

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТА: МОДЕЛИ, ТЕНДЕНЦИИ, ПРОТИВОРЕЧИЯ

Н. Л. Титова

ПРОБЛЕМА ПОВЫШЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ФАКУЛЬТЕТОВ ГУ–ВШЭ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

•
N. L. Titova

The Increase of the Level of Independence of the HSE Faculties, and the Effectiveness of Their Interrelations

The article addresses the twofold problem related to the rapid growth of the university — what are the ways to increase the level of independence of the faculties together with their effectiveness, on the one hand, and to promote their interrelations to maintain the high level of the educational services provided by the university, on the other hand.

В 90-е гг. важнейшими проблемами отечественного высшего образования была недостаточность государственного финансирования, моральная и финансовая неготовность большей части населения оплачивать обучение, неумение вузов хозяйствовать в принципиально новых рыночных условиях, а также отсутствие современных образовательных технологий и квалифицированных специалистов, в первую очередь в области социально-экономических дисциплин [1, 2, 3].

В этой ситуации чрезвычайно сложным было положение даже старых, давно сформировавшихся и широко известных вузов. Для молодого университета — Высшей школы экономики, несмотря на поддержку Правительства РФ и помощь Европейского сообщества, ситуация была особенно сложной.

1. Этапы развития ГУ–ВШЭ и связанные с ними проблемы деятельности факультетов¹

Своеобразным ответом ГУ–ВШЭ на вызовы внешней среды на первом этапе его развития, к которому условно можно отнести первые пять-

семь лет (с 1992 по 1997–1999 гг.), был выбор в качестве доминирующей цели развитие качества предоставляемых образовательных услуг. Конкурирующей целью являлся быстрый количественный рост университета. В течение этого этапа в вузе, исходно состоявшем из магистратуры и нескольких научных подразделений, появились его первые факультеты: экономики, менеджмента, социологии и права. Практически это означало, что хотя доминирующей целью считалось качество образования, основные финансовые средства, поступающие в ГУ–ВШЭ, расходовались на новые учебные площади, привлечение интересных исследователей и преподавателей, создание новых факультетов и подразделений.

Такое количественное развитие вуза является аналогией стратегии диверсификации, рекомендуемой предприятиям в условиях нестабильной ситуации [4]. С одной стороны, эта стратегия обеспечивает большую устойчивость развития объекта в целом за счет возможности перераспределения средств от одних подразделений другим. С другой стороны, новые факультеты, создаваемые в близких областях знаний, могли обеспечить друг друга квалифицированными кадрами, что было

чрезвычайно важно в период «утечки мозгов» за границу и в бизнес. Происходило своеобразное «перекрестное опыление» — повышение качества образовательных услуг за счет высокого уровня преподавания не только собственных, но и смежных дисциплин.

Расширение сферы деятельности вуза и ее масштабов объяснялось и другой причиной. Выбранный сегмент рынка элитных образовательных, научных и консультационных услуг требует не только высокого качества образования, но и соответствующего имиджа учебного заведения [5]. Однако для приобретения известности молодому и небольшому университету нужны, в лучшем случае, десятилетия, которых у ГУ–ВШЭ, естественно, не было.

Быстрое развитие по всем востребованным образовательным и научно-консультационным рынкам направлениям не только обеспечило приток инвестиций и более стабильное финансирование вуза, но и дало возможность приобрести трудно копируемое конкурентное преимущество — громкое имя, бренд. Чем больше студентов обучалось в вузе, тем известнее он становился. Этому же способствовали научные подразделения, выполняющие заказы Правительства, Министерства экономического развития и торговли, Министерства образования и науки.

