финансовых ресурсов и сложность отчетности.

В целом основными результатами развития межвузовского взаимодействия в мире являются: повышение качества исследований; усиление интегрирующей роли университетов в инновационных процессах; формирование унифицированных и гибких систем подготовки специалистов, исследователей и преподавателей; расширение доступа университетов к финансовым ресурсам и контрактам; распространение успешных практик развития инновационного предпринимательства на базе вузов.

Анализ успешного зарубежного опыта межвузовского взаимодействия показал, что эффективность такого сотрудничества определяется соблюдением нескольких основных условий, которые необходимо учитывать при организации совместной деятельности вузов: относительное равенство потенциалов участников; активность участников; формирование прозрачной системы управления и системы контроля, в том числе над расходованием собственных и привлеченных финансовых ресурсов; наличие установленных контактов с другими участниками инновационной деятельности; содействие региональных и национальных органов управления; формирование эффективных каналов коммуникации.

Относительно небольшой опыт формирования межвузовских объединений и недостаточно долгий период их функционирования делает ак-

туальной проблему долгосрочности межвузовской кооперации. Однако существующий опыт позволяет охарактеризовать сотрудничество между вузами как довольно устойчивую тенденцию современного развития инновационных систем. Среди наиболее очевидных перспектив развития межвузовского взаимодействия — интернационализация контактов между вузами, расширение взаимодействия между отдельными университетскими сетями, интеграция их в международные инновационные цепочки.

Дальнейшее изучение организационно-экономических основ, преимуществ и недостатков различных форм межвузовского взаимодействия позволит адаптировать наиболее эффективные модели для применения в высшей школе Российской Федерации.

1. Официальный сайт группы «Рассел». URL: <http://www.russellgroup.ac.uk/Economic-impact>.

2. Официальный сайт Консорциума университетов Белой Розы. URL: http://www.whiterose.ac.uk/projects_collaboration_fund

3. Официальный сайт партнерства «SETsquared». URL: <http://setsquared.co.uk/home/about-us/fact-sheet>

4. Официальный сайт Управления информационной политики МГТУ им. Н. Э. Баумана. URL: <http://pr.bmstu.ru/?p=6480>

5. Adams J. D., Black G. C., Clemmons J. R., Stephan P. E. Scientific Teams and Institution Collaborations: Evidence from U. S. Universities, 1981–1999. NBER working paper series, 2004.

6. Simmonds P., Stroyan J., Clark J. An evaluation of the Cambridge-MIT Institute. Technopolis Group, 2009.



СТУДЕНЧЕСКОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ



И. Ф. Исаев, И. Б. Акиншина

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ АКАДЕМИЧЕСКОГО И СТУДЕНЧЕСКОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В ВУЗАХ ГЕРМАНИИ

Рассматриваются вопросы взаимодействия академического самоуправления и студенческого самоуправления в рамках управления образовательным процессом в вузах Германии. Описывается практика представительства студенческого самоуправления в сенате вуза на основе студенческого мандата.

Ключевые слова: академическое самоуправление, студенческое самоуправление, коллективное самоуправление, представительство интересов студентов, студенческий мандат.



I. F. Isaev, I. B. Akinshina

Cooperation of the academic and students' self-government in the German High School

The present article deals with the questions of the academic and students' self-government within the management of the educational process in the German High School. The practical experience of the students' self-government representation in the German High School Senate on the basis of the students' mandate is described.

Key words: academic self-government, student self-government, collective self-government, representation of the students' interests, student mandate.

В последнее время вопросы участия студентов в управлении вузом и в образовательной вузовской политике Германии привлекают внимание отечественных исследователей студенческого самоуправления. В связи с этим особый интерес вызывает роль немецкого студенческого самоуправления в системе управления вузом. В соответствии с Основным законом ФРГ, «Рамочным законом о вузе» немецкие высшие школы имеют право на самоуправление в образовательной политике. Так как студенты являются членами корпорации вуза, то они в соответствии с вышеназванными документами также имеют право на самоуправление.

Проблема студенческого самоуправления и участие представителей студентов в управлении вузом широко дискутируется в немецкой социально-педагогической литературе. В рамках данной статьи интерес представляют следующие аспекты:

— нормативно-правовые основы студенческого самоуправления (работы E. Denninger, Ch. Flämig, D. Heihter, M. Lemling, B. Holtz, K. Jaraus, M. Kater, U. Kersten, H. Zinn и др.);

— вузовское академическое самоуправление и студенческое самоуправление в рамках научной свободы и демократии вузов (H. Asche, O. Kimminich, Ch. Menger, W. Nitsch, H. Plander и др.);

— практика студенческого представительства (W. Albrecht, L. Becker, W. Nitsch, J. Schütte и др.);

— студенческие права на самоуправление в студенческих организациях, политический мандат органов студенческого самоуправления (H. Bartsch, W. Damkowski, T. Denninger, K. D. Deumeland, Ch. Habermann, A. Keller, H. Krüger, U. Preuß, W. Thieme).

К нормативно-правовым основам студенческого самоуправления в вузах Германии относят-

ся «Рамочный закон о вузе» на уровне федерации и рамочные законы в каждой отдельной федеральной земле. Рамочный закон об основных принципах организации высшей школы регулирует целевые установки, правовой статус вуза и членство в вузе. Согласно гл. 3 (п. 1, § 37) «Рамочного закона о вузе», «участие в самоуправлении вузом считается правом и обязанностью всех членов вуза» [1]. В силу такого положения в рамочных законах федеральных земель указывается на то, что участие представителей студенческого самоуправления в образовательной политике вуза осуществляется через сенат или совет вуза. В соответствии с государственными и земельными документами руководство вузом разрабатывает уставы, а студенческие объединения на их основе создают свои статуты, которые регламентируют их самоуправленческую деятельность.

Нормативно-правовая база дает право студенческому самоуправлению действовать в рамках закона, отстаивать свои интересы в конституционном суде. Рамочный закон, кроме того, что гарантирует право на самоуправление в вузе, также дает право заниматься социальной, культурной, финансовой деятельностью, образовательной политикой в вузе.

Следует заметить, что источником права на самостоятельную деятельность студентов в рамках студенческого самоуправления, как отмечают немецкие исследователи Н. Bartsch, E. Denninger, U. Rohweder, H. Zinn и др., является основное право свободы научной деятельности, свободы обучения и учения, а также автономное право вузов в образовательной политике [2–5]. К. Ландфрид, говоря об автономии вуза, отмечал, что «требование свободы не означает безграничную свободу, а свободу как принятие ответственности» [6]. Поэтому главный вопрос для самих немецких студентов, могут ли они наряду с профессорско-преподавательским, административным составом брать на себя ответственность за принятые решения в управлении вузом и в образовательной политике.

Таким образом, нормативно-правовая база, которая дает студенческому самоуправлению в вузах Германии права, свободы действия, в то же время возлагает на них ответственность за свои действия и поступки, организует их жизненное пространство.

Говоря о самоуправлении в вузах Германии, необходимо отметить, что оно подразделяется на академическое самоуправление и студенческое самоуправление. *Академическое самоуправление*

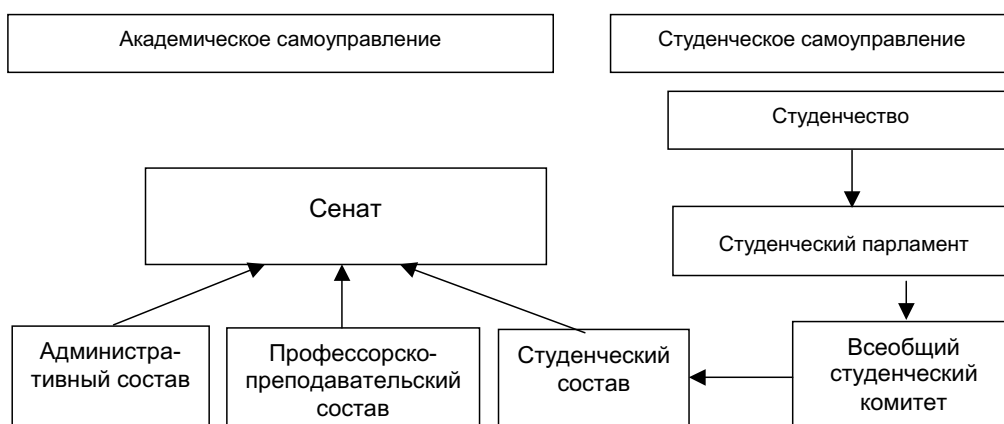
представлено (академическим) *сенатом* — высшим органом, который по своей структуре является коллегиальным, избирается демократическим путем, стоит в одном ряду с такими управляющими структурами, как ректор, президент или канцлер вуза. В зависимости от положений устава вуза сенат выполняет следующие стратегические, законодательные, совещательные, контролирующие функции:

- принимает законодательные акты, издаваемые вузом;
- вносит предложения и изменения по внутренней структуре вуза;
- составляет списки кандидатур на выборы ректора;
- принимает предложения по назначению канцлера и его постоянных представителей вуза;
- назначает членов постоянной комиссии и других органов;
- разрабатывает основные направления научно-исследовательской деятельности;
- принимает решения по разработке, изменению, утверждению или отмене учебных курсов (программ) при условии согласия совета вуза;
- принимает предложения по назначению профессоров и назначению почетных профессоров;
- дает оценку запланированному государственному бюджету.

Так как сенат является коллегиальным органом, то в его составе есть представители студенческого самоуправления. Участие студентов в представительской деятельности позволяет им приобретать навыки управленческой деятельности, что соответствует демократическим нормам немецкого государства.

Важно отметить, что для немецкого студенческого самоуправления уже реальной является представительная демократия: на общем собрании избираются делегаты в студенческий парламент для принятия решений и реализации их в своем жизненном пространстве. Избранные студенты должны разбираться в социальных и хозяйственных проблемах, касающихся жизни студентов. Процедура избрания отвечает вузовскому закону. Кроме того, члены парламента остаются подотчетными студентам в своих действиях. Студенческий парламент, в свою очередь, формирует всеобщий студенческий комитет, который делегирует своих представителей в сенат.

Общая схема организации самоуправления (академического и студенческого) представлена на рисунке.



Организационная структура самоуправления

Изучение опыта студенческого самоуправления в вузах Германии показывает, что принципиально важным для немецкого студенческого самоуправления является практика коллективного соуправления и принятия совместных решений. Представители студенчества, которые принимают участие в общих органах самоуправления вуза, имеют такие же права и обязанности, как и остальные члены коллегиального органа. Они обязаны согласовывать свои цели и задачи в соответствии с общеуниверситетскими задачами. Представители студенчества по поручению студенческого парламента могут передавать свои пожелания и требования в коллегиальный орган самоуправления и в случае необходимости уметь защитить интересы студентов.