С самого начала развития ГУ–ВШЭ в вузе сложилась централизованная организационно-финансовая система управления, что было оптимальным, учитывая его исходно небольшой размер, получение руководством университета различного типа ресурсов, а также необходимость наиболее эффективно использовать эти ресурсы. Основная часть управленческих решений принималась на высшем уровне управления, финансовые потоки стекались в центральный бюджет, а затем распределялись по подразделениям в зависимости от интересов вуза в целом [6]. В соответствии с логикой централизованной системы управления основная часть приносящих прибыль подразделений, в том числе структуры дополнительного образования, подготовительные курсы и научные подразделения, были подчинены центру.

Для факультетов централизованная система управления предоставляла возможность устойчивого развития, получения от университета финансовых средств, зданий и оборудования, привлечения известных преподавателей и исследователей.

На начальных этапах своего развития образовательные подразделения были заинтересованы как

в «экспорте» не полностью загруженных на собственном факультете преподавателей, так и, наоборот, в «импорте» готовых курсов с соседних факультетов, что давало возможность заполнить учебный план до требуемого государственным стандартом объема часов. В результате такого взаимодействия повышалось качество образовательных услуг в целом. Этому в немалой степени способствовал и сложившийся «семейный» климат ГУ–ВШЭ.

Использование централизованной системы управления, однако, приводило и к определенным негативным последствиям. У руководства факультетов фактически не было собственного властного рычага, прежде всего в виде финансовых средств. Наиболее сложно было управлять подразделениями, сотрудники которых дополнительно преподавали в других вузах, в частности коммерческих, или оказывали консультационные услуги. Создание независимых от факультетов коммерческих образовательных структур в рамках ГУ–ВШЭ, предлагавших преподавателям относительно высокую почасовую оплату, также привело к снижению управляемости ППС и его заинтересованности в развитии собственных факультетов.

Основным признаком завершения первого этапа развития ГУ–ВШЭ стало то, что две важнейшие цели развития университета — максимальное качество образовательных услуг и дальнейшее увеличение масштабов деятельности, требующее все новых финансовых средств, — стали явно конкурировать друг с другом.

Для **второго периода развития** ГУ–ВШЭ, продолжавшегося примерно до 2003 г., характерно то, что ориентиром развития был выбран не небольшой элитный вуз, отличающийся высоким качеством образования, а полномасштабный университет, играющий заметную роль в развитии страны и активно участвующий в подготовке реформ. Соответственно, продолжало расти число факультетов, специальностей и специализаций, увеличивались объем приема студентов, число различных форм дополнительного образования и научных подразделений, а следовательно, численность ППС, научных сотрудников, АУП и сама управленческая структура.

Для второго периода развития ГУ–ВШЭ характерно все более прочное положение вуза на рынке образовательных и научно-консультационных услуг, его признание со стороны властных структур, отечественного и международного предпринимательского сообщества и т. д. Это можно проиллюстрировать ростом конкурса на бюджет-

ные места, увеличением числа студентов, обучавшихся на коммерческой основе, несмотря на постепенный рост стоимости обучения, увеличением числа заказов на фундаментальные и прикладные исследования и т. д.

С другой стороны, на фоне продолжающегося роста университета стали проявляться и внутренние противоречия. Важнейшими из них на уровне университета в целом стали:

1) *несоответствие централизованной системы управления масштабам вуза*, что проявлялось в излишней загруженности высшего уровня управления, плохом прохождении управленческой информации как по вертикали (от топ-менеджеров к руководству факультетов и обратно), так и по горизонтали (между различными подразделениями), ее искажении, запаздывании и т. д., что негативно сказывалось на качестве принимаемых и реализуемых решений;

2) *снижение эффективности функционирования университета* за счет увеличения численности управленческого аппарата, роста доли не приносящих прибыль подразделений, замедленного развития новых факультетов из-за нехватки ресурсов, снижения мотивации приносящих прибыль подразделений из-за размывания обратной связи между собственными усилиями и финансовыми результатами;

3) *размывание организационной культуры* в вузе в целом и на уровне факультетов в частности в связи с большим притоком преподавателей из других вузов и научных центров [7].