К общим вопросам коллективного соуправления в *организационной сфере* относятся: определение режима работы вуза, его учреждений; взаимодействие с университетской библиотекой; определение сроков каникул и университетских праздников, организация университетских мероприятий. Общие вопросы в *учебной сфере*: обсуждение и реализация реформирования вуза; консультации студентов по учебным курсам; организация учебных мероприятий. В *социальной сфере* общие вопросы связаны с проблемами осуществления социальной работы в студенческой службе быта; с мероприятиями по стимулированию социальных проектов, моделей и претворением их в жизнь; с рекомендациями на получение стипендий, консультациями по вопросам ссуд и льгот для студентов и др. Следовательно, сенат или другой академический орган, где есть представители студенчества, выступает связующим звеном между так называемой «вузовской политикой» и «политикой» студенческого самоуправления. В данном случае под политикой

понимается умение управлять вузом в интересах всех членов вузовской корпорации.

Сложным и дискуссионным вопросом в социально-педагогической практике, по мнению многих немецких исследователей студенческого самоуправления (W. Damkowski, T. Denninger, K. D. Deumeland, Ch. Habermann, A. Keller, H. Krüger, U. Preuß, W. Thieme), является представительство интересов студентов на основе политического мандата, под которым понимаются полномочия представителей студенческого самоуправления выражать точку зрения студентов по тем или иным вопросам, принимать участие в голосовании при принятии решений. Центральным моментом в вопросе политического мандата выступает право свободы выражения мнения. Поэтому разногласия между мнениями представителей преподавательского, научного состава сената и студенчества не квалифицируются как конфликтная ситуация, так как отношения между ними должны выстраиваться на демократическом принципе и принципе плюрализма мнений и суждений.

Недостатком в данной системе представительства выступает тот факт, что при принятии решений путем голосования студенческий «политический мандат» имеет меньшинство. И хотя это ограничивает влияние студенчества на принятие решений в вузе, но все-таки дает право на участие в принятии решений по тем или иным вопросам вузовской деятельности. Также это позволяет представителям студентов быть в курсе вузовской образовательной политики и в случае непринятия решений, утвержденных большинством голосов, организовать мероприятия для отстаивания и защиты своих интересов.

Анализ практики представительства немецкого студенческого самоуправления в сенате, т. е.

взаимодействие академического и студенческого самоуправления, их соуправление позволяет нам отметить положительный опыт, который можно учесть в практике российского студенческого представительства в вузах:

— присутствие студентов в органах управления вузом во многом определяет обновление содержания образования;

— представители органов управления вуза учитывают мнения представителей студенческого самоуправления при принятии решений по вопросам жизнедеятельности вуза;

— участие представителей студенчества в управлении вузом формирует у них навыки управленческой деятельности и умение соотносить свои интересы с интересами других;

— органы управления вузом по ходатайству представителей студенчества предоставляют финансовую поддержку студенческим культурно-массовым мероприятиям.

Таким образом, стратегия взаимодействия академического и студенческого самоуправления, соуправления и сотрудничества профессорско-преподавательского, научного, административного состава вуза и студенчества дает эффективные и продуктивные результаты в работе вуза.

1. Hochschulrahmengesetz vom 26.01.1976 Neuaufgefasst durch Bekanntmachung v. 19.01.1999 (BGBl. I S. 18); zuletzt geändert durch Art. 2 G.v. 12.04.2007 (BGBl. I S. 506). [Electronic resource]. URL: http://www.bmbf.de/pub/hrg_20020815.pdf (дата обращения: 09.03.2012).

2. *Bartsch H.* Die Studentenschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Organisation, Aufgaben und Rechtsform der studentischen Selbstverwaltung in der Bundesrepublik. 2 Aufl. Bonn-Holzlar, 1971.

3. *Denninger E.* Das «politische Mandat» der Studentenschaft und andere Möglichkeiten studentischer Mitwirkung in der Hochschule [Electronic resource]. URL: <http://www.hopo-www.de/pm/Denninger93.html> (дата обращения: 07.03.2012).

4. *Keller A.* Neues aus der Zwangskörperschaft. Zur aktuellen Diskussion um das politische Mandat der verfassten Studierendenschaft // Forum Wissenschaft 1994. H. 4. S. VIII–XI. 713–721.

5. *Rohwedder U.* Zwischen Selbsthilfe und «politischem Mandat». Zur Geschichte der verfassten Studentenschaft in Deutschland // Jahrbuch für Universitätsgeschichte. 2005. Bd. 8. S. 235–243.

6. *Ландфрид К.* Вузовские структуры в условиях конкуренции [Электронный ресурс] // Университетское управление: практика и анализ. 1997. № 3(3). С. 34–40. URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/univman/msg/144846.html> (дата обращения: 19.05.2011).





И. В. Сазонова

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ С УЧЕТОМ РЕЙТИНГА

В изменившихся условиях финансирования бюджетным учреждениям необходимо планировать экономическое развитие и финансово-хозяйственную деятельность. В статье предлагается проводить сравнительный рейтинговый анализ на основе планируемых относительных показателей структурных подразделений учреждений.

Ключевые слова: бюджетные учреждения, планирование, сравнительный рейтинговый анализ.

●
I. V. Sazonova

Planning of the activity in budgetary establishments considering rating

In the changed terms of financing it is necessary for budgetary establishments to plan economic development and financial and economic activity. In article it is offered to carry out the comparative rating analysis on the basis of planned relative indicators of structural divisions of establishments.

Key words: budgetary establishments, planning, the rating comparative analysis.

На основании принятого Федерального закона № 83-ФЗ от 08.05.2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» существенно изменилось регулирование статуса государственных и муниципальных (бюджетных) учреждений и условия их финансирования. С 2012 г. бюджетным учреждениям предоставлена самостоятельность в части распоряжения имуществом и использовании доходов, полученных от приносящей доход деятельности. Принципиально изменилось финансирование бюджетных учреждений, в частности, вместо бюджетного финансирования расходов выделяются субсидии на выполнение государственных заданий, и появились возможности различного экономического развития. Соответственно, назрела необходимость внесения корректировок в методи-

ческое обеспечение процесса планирования бюджетных учреждений, имеющих смешанное финансирование, включающее субсидии и доход от платных услуг или один из этих источников финансирования.

В современных условиях финансирования бюджетным учреждениям целесообразно планировать свои доходы и расходы как в целом, так и в разрезе основных структурных подразделений, приносящих доход. Но для применения данного подхода необходимо формировать соответствующую аналитическую информацию о доходах и расходах каждого структурного подразделения.

Финансовое планирование включает следующие этапы:

- 1) анализ выполнения финансового плана в предыдущих и текущем плановых периодах;
- 2) расчет плановых показателей;
- 3) составление финансового плана как документа.

Основными структурными подразделениями высших учебных заведений (бюджетных учреждений) являются выпускающие кафедры, осуществляющие образовательный процесс в рамках образовательных программ и служащие источником формирования сумм поступлений и др.

С 1 января 2012 г. основным документом в планировании показателей бюджетных учреждений является План финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения, введенный согласно приказу Минфина РФ от 28.07.2010 г., № 81н. Плановые показатели учреждений (основные структурные подразделения) формируются в разрезе:

- субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания;
- целевых субсидий;
- бюджетных инвестиций (перечисленные три пункта формируются на основании информации, полученной от учредителя);
- поступлений от оказания учреждением (подразделением) услуг (выполнения работ), относящихся в соответствии с уставом учреждения (положением подразделения) к его основным видам деятельности, предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется на платной основе, а также поступлений от иной приносящей доход деятельности (рассчитываются самим учреждением исходя из планируемого объема оказания услуг (выполнения работ) и планируемой стоимости их реализации);
- поступлений от реализации ценных бумаг (для государственных (муниципальных) автономных учреждений, а также государственных (муниципальных) бюджетных учреждений) в случаях, установленных федеральными законами.

В соответствии с требованиями к порядку составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения в нем отражаются обобщенные абсолютные данные. В связи с изменением порядка финансирования для оптимизации процесса планирования финансово-хозяйственной деятельности в разрезе структурных подразделений важно определять не только абсолютные, но и относительные показатели, характеризующие эффективность их деятельности.

При наличии в учреждениях большого числа основных структурных подразделений (выпускающих кафедр, отделов и др.) стало недостаточным проведение анализа, заключающего-

ся в сравнении фактических данных с планируемыми показателями. В новых условиях функционирования и финансирования бюджетных учреждений не менее важным является сравнение уровней экономического развития структурных подразделений, поэтому целесообразно применять в планировании относительные показатели — целевые индексы. Применение последних позволит ранжировать структурные подразделения и сгруппировать их в зависимости от возможных вариантов и уровней развития, а также оценить эффективность деятельности.

В процессе планирования деятельности предлагается выстраивать рейтинги на основе целевых индексов формирования финансовой базы бюджетных учреждений. Индексы определяются путем сопоставления относительных показателей — коэффициентов, рассчитанных исходя из структуры формирования средств структурного подразделения бюджетного учреждения (отношение доли субсидий, бюджетных инвестиций, поступлений от приносящей доход деятельности к общим поступлениям учреждения) с их пороговыми значениями, устанавливаемыми для контроля за устойчивым развитием и эффективной и результативной деятельностью как основных структурных подразделений учреждений, так и учреждений в целом по сферам деятельности, регионам. Пороговые значения могут варьировать в зависимости от сфер экономической деятельности, в которых функционируют бюджетные учреждения, и этапов их устойчивого развития. Расчеты индексов заключаются в сопоставлении показателей с их пороговыми значениями и должны быть применимы не только в планировании, но и в сравнительном анализе деятельности структурных подразделений для оценки достижения устойчивого экономического роста, поддержания сбалансированности, создания условий для эффективного управления бюджетными учреждениями. Полученные результаты приведены в таблице.

Разработка рейтинговых методик планирования позволит проводить взаимосвязанный сравнительный рейтинговый анализ структурных подразделений.

На основании приказа Минфина РФ от 21.07.2011 г. № 86н «Об утверждении порядка предоставления информации государственным (муниципальным) учреждением, ее размещения на официальном сайте в сети Интернет и ведения указанного сайта» с 1 января 2012 г. бюджетные учреждения должны обеспечить открытость и доступность документов путем предоставления

**Целевой рейтинг формирования финансовой базы структурных подразделений
ФГБОУ ВПО «Государственный университет» в планировании**

Название группы структурного подразделения	Наименование структурного подразделения	Индекс (отношение коэффициента структуры финансовой базы к пороговому значению)	Место структурного подразделения в группе	Уровни и оценка формирования финансовой базы экономического развития бюджетных учреждений
Доминирующие структурные подразделения по удельному весу средств в общем объеме финансирования	Кафедра финансов	1,4	1-е	Отличная
	Кафедра экономики	0,75	2-е	Не достигающая хорошего уровня
Структурные подразделения с высоким удельным весом в общем объеме финансирования	Кафедра менеджмента	1,32	3-е	Отличная
	Кафедра гражданского права	0,65	1-е	Удовлетворительная
	Кафедра уголовного права	0,5	2-е	Не достигающая среднего уровня
Структурные подразделения со средним удельным весом в общем объеме финансирования	Кафедра вычислительной техники	0,95	1-е	Недостаточно высокая
	Кафедра радиоэлектроники	0,48	2-е	Низкая
Структурные подразделения с удельным весом ниже среднего в общем объеме финансирования	Кафедра измерительной техники	1,1	1-е	Отличная
	Кафедра механики	0,88	2-е	Хорошая
	Кафедра кибернетики	0,41	3-е	Низкая
Структурные подразделения с низким удельным весом в общем объеме финансирования	Кафедра машиностроения	1,01	1-е	Отличная
	Кафедра литейного производства	0,83	2-е	Хорошая

через официальный сайт электронных копий следующих документов:

- решения учредителя о создании учреждения;
- учредительных документов (устава) учреждения, в том числе внесенных в них изменений;
- свидетельства о государственной регистрации учреждения;
- решения учредителя о назначении руководителя учреждения;
- положений о филиалах, представительствах учреждения;
- документов, содержащих сведения о составе наблюдательного совета автономного учреждения;
- государственного (муниципального) задания на оказание услуг (выполнение работ);
- плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) уч-

реждения (для автономных и бюджетных учреждений);

- годовой бухгалтерской отчетности учреждения, составленной в порядке, определенном нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- отчета о результатах деятельности государственного (муниципального) учреждения и об использовании закрепленного за ним государственного (муниципального) имущества;
- сведений (документов) о проведенных в отношении учреждения контрольных мероприятиях и их результатах.

Впервые публикуемая на официальных сайтах в сети Интернет информационная база по каждому учреждению позволит проводить сравнительный рейтинговый анализ на основе целевых индексов, как по отдельным учреждениям, так и в сферах деятельности, регионах. Получа-

емая аналитическая информация может использоваться органами государственной власти, а также руководством бюджетных учреждений и другими заинтересованными пользователями для принятия обоснованных управленческих решений. Данная информация также полезна для определения уровня экономического развития структурных подразделений с учетом финансовой и экономической устойчивости [2] бюджетных учреждений; необходима для мониторинга системы сложившихся рисков финансирования [1] бюджетных учреждений; требуется при составлении долгосрочного плана экономического

развития структурных подразделений, сравнения результатов работы конкретного структурного подразделения с лучшими структурными подразделениями бюджетных учреждений отрасли при планировании дальнейшей деятельности.

1. Гамукин В. В. Бюджетные риски вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 4. С. 23–27.

2. Жукова Т. В. Экономическая устойчивость российских вузов // Там же. 2008. № 6. С. 62–68.



ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ ВУЗА



С. Д. Резник

ОРГАНИЗАЦИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ И САМОКОНТРОЛЬ ЛИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕКТОРА

Рассмотрено планирование бюджета времени, обеспечивающее практическое, рациональное использование самого ценного достояния любого руководителя — времени. Показано, что контроль результатов и процессов деятельности руководителя вуза служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации процессов его личной деятельности, позволяет выявить, были ли достигнуты поставленные им цели, произвести их корректировку, приобрести необходимый опыт, поддерживать конкурентоспособность своей организации.

Ключевые слова: ректор вуза, личная деятельность, планирование, самоконтроль.

●
S. D. Reznik

Organization, planning and self-control of rector's personal activity

The author is considered the planning of budget of time is intended to provide practical, rational usage of the most valuable asset of any leader — the time. Monitoring of results and processes of rector's personal activity leads to improvement, and in the ideal case — to optimization of processes of his/her personal activity, allows revealing whether goals were achieved, and make, if necessary, the required adjustment. Quality control of the results and processes of personal activity in a right time allows rector to acquire necessary experience and maintain the competitiveness of the organization.

Key words: rector, university, personal activities, planning, self-control.

У кого много дел, тот не может себе
позволить не иметь времени.

*Вильгельм Швебель,
немецкий ученый и публицист*

Приоритеты в личной деятельности ректора

Необходимыми качествами принимаемых ректором вуза решений являются их обоснованность, выполнимость, своевременность, оптимальность, законность, простота, ясность, четкая направленность и результативность.

Обоснованность предполагает, что принятое решение должно основываться на достоверной информации, которая должна отражать не только состояние объекта управления, но и параметры внешних и внутренних воздействий на него.

Выполнимость принятого решения предусматривает, что для его реализации должны быть созданы необходимые условия — в противном случае резко снижается эффективность управления, затягиваются сроки достижения поставленной цели, увеличиваются материальные и трудовые затраты на выполнение решения, неизбежны и конфликты между субъектом (например, руководителем подразделения) и объектом управления (исполнителем решения). Выполнимость решения во многом зависит от полноты информации, вероятностного характера внутренних и внешних воздействий на объект управления, а также от инициативы исполнителей, их находчивости, опыта, уровня знаний.

Своевременность означает, что решение принимается достаточно оперативно; запаздывание

с принятием решения может создать новые проблемы, так как информация, на основе которой принято решение, уже не полностью отражает реальные условия, а само решение, таким образом, не является обоснованным.

Наполеону Бонапарту принадлежат мудрые слова: «Выиграл сражение не тот, кто дал хороший совет, а тот, кто взял на себя ответственность за его выполнение и приказал выполнить» (другими словами — тот, кто принял решение и готов нести за него ответственность).

Оптимальность предполагает, что решение должно быть наилучшим из всех возможных вариантов.

Законность характеризуется тем, что решение должно соответствовать действующим законодательным и нормативным актам. Поэтому решения обосновываются не только соответствующими расчетами, логическими умозаключениями, но и правовыми требованиями. Для учета правовых требований в вузах создаются юридические службы.

Простота, ясность и краткость изложения решения способствуют тому, что оно принимает официальный характер, сокращается время для его восприятия, понимания сущности, следовательно, оно будет быстрее доведено до исполнителей.

Одной из ключевых задач любого руководителя является выбор основных проблем, которым следует посвятить свое время. Ведь ректор не может решить все проблемы сразу.

Приоритетными для руководителя вуза должны стать задачи, решение которых:

- кратчайшим образом приблизит вуз к достижению его основных целей;
- поможет выйти из кризисных ситуаций;
- избавит сразу от нескольких проблем (задач);
- может принести максимальную пользу;
- сэкономит в последующем труд и время подчиненных;
- повысит авторитет и репутацию ректора и его вуза;
- связано с планированием, поиском новых идей и возможностей, обдумыванием перспектив;
- расширит или наладит деловые контакты;
- предотвратит значительные негативные последствия;
- позволит максимально использовать свои самые сильные качества и способности;
- восстановит здоровье и работоспособность руководителя.

Важными сторонами решаемых проблем должны быть их четкая направленность и экономич-

ческая результативность.

При расстановке приоритетов можно использовать принципы Парето, метод АБВ-анализа, а также правило Эйзенхауэра.

Принцип Парето¹ в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в этой группе.

Принцип неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах менеджмента. Так, американские инженеры, применив принцип Парето при инвентаризации, обнаружили, что 20 % запасов обычно составляют 80 % стоимости обследуемого инвентаря. Концентрация контроля именно на этих «жизненно важных» элементах привела к результатам, которые намного превосходили по экономии произведенных затрат применявшиеся ранее методы инвентаризации.

Примеры из предпринимательской практики подтверждают:

- 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота, или прибыли, а 80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота, или прибыли;
- 20 % ошибок обуславливают 80 % потерь, а 80 % ошибок обуславливают 20 % потерь;
- 20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия, а 80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.

Принцип Парето называют также соотношением «80 : 20».

Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию ректора означает, что 20 % расходуемого им времени (затраты) могут дать 80 % ожидаемых результатов. Остальные 80 % затраченного времени принесут лишь 20 % общего итога.

Напрашивается вывод: руководителю следует вначале хорошо подумать, принять взвешенное решение о приоритетах, а уже потом браться за конкретное дело, не пытаясь решать одновременно все дела сразу.

Другими словами, сначала — немногие «жизненно важные» проблемы, а уже потом — многочисленные «второстепенные».

Можно конкретизировать принцип Парето, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям важности «АБВ».

¹ Вильфредо Парето — итальянский экономист.

Техника анализа «АБВ» исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел в их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б, В отдельные задачи разделяются на три класса в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей. Многие руководители уже работают по этому принципу и к важнейшим задачам приступают в первую очередь.

Анализ «АБВ» основывается на следующих закономерностях:

- важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65 %;

- на важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя;

- менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю — около 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить руководитель.

Рекомендуется браться в первую очередь за самые важные, т. е. приносящие наибольший результат, дела (А), чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На следующие по значимости задачи Б приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа менее важных задач (В) в целом дает незначительный результат.

Анализ задач по методу АБВ руководитель может осуществлять следующим образом:

- составить список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т. д.) задач, для чего можно использовать рис. 1;
- пронумеровать задачи;
- систематизировать задачи по их важности, установить очередность дел в соответствии с их значением (категории А, Б, В):

- категория А — первые 15 % всех задач (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения руководящих функций), не подлежат перепоручению;

- категория Б — последующие 20 % задач (важные, существенные), могут быть перепоручены для исполнения другим лицам;

- категория В — остальные 65 % всех задач (менее важные, незначительные), в любом случае должны быть перепоручены;

- перепроверить исходя из первоочередности задач категории А временной план на соответствие значению задач выделенного бюджета времени:

- 65 % запланированного времени — на решение задачи А;

- 20 % запланированного времени — на решение задачи Б;

- 15 % запланированного времени — на решение задачи В;

- провести необходимые корректировки. Ориентируя временной план на решение задачи категории А, на менее важные задачи категории В можно выделять время в соответствии с их значением;

- оценить задачи категорий Б и В с точки зрения возможности их делегирования. Обратив внимание также на то, что задачи категории В не являются в принципе ненужными, излишними — речь идет о том, что наряду с задачами категорий А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.

Установление приоритетов — основное правило эффективной техники личной работы руководителя. Начинать нужно с важнейших дел.

Правило Эйзенхауэра² является простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу (рис. 2), приоритеты устанавливаются по критериям срочности и важности дела.

№ п/п	Задача (дело, мероприятие)	Приоритетность			Дата	Кому поручено	Начало	Конец	Примечание
		А	Б	В					
1									
2									
	и т. д.								

Рис. 1. Листок учета задач и контроля за их выполнением (для анализа АБВ)

² Дуайт Эйзенхауэр — один из президентов США.

В зависимости от степени срочности и важности задач различаются четыре возможности их оценки и выполнения:

— *срочные и важные дела* (А). За них следует приниматься немедленно и самому их выполнять;

— *менее срочные, но важные дела* (Б). Их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут подождать. Поэтому следует перепроверить степень важности и попробовать определить срок выполнения задач этого типа; полностью или частично надо поручить подчиненным их подготовку, способствуя тем самым повышению их мотивации в работе и квалификации;

— *срочные и менее важные дела* (В). Здесь существует опасность немедленно решать конкретную задачу потому, что она срочная. Однако, поскольку задача является не столь важной, она должна быть в любом случае делегирована, так как для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств;

— *менее срочные и менее важные дела* (Г). Очень часто дела этой категории оседают на письменном столе, и без того заваленном бумагами. Даже подчиненные ректора не должны приниматься за задачи этой группы. От решения задач несущественных и несрочных следует воздерживаться.