Такая же двойственная ситуация сложилась на факультетах. С одной стороны, на тех из них, которые были созданы на предыдущем этапе развития ГУ–ВШЭ, уже существовал основной костяк преподавателей, учебный процесс стабилизировался, появилась возможность его качественного улучшения. С другой стороны, постепенно начало наблюдаться снижение управленческой активности, связанное со сложностью прохождения инициативных предложений, размытостью «правил игры», привычкой к централизованному управлению и т. д. Ярким примером является то, что на ряде факультетов из-за нежелания преподавателей заниматься административной работой возникла проблема назначения деканов.

Кроме того, происходило своеобразное расслоение ППС. Часть преподавателей, как правило, наиболее сильные и активные, занятые в различных структурах дополнительного образования в роли не только преподавателей, но и менеджеров,

именно там получали основную часть своих доходов и проводили большую часть времени. Соответственно, их деятельность на факультете преимущественно сводилась к аудиторным часам. На остальных представителей ППС лег весь объем обязанностей, большей частью не учитывающихся в виде педагогической нагрузки. В результате стало нарастать недовольство, вызванное ощущением своей «второсортности» и несправедливым распределением работы.

На этом этапе развития, на фоне изменения характера организационной культуры вуза, начались определенные проблемы во взаимоотношениях между факультетами. В основном они касались распределения предоставляемых центральной властью ресурсов – ставок, квот приема, учебных и вспомогательных площадей, оборудования и т. д. В основном напряженность возникала между новыми факультетами, в которые вкладывались основные силы и ресурсы вуза, и старыми факультетами, чувствовавшими себя несправедливо забытыми.

Появились первые признаки будущих серьезных конфликтов, связанных с тем, что тематика факультетов в ГУ–ВШЭ, в отличие от традиционных университетов, достаточно близка и, соответственно, открытие новых кафедр, специальностей и специализаций в некоторых случаях становилось своеобразным «яблоком раздора».

Однако на этом этапе существовал и объединяющий момент: факультеты стремились получить от центра хотя бы частичную самостоятельность и определенную долю финансовых средств, поступающих в качестве оплаты обучения на коммерческой основе.

Начало следующего, **третьего этапа развития ГУ–ВШЭ** (с 2003 г. по настоящее время) определялось выбором нового ориентира развития, связанного как с существенным изменением ситуации в стране, в том числе в области высшего образования, так и с осознанием и вербализацией накопившегося в ГУ–ВШЭ комплекса проблем.

Новые вызовы и возможности были обусловлены тем, что на фоне наметившегося социально-экономического подъема увеличились ценность высшего образования и готовность оплачивать его. С другой стороны, существенно возросла конкуренция на этом рынке, как за счет большей мобильности населения, часть которого начала ориентироваться на обучение за рубежом, так и в связи с легкостью копирования образовательных технологий в эпоху Интернета.

В результате, несмотря на все внешние, чрезвычайно благоприятные для университета показатели его деятельности — известность вуза и как образовательного, и как научного центра, его лидирующее положение в официальных рейтингах (по ряду факультетов) и т. д., был разработан комплекс мер по улучшению положения вуза и повышению эффективности его функционирования. Этот комплекс включал следующие компоненты:

— *стратегию развития ГУ–ВШЭ*, которая определила новый стратегический ориентир развития — **исследовательский университет нового типа** и задавала количественные показатели, свидетельствующие о степени достижения этой цели;

— *оптимизация его организационной структуры*²;

— *совершенствование внутреннего законодательства и бизнес-процессов*;

— *увеличение степени самостоятельности факультетов*, в частности, возврат им из централизованного бюджета 40 % средств от образовательных услуг, предоставляемых на коммерческой основе.