Система и технологии планирования личной деятельности ректора

Изменения в системе высшего образования, появление новых форм и моделей функционирования высших образовательных учреждений влекут за собой резкий рост интенсивности труда руководящих кадров вузов.

Недостатки в организации личного труда руководителей вузов в конечном счете сводят-

ся к неэффективному использованию ими рабочего времени. В свою очередь, это приводит к неэффективной организации труда и их подчиненных. Нехватка времени — не причина, а следствие плохой самоорганизации руководителя.

Как эффективно управлять собственным временем? Как рационально использовать каждую минуту? Как всегда быть работоспособным и творчески активным? Как без потерь выходить из множества сложных жизненных ситуаций?

Выявление и эффективное использование резервов в области организации личного труда управленческого персонала позволяет без вложения значительных дополнительных затрат получить существенный социально-экономический результат. Рассмотрим основные из этих резервов.

Технологии планирования личного труда руководителей вуза. Планирование личной деятельности призвано обеспечить практичное, выгодное использование времени руководителей высших учебных заведений.

Руководитель должен планировать не только свои профессиональные и личные дела, цели, но и всю текущую, связанную с работой нагрузку.

При планировании личной работы ректору и его проректорам целесообразно придерживаться системы, которая реализуется в следующей последовательности:

- анализ бюджета времени;
- составление списка планируемых дел;
- определение времени, необходимого для выполнения каждого из этих дел;
- сопоставление необходимых затрат времени на планируемые дела с личным бюджетом времени и личными возможностями;
- составление списка дел на год;



Рис. 2. Схема принятия решений на основе принципа Эйзенхауэра

- составление списка дел на месяц;
- составление плана действий на неделю;
- запись текущих дел и составление рабочих планов на день.

Учитывая сложность процесса управления вузом, огромное количество функций, которые должны выполнять управленческие кадры, целесообразно использовать специальные еженедельники ректора (проректоров по видам деятельности)³.

Еженедельники позволяют существенно совершенствовать технику личной работы, определяют систему и планы личной деятельности руководящих кадров высших учебных заведений: на год, месяцы и недели календарного года.

Кроме того, в еженедельниках предусмотрено на возможность отражения результатов телефонных переговоров, деловых встреч, новых идей, служебных командировок и т. д.

Учитывая то, что деятельность руководителей вузов во многом творческая и инициативная, еженедельники содержат специальную форму, где можно записывать перспективные предложения, которые исходят как от самих руководителей, так и от сотрудников вуза, управленческих кадров и т. д. Данная информация указывается в основной части — в форме для записи перспективных идей, новаций.

Справочная информация еженедельника включает личные данные владельца еженедельника, важнейшие телефонные номера, информацию о его «команде», дни рождения друзей и др.

Рекомендации по планированию дел на год и месяцы. Планирование личной деятельности руководящих кадров высших учебных заведений рекомендуется начинать с плана-графика основных дел на год и на месяцы. При этом главное — расписать задачи по срокам начала и окончания работ.

В числе этих работ могут быть такие, которые повторяются из года в год, например, общее собрание коллектива, составление годового отчета, подготовка и обсуждение коллективного договора и т. п. Это конкретная расшифровка на данный год перспективного плана деятельности плюс проекты планов на будущий год, промежуточные сроки выполнения работ, рассчитанные на несколько лет, различные традиционные мероприятия и т. д. Некоторые сроки могут быть приблизительными, они впоследствии уточняются в рабочем порядке.

Продолжительность проведения таких работ, сроки их начала и окончания могут быть определены на основе опыта прошлых лет. Кроме того, в план войдут и новые работы, которыми придется заниматься именно в этом планируемом году.

Главное требование к такому перечню — его полнота. Во внимание должно быть принято все, что только можно учесть и предвидеть, на что потребуется время. Тематический список дел необходимо просматривать ежемесячно, стараясь перенести планируемое дело из этого списка в календарный план.

Каждая планируемая работа должна быть поделена на элементы: чем детальнее это будет сделано, тем легче себе представить затраты времени на ее выполнение. После определения бюджета времени и уточнения его затрат на планируемые дела, необходимо сопоставить эти данные. Прежде всего, оценивается их суммарное взаимоотношение. Оно сразу может выявить несоответствие между объемом планируемых дел и реальными возможностями их выполнения. Ясно, что если они не совпадают, то нужно пересмотреть перечень планируемых дел. Если же они соответствуют друг другу, то такое сопоставление для проверки можно продолжить и узнать, насколько реально выделено необходимое для работы время в те или иные конкретные периоды. В конечном итоге получится уточненный перечень планируемых дел и ряд практических соображений по поводу последовательности выполнения.

Форма для фиксирования тематического списка дел на год и месяц, использование которой позволит существенно повысить качество личной работы руководящих кадров высших учебных заведений, приведена на рис. 3.

Планирование рабочей недели. Наличие распорядка рабочей недели вуза лучше регламентирует личную работу руководителей. Соблюдение его обеспечивает полноту выполнения запланированных работ. В распорядке недели для руководителей вузов целесообразно обратить внимание на следующие моменты:

- заседания ученого совета;
- совещания с проректорами;
- заседания кафедры (или производственные совещания, методические семинары, научные семинары);
- прием посетителей из сторонних организаций (работодателей, представителей деловых кругов и т. п.);
- прием преподавателей и сотрудников по личным вопросам;

³ См.: Методический комплекс ректора вуза. М.: ИНФРА-М, 2012.

Руководство вузом					Личная профессорская деятельность		Семья	Здоровье	Проблемные (перспективные) вопросы
Стратегия и внешние связи	Экономическая и хозяйственная работа	Учебно-воспитательный процесс	Социальная работа (управление персоналом)	Научная работа и подготовка кадров	Учебная работа	Научная работа			
1	2	3	4	5	10	11	12	13	14

Рис. 3. Форма для тематического списка важнейших дел ректора вуза на год (месяц)

— рассмотрение и оценка качества учебно-методической документации (учебно-методические комплексы, рабочие программы, учебные планы, разработка учебно-методической документации и др.);

— оперативные совещания рабочих групп по отдельным вопросам;

— внешние контакты, встречи с коллегами из других вузов, с руководителями органов образования, с работодателями и деловыми кругами и др.;

— личные учебные занятия по учебному расписанию вуза;

— индивидуальная работа с аспирантами и исполнителями научных тем, с членами студенческих научных кружков;

— консультирование студентов по курсовому или дипломному проектированию (по расписанию).

Целесообразно разработать и утвердить на ученом совете вуза типовой распорядок рабочей недели (табл. 1).

Типовой распорядок рабочей недели вуза, где четко обозначено рекомендуемое время проведения различных общеузовских или факультетских мероприятий, должен стать законом для всех вузовских управленцев. Только в этом случае управленческие кадры вуза смогут наладить собственную системную работу в своих подразделениях, составить свои распорядки рабочей не-

дели, обеспечив тем самым деловой климат в своих подразделениях.

Для личной работы руководящих кадров высших учебных заведений рекомендуется использовать форму распорядка рабочей недели (рис. 4).

Рекомендации по планированию рабочего дня.

Значение распорядка дня заключается, прежде всего, в том, что руководитель, следуя распорядку дня, не забудет важных дел и того, что необходимо ежедневно делать для обеспечения личной эффективной деятельности (рис. 5).

Выборка делается из списка дел на месяц, распорядка недели и из записей текущих дел. При планировании рабочего дня целесообразно учитывать следующие этапы:

1. Подготовительная работа — краткий просмотр документов, с которыми предстоит работать, уточнение своих задач с секретарем, корректировка плана работы на этот день.

2. Работа с документами — изучение документов, которые пришли на имя ректора (проректоров) из сторонних организаций, а также от заведующих кафедрами, деканов; передача подготовленных писем в печать, телефонные звонки и пр.

3. Работа с персоналом — совещания рабочих групп по выработке инновационных идей и решений, индивидуальные беседы с подчиненными, руководителями, преподавателями,

Примерный типовый распорядок рабочей недели вуза

«СОГЛАСОВАНО»

Председатель профкома сотрудников

«___» _____ 201__ г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор

«___» _____ 201__ г.

№ п/п	Дни недели	Наименование мероприятий	Неделя месяца	Время проведения
1	Понедельник	Заседание ректората	Вторая и четвертая	
2	Вторник	Деканское совещание Конкурсная комиссия университета	Первая и третья Четвертая	
3	Среда	Свободное планирование времени деканов и заведующих кафедрами	Еженедельно	
4	Четверг	Заседание научно-технического совета университета Заседание научно-методического совета университета Заседание ученого совета университета Производственное совещание университета Собрания (заседания) общественных организаций Школа управленческого персонала Совещания проректоров по направлениям деятельности Заседания советов институтов и факультетов	Вторая Третья Четвертая По отдельному графику Нечетная Третья Четная Третья	
5	Пятница	Работа на благоустройстве закрепленных территорий Заседание профкома	Еженедельно Ежемесячно	
6	Суббота	Спортивные и культурно-массовые мероприятия	В течение года	

учебно-вспомогательным персоналом, соблюдение трудового распорядка и др.

4. Индивидуальная работа с посетителями (работодателями, родителями, преподавателями, сотрудниками служб вуза, аспирантами, студентами и др.).

5. Вопросы, касающиеся личных научных интересов (работа над научными программами, грантами, хоздоговорами и т. д.).

6. Подготовка к учебным занятиям. Ее лучше осуществлять в домашних условиях. На работе же можно еще раз пролистать конспект, подготовить слайды или компьютерную презентацию и т. п.

7. Заключительная работа — ежедневная проверка в конце рабочего дня, выполнен ли план этого дня, составление нового плана, подготовка к следующему рабочему дню, поручения секретарю.

Самоконтроль деятельности ректора

Важнейшими слагаемыми обеспечения высокой работоспособности руководителей вуза являются организации здорового образа жизни; психо-

логическая мобилизация своего потенциала; воспитание упорства, настойчивости и целеустремленности в работе, жизнелюбности и оптимизма, требовательности к себе, чувства долга, ответственности, желания доводить начатое дело до конца.

С понятием работоспособности тесно связано и понятие творческой активности, поскольку деятельность руководящих кадров вуза — процесс творческий.

Работоспособность и творческая активность зависят не только от действия внешних обстоятельств, но и от собственной самоорганизации. Такое понимание проблемы является мощным мобилизующим фактором.

Самообеспечение и самосохранение высокой работоспособности руководителей вуза предусматривает:

— во-первых, физиологические меры, с помощью которых можно укрепить здоровье и тем самым повысить работоспособность: физические нагрузки; умеренное питание; хороший сон; закаливание; оптимальный водно-питьевой режим; правильное дыхание; тренировка нервной системы; режим труда и отдыха; учет биологических

РАСПОРЯДОК НЕДЕЛИ РЕКТОРА ВУЗА

НЕДЕЛЯ № _____ с _____ по _____ 201_г. нечетная
 НЕДЕЛЯ СЕМЕСТРА № _____ четная

месяц

Приоритеты недели

1 _____
 2 _____
 3 _____

Дни недели	Понедельник «__»__	Вторник «__»__	Среда «__»__	Четверг «__»__	Пятница «__»__	Суббота «__»__	Воскресенье «__»__	Основные задачи недели	
Профиль дня								ВУЗ	Лично
Часы								Стратегия и внешние связи	
8.00-9.00									
9.00-10.00									
10.00-11.00									
11.00-12.00									
12.00-13.00								Экономическая и хозяйственная работа	
13.00-14.00									
14.00-15.00									
15.00-16.00								Учебный процесс и НИР	
16.00-17.00									
17.00-18.00									
18.00-19.00								Социальная работа	
19.00-20.00									
20.00-21.00									
21.00-22.00									
22.00-23.00								Дом, семья Здоровье, досуг	
Главные дела дня								САМООЦЕНКА НЕДЕЛИ	
БИОРИТМЫ НЕДЕЛИ	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И		
САМООЦЕНКА ДНЯ									

Рис. 4. Форма для планирования распорядка рабочей недели ректора вуза



ПЛАН РУКОВОДИТЕЛЯ НА ДЕНЬ

на «__» ____ 201__ г.

Дата

--	--	--	--	--	--	--

КУРСЫ ВАЛЮТ

USD=

EUR=

День недели:

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
----	----	----	----	----	----	----

Профиль дня

БИОРИТМЫ

Дело дня

Ф		Э		И	
---	--	---	--	---	--

ПОГОДА

Ночь	День	Давл
------	------	------

ПЛАНИРУЕМЫЕ ДЕЛА (по степени убывания важности)			Распорядок дня			
			Время	Мероприятия дня		
1			6 ⁰⁰			
2			7 ⁰⁰			
3			8 ⁰⁰			
4			9 ⁰⁰			
5			10 ⁰⁰			
6			11 ⁰⁰			
7			12 ⁰⁰			
8			13 ⁰⁰			
9			14 ⁰⁰			
10			15 ⁰⁰			
11			16 ⁰⁰			
12			17 ⁰⁰			
13			18 ⁰⁰			
14			19 ⁰⁰			
15			20 ⁰⁰			
			21 ⁰⁰			
			22 ⁰⁰			
			23 ⁰⁰			
НЕОБХОДИМО БЫТЬ						
Где быть	Время	Вопрос				
—						
—						
—						
—						
—						
ПРИГЛАСИТЬ ДЛЯ БЕСЕДЫ						
Кого	Время	Вопрос				
—						
—						
—						
—						
—						
ПРИНЯТЬ			ПОЗВОНИТЬ, СМС, e-mail		ПОЗВОНИЛИ, СМС, e-mail	
Кого	Время	Вопрос	КОМУ	Телефон	КТО	Вопрос
—						
—						
—						
ДОМАШНИЕ ДЕЛА		ЗДОРОВЬЕ, ДОСУГ				
—						
—						
—						
САМООЦЕНКА ДНЯ			5 (ОТЛ.) 4 (ХОР.) 3 (УД.) 2 (ПЛОХО)			
САМОЕ ЯРКОЕ СОБЫТИЕ ДНЯ						

Рис. 5. Форма для планирования дел руководителя на день

ритмов; ограничение употребления алкоголя и курения;

— во-вторых, мобилизацию эмоционально-волевых ресурсов личности, включающих: психологические резервы повышения работоспособности; психопрофилактику; самовоспитание упорства, настойчивости и целеустремленности; чувство долга, ответственности и требовательности к себе, а также целый комплекс других стимулов повышения работоспособности и творческой активности личности.

Важной основой работоспособности человека можно назвать создание активного хорошего настроения.

Чтобы сохранить творческую активность, руководители должны жить и работать в атмосфере доброжелательности. Доброта, доверие, дух творчества в вузе — все это способствует стабильному состоянию любого руководителя, не напрягает его нервную систему. Этому также может способствовать:

- аутотренинг (овладение простейшими навыками психотерапии, основанными на внушении);
- позитивное мышление (умение направлять мысли в позитивную сторону);
- высокий темп жизни (увлечение делом не позволяет обращать внимание на свои слабости и недуги, раздумывать над ними).

Чтобы трудиться эффективно и высокопроизводительно, руководителям необходимо знать циклы своей работоспособности.

Работоспособность руководителей в течение дня состоит из ряда последовательных этапов. Первый этап — вработка — приходится, как правило, на первый час работы; за это время происходит восстановление динамического стереотипа. Второй этап — устойчивой работоспособности — длится последующие 2–3 часа, после чего работоспособность снижается.

Эти этапы повторяются дважды за трудовой день: до обеденного перерыва и после него.

Кривая работоспособности в течение суток выглядит волнообразной. Периоды подъема работоспособности (4–7, 10–12, 15–17, 19–21, 23–1 часов) чередуются с периодами ее спада (1–4, 7–10, 12–15, 17–19, 21–23, 23–1 часов). Это нужно учитывать при организации личного режима труда и отдыха (рис. 6).

Из сказанного можно сделать вывод, что чрезвычайно важно научиться выбирать оптимальное время для того или иного вида работы или отдыха, совпадающее с пиком суточной, недельной, месячной работоспособности. В «черные дни» следует ограничить активность, стараться переключиться на выполнение менее сложной работы.

Работоспособность ректора не должна становиться самоцелью, это лишь средство для хорошего самочувствия, реализации личных возможностей и резервов.

Под контролем деятельности понимают процессы оценки и сопоставления фактических

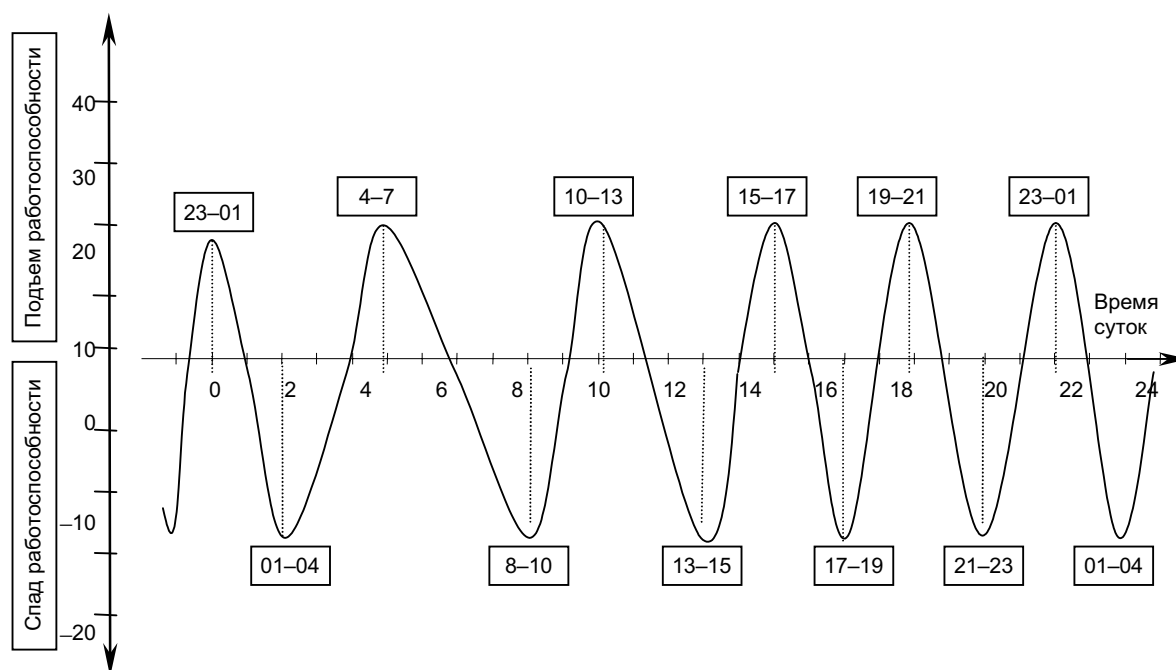


Рис. 6. Суточные физиологические ритмы работоспособности

результатов деятельности с запланированными. Контроль является одной из основных функций менеджмента. Контроль результатов и процессов деятельности ректора служит повышению ее эффективности, позволяет выявить, были ли достигнуты поставленные им цели, и произвести, если нужно, необходимую корректировку.

Самоконтроль использования времени. В течение дня ректор выполняет различные виды работ, создавая иллюзию того, что везде и во всем успевает. Однако анализ работы ректоров свидетельствует о том, что, тратя минимум времени на максимум различных видов работ, многие руководители не могут дать глубокий анализ реальной действительности, в результате чего принимаемые ими решения носят нередко поверхностный характер. Такие руководители становятся заложниками «текучки» срочных дел, не имеют возможности уделять достаточно времени решению кардинальных проблем.

Это вызывает новую волну «горящих» нерешенных текущих вопросов. Из-за нехватки времени ректор удлиняет свой рабочий день, тем самым уменьшая свое свободное время, которое могло быть потрачено на самообразование, интеллектуальное развитие, повышение эффективности труда; в результате руководитель отстает от повышающихся требований времени.

Рассмотренное ранее правило Эйзенхауэра является удобным вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. Важность дела определяется тем, насколько его результат приближает к достижению собственных жизненных целей, а срочность — тем, насколько быстро надо выполнить это дело.

Самоконтроль делегирования полномочий. Делегирование всегда означает саморазгрузку и возможность выполнения действительно важных задач. В табл. 2 приведены вопросы, которые помогут понять, насколько хорошо ректор справляется с делегированием задач.

Подсчитав количество утвердительных ответов, ректор может оценить, насколько он справляется с делегированием:

- 0–3 ответа «да» — вы делегируете полномочия отлично;
- 4–7 ответов «да» — у вас есть резервы для улучшения делегирования;
- 8 и более ответов «да» — делегирование представляет для вас серьезную проблему.

Следует завести реестр поручений, чтобы контролировать сроки и ход выполнения задач (рис. 7).

Самоконтроль публичных выступлений. Чтобы проанализировать положительные и отрицательные стороны своего выступления, устранить недостатки и недоработки, необходим самоанализ качества публичного выступления.

Оценку выступления можно дать по схеме, представляющей собой систему требований, предъявляемых к качеству публичного выступления. В схеме оценки учитываются главные особенности выступления, определяющие его эффективность. В качестве примера можно привести следующую схему самоанализа и оценки выступления (табл. 3).

Самоконтроль деловых переговоров. Обычно выделяют три последовательных этапа переговоров.

Первый этап — взаимное уточнение позиций участников переговорного процесса — очень важен, поскольку для выработки договоренности прежде всего необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их.

Второй этап — обсуждение позиций и точек зрения участников — направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию.

Самоконтроль проведения совещания (это и заседания ученого совета, и ежедневные производственные совещания). Пример контрольного листа для оценки качества подготовки и проведения совещания приведен в табл. 4.

Во время совещания следует перепроверять, как достигались поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информирование, координирование.

Самоконтроль взаимодействия с секретарем. Задача секретаря — помогать ректору работать более успешно. Значение и роль секретаря зависят от многих факторов и обстоятельств. Результативность секретаря нужно определять исходя из нескольких аспектов. Целесообразно использовать следующую схему самооценки взаимодействия ректора с секретарем (табл. 5).

Самоконтроль реализации наиболее важных дел года и месяца. На основе планов на несколько лет вперед ректору следует подготовить годовой план.

В конце года нужно сформулировать наиболее существенные задачи и цели на ближайшие 12 месяцев и проконтролировать сделанное за прошедший год (рис. 8).

Таблица 2

Матрица самооценки ректором качества делегирования полномочий проректорам и руководителям служб

Как вы справляетесь с делегированием?		Да	Нет
1.	Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня? Берете ли вы регулярно работу на дом?		
2.	Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?		
3.	Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?		
4.	Удается ли вам найти в случае необходимости подчиненного или коллегу, который помог бы вам?		
5.	Знает ли ваш подчиненный ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?		
6.	Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?		
7.	Бывает ли завален ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?		
8.	Занимаетесь ли вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?		
9.	Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?		
10.	Часто ли вам приходится перенапрягаться, чтобы соблюсти важные сроки?		
11.	Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?		
12.	Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?		
13.	Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?		
14.	Стремитесь ли вы к тому, чтобы всегда быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?		
15.	Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных задач?		

Таблица 3

Матрица самооценки качества публичного выступления

№ п/п	Позиции, по которым производится самооценка публичного выступления	Оценка выступления		
		требуется доработка	хорошо	замечательно
1	Внешний вид выступающего			
2	Уверенность в себе			
3	Вступление, мотивация слушателей			
4	Контакт с аудиторией			
5	Способы представления сообщения			
6	Громкость голоса, колебания тона			
7	Дикция			
8	Жестикуляция, поведение за трибуной			
9	Образность и юмор			
10	Содержательность выступления, раскрытие темы			
11	Логическое построение материала			
12	Качество заключительной части, воздействие на аудиторию			

Приоритет			Конкретные задачи	Кому поручено	Начало	Срок промежуточного контроля	Окончание	Отметка о выполнении
А	Б	В						

Рис. 7. Реестр поручений

Контрольный лист самооценки подготовки и проведения совещания

Порядок подготовки и проведения намеченных совещаний		Самооценка качества	
		положительная	отрицательная
Планирование	Тема Дата и место Лимит времени Повестка дня Подготовка проблемы Председатель Участники Материалы Оповещение (приглашения)		
Начало	Приветствие Присутствующие Основная тема Повестка Выступающие		
Ход совещания	Ведение протокола Соблюдение темы Очередность выступающих Активное слушание Контроль лимита времени Перерывы		
Завершение	Соблюдение лимита времени Подведение итогов Распределение обязательств Окончание Контроль результатов		

С уменьшением временного горизонта повышается точность планирования, поэтому в месячном плане личной деятельности задачи отличаются большей детализацией. Предпосылки составления планов состоят в том, что ректор определяет и свободно планируемое время, предусматривает в своем временном плане резервы времени для решения дополнительных задач, чтобы можно было соблюсти плановые сроки без стресса и цейтнота.

Самоконтроль результатов недели. Чтобы организовать предстоящую неделю, ректору важно регулярно в конце недели анализировать результаты реализации приоритетов недели и наиболее важных дел недели.

Самоконтроль результатов дня. В конце каждого дня нужно не только оценить выполнение общих задач, но и осуществить личный контроль результатов собственной деятельности. Тщательный самоконтроль — верная гарантия того, что не придется впоследствии ничего переделывать или изменять. Для эффективного контроля за результатами собственной деятельности в течение дня ректору можно воспользоваться вспомогательными вопросами, ко-

торые должны четко характеризовать проделанную работу:

- Принес ли я сегодня достаточную пользу своему вузу?
- Где я застрял на мелочах?
- Занимался ли я ненужной критикой?
- Пошел ли я на напрасные компромиссы?
- Мог ли я отказаться от каких-то дел?
- Чему я научился сегодня?
- Удалось ли мне сегодня записать или обработать свои идеи, мысли?
- Приблизил ли меня этот день к достижению главных жизненных целей вуза?
- Что самое ценное из того, что я сегодня сделал?

Вопросники не только помогут зафиксировать в памяти необходимые сведения, но и подскажут, какие действия стоит предпринять руководителю в том или ином случае.

Предлагаемый перечень вопросов не является идеальным, пригодным для всех случаев жизни. Подобные вопросники каждый руководитель должен разработать для себя самостоятельно, исходя из конкретной специфики своей работы и той информации, которая ему необхо-

Самооценка взаимодействия ректора с секретарем

№ п/п	Вопросы для самопроверки	Да	Нет
1	Достаточно ли были продуманы цели, объем и вероятные результаты на этапе передачи поручений секретарю?		
2	Была ли скоординирована с целями, ресурсами и потенциалом руководителя программа работы секретаря?		
3	В процессе работы секретарь показал себя активным и профессионально грамотным?		
4	Способствовал ли секретарь совершенствованию деятельности руководителей и специалистов?		
5	Удалось ли секретарю действовать достаточно динамично в соответствии с изменяющейся ситуацией?		
6	Хорошо ли были продуманы ход реализации поручения и предусмотренное для этого время?		
7	Полностью ли секретарь и руководитель оценивали положительные и отрицательные стороны альтернативных решений?		
8	Положительно ли оценивает секретаря руководитель?		
9	Чему руководитель научился в ходе консультирования секретаря?		
10	Результаты консультирования отвечают поставленным задачам?		

Приоритеты года (месяца)

1. _____
2. _____
3. _____

Руководство вузом					Профессорская деятельность		Семья	Здоровье	Проблемные (перспективные) вопросы
Стратегия и внешние связи	Экономическая и хозяйственная работа	Учебно-воспитательный процесс	Социальная работа (управление персоналом)	Научная работа и подготовка кадров	учебная работа	научная работа			

Рис. 8. Схема самоконтроля наиболее важных дел ректора на год (месяц)

дима, либо модернизировать предложенный вопросник, добавив в него свои вопросы.

Выводы

Определение приоритетов — основное правило эффективной техники работы руководителя.

Опыт работы руководителей вузов свидетельствует о том, что увеличение затрат времени на планирование приводит к экономии времени в целом. Поэтому руководитель вуза обязан уметь анализировать свое рабочее время, составлять планы личной работы. При этом необходимо учитывать все выполняемые работы, уметь выполнять их в порядке важности, постоянно контролировать свою деятельность.

1. *Архангельский Г. А.* Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008.

2. *Берд П.* Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.

3. *Резник С. Д., Удалов Ф. Е., Бондаренко В. В.* Персональный менеджмент: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012.

4. Ректоры вузов России: моногр. / под ред. С. Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2009.

5. Управление высшим учебным заведением / под ред. С. Д. Резника и В. М. Филиппова. М.: ИНФРА-М, 2011.

6. *Форсайт П.* Делу — время. Как правильно распоряжаться своим временем. М.: Амалфея, 2004.



ЗАМЕТКИ О ВСТРЕЧЕ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ЛУЧШИХ УНИВЕРСИТЕТОВ МИРА «CLASSROOM FOR UNIVERSITY LEADERS»: ИНТЕРВЬЮ С В. В. КРЮКОВЫМ

Одна из авторитетнейших мировых компаний, занимающаяся рейтингами вузов, — QS (Quacquarelli Symonds) 1–3 апреля 2012 г. провела семинар для руководителей ведущих университетов мира в Южной Корее, на базе Pohang University of Science and Technology (POSTECH). В этом семинаре принимал участие проректор по инновациям и информатизации Владивостокского государственного университета (ВГУЭС) доктор экономических наук Владимир Крюков.

Справка. Агентство QS составляет рейтинг с 2004 г., включая в него до 500 вузов (<http://www.topuniversities.com>). Возглавляет первую десятку в этом году Кембридж (предыдущие шесть лет лучшим вузом мира считался Гарвард). Также в топ-10 вошли Гарвард, Массачусетский технологический институт, Йельский университет, Оксфорд, Имперский колледж Лондона, Университетский колледж Лондона, Чикагский, Пенсильванский и Колумбийский университеты. Только два российских вуза попали в топ-300 рейтинга: Московский государственный университет (МГУ) — 112-е место и Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ) — 251-е место.

Методология оценки вузов в QS основана на опросе мнения работодателей, оценке индекса цитирования научных работ персонала, соотношении количества студентов к численности преподавателей, репутации преподавателей и управленцев, количестве иностранных студентов. При этом в расчет берутся такие «субъективные» показатели, как индекс академической репутации и индекс репутации среди преподавателей, также оценивается доля преподавателей из других стран.

Место университета в рейтинге не является объективным свидетельством качества обучения, однако ничего лучше рейтинга для ранжирования университетов пока не придумано.

*В. В. Крюков,
проректор по инновациям
и информатизации ВГУЭС*

— Владимир Васильевич, что обсуждали на этой встрече представители лучших университетов?

Обсуждались основные проблемы развития образования с учетом его интернационализации и национальных традиций. На повестке дня стояли вопросы: как сочетать исследования и обучение? Должны ли все университеты развивать предпринимательство? Какой контроль должен быть на входе — жесткий отбор или сво-

бодное поступление? Как применять дистанционные технологии? Участники встречи также обсудили темы: зачем нужны филиалы, какая модель финансирования предпочтительней — государственное финансирование или частное, какая стратегия развития университета необходима — глобальная или местная, как влияет интернационализация образования на развитие наций.

В развивающихся странах университеты ориентируются на академические стандарты и модели передовых университетов, которыми по праву считаются американские и английские. Начинают многие с внедрения эффективной системы университетского менеджмента. Чтобы университет привлекал студентов и добился высоких мест в рейтинге вузов, в нем должны быть высокие академические стандарты, эффективный менеджмент и высокая репутация у преподавателей.

Исследования должны иметь долгосрочный характер, только так можно создать свою научную школу и свое направление.

Стремление к совершенству, внедрение инноваций, проведение исследований — основные свойства современного образования.

— Но ведь в самом деле опыт разный. Корейские университеты не похожи на китайские, а малайские — на японские.

— Из азиатских университетов первые места в рейтинге QS занимают университеты Гонконга. Они наняли эффективных западных менеджеров и за пять лет поднялись в рейтинге на 50–100 позиций. Их модель такая: это англоязычная среда, высокие стандарты проживания — значит, можно достичь высоких рейтингов по количеству иностранных студентов (в 2012 г. будет 20 %) и преподавателей. Богатые университеты за высокие оклады приглашают известных ученых, этим добиваются высокого индекса цитирования, привлекают к себе студентов.

С другой стороны, в Японии почти нет иностранных студентов. Но в японских вузах лучше всего умеют обучать, здесь почти нет отчислений за неуспеваемость, высокий контроль на входе на основе единого экзамена, почти все платят за обучение, очень высокая репутация преподавателей и управленцев. Японские ученые научились публиковаться за рубежом. Все это позволяет вузам иметь высокие рейтинги.

В Сингапуре два основных университета, один из которых предпочитают свои (NUS), другой — иностранцы (NTU). Эти университеты по праву считаются самыми «технологичными» в Азии, они приглашают читать лекции выдающихся ученых — нобелевских лауреатов. Первыми в мире в конце 90-х создали консорциум с Массачусетским технологическим институтом и обучают своих студентов инженерным наукам и математике, активно используя дистанционные технологии. Сингапурские университеты — англоязычные, поэтому имеют иностранных студентов и преподавателей, управленцы — тоже западные. Модель обучения американская. Вузы опираются на крупный бизнес, активно сотрудничают с ведущими университетами.

В Китае самые престижные университеты ориентированы на внутренний спрос, но в последнее время правительство Китая активно финансирует те университеты, которые привлекают иностранцев и для преподавания, и для обучения, создает условия компаниям, чтобы сотруд-

ничали с университетами, очень поощряет исследования и разработки.

В Корее озабочены «утечкой мозгов», тем, что талантливые выпускники вузов уезжают за границу, поэтому на рубеже 2000 г. массово обучили своих преподавателей в Америке. Правительство вложило в развитие инфраструктуры университетов, сейчас активно продвигает «особую зону» вблизи Ичхона, где открываются представительства зарубежных вузов. Университеты внедряют учебные программы на английском для китайцев, вьетнамцев и остальных азиатов, стараются привлечь к себе таланты через увеличение обучения магистров и докторов.

— Какие модели образования внедряются в лучших университетах? На что делается ставка?

— Профессор Ю Хо Су, возглавляющий комитет управления и развития южнокорейского университета науки и технологий Поханга (POSTECH), отметил, что каждый университет первым делом решает для себя вопрос: что важнее — проведение научных исследований или обучение студентов? Понятно, что обучение должно основываться на современных результатах научных исследований. Но для проведения собственных исследований нужны внешние фонды, за счет доходов от образования затраты на исследования не покрыть. Не все преподаватели могут заниматься передовыми исследованиями. А тех, кто могут, переманивают другие университеты с более высоким рейтингом и оплатой труда.

Кроме того, результаты научных исследований должны быть внедрены в технологии. Для этого необходимо взаимодействие с бизнесом. Но это непросто. У бизнеса нет интереса поддерживать научные исследования, которые лишь в будущем, возможно, дадут конкретный результат.

Президент Технологического университета Малайзии профессор Зайни Южанг подчеркнул, что высшее образование развивает нацию. Раньше лучшие малайские студенты уезжали доучиваться в Америку, Австралию, Японию. А после того как в местных университетах стали открываться свои аспирантуры, многие талантливые выпускники остаются в Малайзии. Именно они и занимаются научными исследованиями. Потребовалось несколько лет, чтобы бизнес стал активно поддерживать исследовательские программы в малайских университетах. Университеты смогли сформировать свои научные программы. Стоит отметить, что научные публикации

требуются не только от аспирантов, но и от магистрантов — не меньше четырех.

— Насколько развивается интернационализация образования?

— Университеты становятся все более интернациональными. Все больше студентов и преподавателей мигрируют из вуза в вуз.

Например, декан Школы международных исследований южнокорейского университета Ханьянг Сунг Чул Ли отметил, что корейские университеты стали привлекательны для студентов из азиатских стран.

Учиться в Корее или Гонконге дешевле, чем в Англии. Но сейчас такой тренд — западные вузы создают представительства в Корее, так как многие хотят получить диплом английского университета.

В Корее 450 университетов, в которых обучаются 3,3 млн студентов, 84 тыс. из них — это иностранные студенты, т. е. 2,5 %, что почти в семь раз меньше, чем в Гонконге.

Для привлечения студентов нужна современная инфраструктура, которую университеты развивают на деньги правительства, в 2010 г. корейским университетам выделены 2,5 млрд долл. Многие корейские профессора ведут занятия на двух языках: читают лекции на корейском, а подстрочник идет на английском. Или наоборот: записывает лекцию на английском, а подстрочник дается на корейском. Но остается проблема с семинарами, для ведения которых приглашают молодежь, которая знает английский лучше, чтобы иностранные студенты могли общаться в процессе обучения.

Репутация университета не является синонимом качества обучения. Не нужно открывать представительства, университеты Англии закрывают их в других странах, а используют дистанционные технологии и университеты-партнеры, чтобы давать образование по английским стандартам в других странах. Например, в Англии по английским программам дистанционно обучаются 42 тыс. студентов из Малайзии и 15 тыс. из Сингапура — не самого плохого региона по уровню образованию, но тем не менее студенты выбирают дистанционные курсы.

— Как решается проблема практикоориентированности обучения?

— Через работу в научных коллективах или практику в компаниях. В Малайзии студенты один семестр проводят не в учебных аудитори-

ях, а в бизнес-среде, чтобы получить практические навыки.

Почти везде развиваются университетские бизнес-инкубаторы. Под инновационный студенческий бизнес в той же Малайзии можно получить финансирование до 50 тыс. долл. Это называется «предпринимательство в кампусе». Кроме кредита на бизнес, студент может получить грант для участия в обменных программах с иностранными университетами. Ежегодно до 5 тыс. малайских студентов отправляются в зарубежные вузы на срок от двух недель до года. После такой поездки студент отчитывается о том, какие знания он приобрел, и что можно использовать для улучшения учебного процесса в родном вузе.

В Гонконге студенческая практика ориентирована на то, чтобы, пройдя ее, студент написал реальный бизнес-проект.

— Какие тенденции наблюдаются в развитии уровней образования? В России пока большинство студентов выбирает бакалавриат.

— Ведущие университеты мира делают ставку на развитие магистерских и аспирантских программ. Малайский технологический университет ставит перед собой задачу увеличить число студентов, которые, закончив бакалавриат, переходят на магистерские и аспирантские программы с тем, чтобы число «постгредьюэйт» студентов было более 60 %. Сейчас в университете 11 тыс. ребят проходят обучение на бакалавра, примерно столько же — на магистра и 3 тыс. — на докторскую степень. Представитель Гонконгского университета отметил, что важно отслеживать качество абитуриентов, отбирать лучших с тем, чтобы как можно больше бакалавров поступали на магистерские программы. Магистранты обязаны не только учиться, но и заниматься исследованиями, публиковать научные статьи. Количество публикаций входит в оценку работы университетского подразделения.

— Какую роль в развитии университетов играет менеджмент?

— Ведущую. Все правительства проводят примерно одну и ту же политику, требуя от университетов все больше за все меньшие деньги. Университеты вынуждены заниматься исследованиями и инновациями — это требование общества к вузам. Да еще жесткая международная конкуренция. *В этих условиях побеждает тот вуз, где работают преподаватели и исследова-*

тели с высокой репутацией и публикационной активностью, где эффективный менеджмент и студенты вовлечены в исследования.

Национальный университет Сингапура создавался как кузница кадров экономистов и менеджеров, это первый университет в Сингапуре, обучавший на китайском языке. В последние годы университет развивает направления, связанные с химией, инженерией, дизайном, медициной, биологией. За десять лет вуз превратился в интернациональный университет, который занимается исследованиями и разработками, и в 2011 г. вошел в сотню лучших университетов мира. Сейчас это крупнейший инженерный университет в мире — 34 000 студентов, 5800 сотрудников, из которых 3300 — преподаватели.

Успех связан с решительной поддержкой правительства, которое вложило в его развитие 2 млрд долл., с привлечением иностранных менеджеров, ученых и профессоров. Плюс — взаимодействие с промышленностью, вовлечение в разработки молодых преподавателей, реформирование образовательных программ. Сейчас это автономный университет, состоящий из 12 школ, академические стандарты которого созданы по примеру Стэнфордского университета. За два года штат университета обновляется почти на 50 %, из них 20 % сотрудников увольняются по причине неуспехов.

Одна из ключевых проблем развития университетов — управление. Учебные подразделения университетов не любят заниматься стратегией и отслеживать соответствие утвержденным целям. Поэтому, например, в City University of Hong Kong пригласили квалифицированных менеджеров и за шесть лет выз поднялся на 80 позиций в рейтинге QS. Для оценки работы научных сотрудников и преподавателей применяются особые методики, которые учитывают качество и преподавания, и обучения, отделяя teaching от learning. Успех преподавателя оценивается по активности и достижениям студен-

тов. Зарплата преподавателя связана с его рейтинговыми показателями и может возрастать почти наполовину при превышении взятых обязательств. Но если на заданные показатели преподаватели и сотрудники не выходят, то с ними не продлевают контракт.

— **К каким выводам пришли на этой встрече участники семинара?**

— Нужно как можно больше взаимодействовать с коллегами, бизнесом, партнерами. Возможный выход здесь — интернационализация исследований. Исследовательские университеты должны выпускать специалистов, которые смогут решать глобальные проблемы. Нужно работать с промышленностью по важнейшим проблемам исследований и разработок.

Прежде всего, необходимо делать ставку на привлечение в университет ярких, талантливых сотрудников. Нужны сильные преподаватели, индивидуальности, которые имеют свое исследовательское направление — именно под них привлекаются талантливые студенты и под них вуз получает поддержку от правительства и спонсоров на исследования.

Во-вторых, необходимо, чтобы преподаваемые дисциплины были взаимно связаны между собой, тогда можно сформировать междисциплинарные компетенции, а именно они сейчас ценятся.

В-третьих, нельзя забывать, что университет создан для студента. Стоит отметить, что интенсивное использование модных дистанционных технологий показало, что у них есть очень серьезный недостаток. Они не формируют в студенте должным образом коммуникативные навыки. А лучше всего умение общаться развивают традиционные методики обучения «речи и письму» — устным выступлениям и умению писать тексты.

Университеты должны не фиксировать знания, а создавать через исследования новые знания. Этого ждет от вузов общество.



**МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА
«УПРАВЛЕНИЕ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ»
НАЦИОНАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа экономики проводит набор на магистерскую программу для подготовки управленческих кадров вузов «Управление в высшем образовании», а также на специализацию этой программы «Проектирование современного обучения». Программа разработана по инициативе Министерства образования и науки Российской Федерации. В ее реализации, кроме специалистов НИУ ВШЭ, принимают участие эксперты из Университета Висконсин-Медисон, Стэнфордского университета, Бостонского колледжа, Университета Фрайбурга. На магистерской программе обучаются проректоры, деканы, заместители деканов, руководители отделов развития и международного сотрудничества, руководители других подразделений вузов, представители кадрового резерва управления вузов. Специализация программы «Проектирование современного обучения» предназначена для подготовки руководителей и проектировщиков образовательных программ высшего и дополнительного образования.

Обучение ведется без отрыва от работы. Формирование группы будет осуществляться по результатам конкурса портфолио (документов). Кандидаты, успешно прошедшие конкурс, будут зачислены на места, финансируемые из средств федерального бюджета.

Все вопросы, касающиеся поступления на магистерскую программу, можно адресовать **Максимовой Светлане Михайловне**, тел. **+7 (495) 772-95-90 *2052**, электронная почта **smaximova@hse.ru**. С процедурой подачи документов на конкурс и составом портфолио можно ознакомиться по ссылке http://iro.hse.ru/man_edu/vstupi

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Журнал «Университетское управление: практика и анализ» предлагает вам уникальную возможность — воспользоваться **электронной версией журнала** на сайте www.umj.ru.

Электронный архив журнала с 1997 по 2011 г. находится в **свободном доступе для всех читателей**.

Стоимость доступа к архиву за 2012 г. составляет **800 руб.** для одного подписчика; для группы до 5 человек — 3000 руб. соответственно; подписка для ректора и проректоров (5–10 пользователей) — 4200 руб.

Для вашего удобства электронные версии номеров за 2012 г. будут появляться в Сети спустя месяц после их выхода в печать.

Для получения доступа к архивам просим заполнить форму заявки и отправить в редакцию журнала по электронной почте или по факсу.

Будем рады ответить на все интересующие вас вопросы.

За дополнительной информацией обращаться к координатору проекта
Борчевской Анастасии
+7 (343) 371-10-03, 371-56-04
umjournal@usu.ru

Заявка на получение доступа к электронному архиву сайта журнала «Университетское управление: практика и анализ»

Полное наименование организации:

Банковские реквизиты:

Год архива: 2012

Количество и Ф.И.О. подписчиков:

1. _____	6. _____
2. _____	7. _____
3. _____	8. _____
4. _____	9. _____
5. _____	10. _____

Контактное лицо:

Контактный телефон:

Адрес электронной почты:

Университетское управление: практика и анализ
2012. № 2 (78)

Партнеры:

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Кемеровский государственный университет
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского
Новосибирский государственный технический университет
Томский государственный университет
Тюменский государственный университет
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
Уральский государственный экономический университет
ФГОУ АДПО «Учебный центр подготовки руководителей»
Южный федеральный университет

Главный редактор *А. К. Клюев*
Подписной индекс в каталоге Роспечати № 46431
Стоимость одного экземпляра — 600 руб.



Редактор и корректор
Н. В. Чапаева

Дизайн выпуска
А. И. Тропин

Компьютерная верстка
Л. А. Хухарева

Журнал зарегистрирован в Уральском межрегиональном территориальном управлении
Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.
ПИ № 11-0463 от 27 ноября 2000 г.

Адрес редакции:

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
620000, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51, к. 243.
Тел. /факс.: (343) 371-10-03, 371-56-04
E-mail: umjournal@usu.ru

Электронная версия журнала: <http://umj.usu.ru>

© Дизайн выпуска — А. И. Тропин, 2012

Подписано в печать 20.06.2012
Формат 60 x 84 1/8. Уч.-изд. л. 11,5. Тираж 400 экз. Заказ 1464.

Отпечатано в типографии ИПЦ УрФУ
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4



УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ

Журнал «Университетское управление: практика и анализ» является изданием, адресованным руководителям российских вузов, и распространяется более чем по 750 государственным и негосударственным вузам России.

Журнал публикует материалы по актуальным проблемам управления вузами, представляет передовой опыт управления вузами, информирует о программах и проектах в области университетского менеджмента.

Авторами журнала являются практические работники, руководители вузов, специалисты в области университетского управления, представители органов власти.

Журнал включен Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки РФ в перечень ведущих научных журналов.

Публикации в журнале бесплатны для всех категорий авторов.

Публикации

Основная тематика, поддерживаемая журналом:

- Стратегическое управление университетами.
- Управление качеством образования.
- Создание университетских комплексов и управление ими.
- Финансовый менеджмент в вузе.
- Управление персоналом в вузе.
- Информационные технологии в управлении вузом.
- Маркетинг образования.
- Доступность высшего образования и разделение затрат и т. д.

К сотрудничеству приглашаются руководители вузов и системы управления образованием, специалисты и исследователи в области менеджмента образования, докторанты, аспиранты, преподаватели вузов.

Для публикации статьи в журнале необходимо представить **материал в электронном виде**, объемом до 10 печатных страниц формата А4; **аннотацию** к статье, объемом не более 70 слов на русском и английском языках; **библиографический список**; **ключевые слова**; **сведения об авторе** (ученая степень, звание, место работы, координаты: рабочий телефон, факс, электронная почта, почтовый адрес и адрес для направления журнала в случае публикации).

Редакция может публиковать статьи в порядке обсуждения, не разделяя точки зрения авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Авторы опубликованных статей несут ответственность за точность приведенных фактов, статистических данных, собственных имен и прочих сведений, а также за содержание материалов, не подлежащих открытой публикации.

Подписка

Подписка на журнал осуществляется по каталогу Роспечати «Газеты. Журналы» (второе полугодие 2012 г.). Подписной индекс издания № 46431.

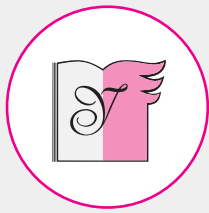
Подписку также можно оформить через редакцию журнала, прислав заявку. В заявке необходимо указать **обратный почтовый адрес**, **ИНН** и **КПП** подписчика, а также **количество экземпляров журнала**.

Банковские реквизиты журнала:

Журнал «Университетское управление»
ИНН 6670035271, КПП 667001001
Р/сч 40703810463040000067
в Филиале «ССБ» ОАО «УБРИР» г. Екатеринбурга
Кор/сч 30101810900000000795
БИК 046577795

Адрес редакции:

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.
620083, г. Екатеринбург, ул. Ленина, 51.
Тел./факс: (343) 371-10-03, 371-56-04
E-mail: umjournal@usu.ru
www.umj.ru



UNIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICE AND ANALYSIS

Journal
«**University management: practice and analysis**» is a Russian edition, which is addressed to academy leaders and distributes to more than 750 state and non-governmental institutes of higher education all over Russia. The journal publishes materials on topical problems of university management, presents advanced experience on university management, informs about the programs and projects in the sphere of university management.

The authors of the journal are practical workers, academy leaders, specialists in the sphere of university management and public agents.

The journal is inscribed by the Supreme Certifying Commission of Ministry General and Professional Education into a list of leading scientific journals that are published in Russia and where publications of the main scientific results of doctoral thesis are permitted.

Publications in journal are free for all kinds of authors.

Publications

Main issues supported by the journal:

- Strategic university management.
- Education quality management.
- Creation and management of university complexes.
- Financial management in the university.
- Staff management in the university.
- Informational technologies in university management.
- Educational marketing.
- Accessibility of higher education and cost sharing.

For cooperation the journal invites academy and education control system leaders, specialists and researches in the sphere of university management, persons working for doctor's degree, post-graduates, lectures.

For publishing an article in the journal it is necessary to tender **material in the form of electronic document** in the volume of not more than 10 typed pages in A4 demy; **summary** of an article not more than 70 words by Russian and English; **bibliographic references; key words; information about the author** (academic degree, academic status, place of employment, business telephone number, fax, e-mail address, postal business address and postal address for sending author's copy of the journal in case of publication the material).

The Editorial Board may publish articles for discussion, without sharing the author's views. Manuscripts are neither returned nor reviewed. The author is responsible for ensuring authenticity of economic and statistical data, facts, quotations, proper names and other information made use of in the article, as well as for the absence of data not subject to open publication.

Subscription

For taking out a subscription it is necessary to send an application pointing out return postal address as well as a copy of a payment draft. Please send the following items to the address of the editorial board.

Journal Bank data:

Individual tax number 6670035271
Journal «University management»
Dollar settlement account 40703810463040000067
To Branch of «Sverdlsocbank» OAO «Ural Bank for Reconstruction and Development» of Ekaterinburg
Correspondent account 30101810900000000795
Bank identification code 046577795

Editorial Board address:

Ural Federal University named the first President of Russia B. N. Yeltcin.
620083, Ekaterinburg, Lenina street, 51.
Tel. /fax.: +7 (343) 371-10-03, 371-56-04
E-mail: umjournal@usu.ru
www.umj.ru

ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ «УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ»

2012 г.

В платежном поручении необходимо указать:

1. Полное наименование получателя.
2. Адрес доставки, включая индекс.
3. Контактный телефон (с кодом города), ИНН, КПП подписчика.

Журнал "Университетское управление"

Адрес: 620083, Свердловская обл., Екатеринбург, пр. Ленина, д. 51, кв. 243, тел.: (343) 371-56-04, 371-10-03

Образец заполнения платежного поручения

ИНН 6670035271	КПП 667001001		
Получатель Журнал «Университетское управление» в Филиале «ССБ» ОАО «УБРИР» г. Екатеринбург	Сч. №	40703810463040000067	
Банк получателя ОАО «УБРИР» г. Екатеринбург	БИК	046577795	
	Сч. №	30101810900000000795	

СЧЕТ № 30 от _____ « _____ » г.

Платательщик:

Грузополучатель:

№	Наименование товара	Единица изме- рения	Коли- чество	Цена	Сумма
1	Журнал «Университетское управление: практика и анализ» на 2-е полугодие 2012 г.	компл.	1	1800,00	1800,00
Итого:					1800,00
Итого НДС:					—
Всего к оплате:					1800,00

Всего наименований 1, на сумму 1800 руб.

Одна тысяча восемьсот рублей, 00 копеек

Руководитель предприятия _____ (Клюев А.К.)

Главный бухгалтер _____ (Клюев А.К.)



Подписка через каталог Роспечати «Газеты. Журналы» на 2-е полугодие 2012 г.

Ф. СП – 1	АБОНЕМЕНТ на <u>газету</u> журнал 46431 (индекс издания) <u>Комплект «Университетское управление: практика и анализ»</u> (наименование издания) Количество комплектов на 2012 год по месяцам: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td><td>X</td> </tr> </table> Куда (почтовый индекс) (адрес) Кому (фамилия, инициалы)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								X		X		X															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																													
							X		X		X																													
Доставочная карточка																																								
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 40px;"></td> <td style="width: 33%; height: 40px;"></td> <td style="width: 33%; height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td>ПВ</td> <td>место</td> <td>литер</td> </tr> </table>				ПВ	место	литер	на <u>газету</u> журнал 46431 (индекс издания) <u>Комплект «Университетское управление: практика и анализ»</u> (наименование издания) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="2" style="width: 15%;">Стоимость</td> <td style="width: 20%;">подписки</td> <td style="width: 15%;">руб.</td> <td style="width: 15%;">коп.</td> <td rowspan="2" style="width: 15%;">Количество комплектов</td> <td rowspan="2" style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>переадресовки</td> <td>руб.</td> <td>коп.</td> </tr> </table> на 2012 год по месяцам: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td><td>X</td> </tr> </table> Куда (почтовый индекс) (адрес) Кому (фамилия, инициалы)	Стоимость	подписки	руб.	коп.	Количество комплектов		переадресовки	руб.	коп.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								X		X		X
ПВ	место	литер																																						
Стоимость	подписки	руб.	коп.	Количество комплектов																																				
	переадресовки	руб.	коп.																																					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																													
							X		X		X																													

Каталожная цена журнала в почтовой подписке:

№ п/п	Индекс	Название издания	Мин. срок подп.	Кол-во экз в п/год	Каталожная цена на мин. срок подписки
10896	46431	УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ	2	3	6 000,00