Таким образом, процесс частичной децентрализации был инициирован в ГУ–ВШЭ «сверху» и использовал логику и средства централизованной системы управления. На уровне факультетов последствия принятых решений вначале напоминали реакцию населения на программу «500 дней» Г. Явлинского. Цели развития были сформулированы, определенные права были получены, но руководство факультетов и сотрудники плохо понимали, что с ними делать. В течение первого времени полученные подразделениями деньги преимущественно расходовались на надбавки и премии. Однако по мере ужесточения контроля со стороны центральной власти за расходованием средств и появления специальных форм поощрения развития нужных вузу направлений, например, введение надбавок за академическую деятельность, организация конкурса научных работ «Учитель — ученики» и т. д., ситуация в этом смысле начала выправляться.

Созданная система, однако, не решает две чрезвычайно важные, сложные и отчасти противоречащие друг другу проблемы, существующие на уровне факультетов:

1) низкие инициативность и заинтересованность подразделений в качественном развитии с опорой на собственные силы;

2) усиливающийся конфликт интересов подразделений.

2. Анализ возможности повышения эффективности деятельности подразделений путем их перевода на самофинансирование

Как правило, основным методом активизации деятельности подразделений считается передача им прав и обязанностей при одновременном создании системы стимулов и ограничений, выражающих интересы объекта управления в целом, т. е. постепенный переход к децентрализованной системе управления. Перед использованием этого метода необходимо, однако, проверить выполнение двух наиболее важных условий:

1. *Наличие в большинстве подразделений команд, способных полностью взять управление на себя и готовых к этому.* Уже упоминалось, что в результате распространенной в университете практики, когда отдельные преподаватели управляют различными структурами дополнительного образования, возник «уход» управленческих инициатив с факультетов. Кроме того, большинство «старых» факультетов слишком велики, чтобы сформировать команду, выражающую интересы большей части коллектива.

2. *Финансовая возможность факультетов функционировать на принципах самофинансирования.* Результаты расчетов, проведенные финансовым директором ГУ–ВШЭ Е. М. Юдиной по фактическим результатам за 2003 г., показали, что деятельность абсолютного большинства факультетов (кроме факультета менеджмента) носила дотационный характер. При этом в качестве доходов факультетов учитывались средства, получаемые на бюджетное и коммерческое обучение. Расходы факультетов определялись исходя из сложившегося уровня оплаты труда ППС и УВП ГУ–ВШЭ, который значительно отличается на разных факультетах, а также прямых расходов, приходящихся на каждый факультет.

Своеобразным лидером превышения расходов над доходами стал факультет экономики. Кроме него наиболее дотируемыми из центрального бюджета являются относительно молодой факультет психологии и отделение деловой и политической журналистики, а также один из «старейших» факультетов — факультет права.

Одна из основных причин такой ситуации была названа раньше: исторически сложилось так, что большая часть приносящих прибыль подразделений (структуры дополнительного образования, подготовительные курсы, научные подразделе-

ления) функционируют вне факультетов. Однако очевидно, что их переподчинение факультетам сейчас уже нецелесообразно.

Другой причиной невозможности самофинансирования части факультетов является то, что их расходы включают в себя оплату труда преподавателей, читающих на соседних факультетах, но компенсации этих затрат нет.

Невозможность самофинансирования для большинства подразделений означает, что в настоящее время полномасштабный переход к децентрализованной системе управления при сохранении уровня расходов факультетов невозможен. Сокращение же расходов означает отказ от финансовых обязательств вуза и факультетов перед коллективом в целом и отдельными структурными подразделениями и сотрудниками в частности, что неизбежно вызовет их крайне негативное отношение.

3. Конфликт интересов факультетов, связанный с отсутствием системы перекрестного финансирования

Существует целый ряд причин, вызывающих конфликт интересов у факультетов ГУ–ВШЭ. Учитывая ситуацию «демографической ямы», конкуренция между факультетами возникает уже не за получение различных ресурсов из центрального бюджета, а за привлечение абитуриентов, способных оплатить свое обучение. Такая ситуация практически невозможна для классических университетов из-за принципиальных отличий в научной тематике подразделений. Приемная кампания 2005 г. показала, что в связи с тематической близостью ряда факультетов в ГУ–ВШЭ внутренняя конкуренция иногда превышала конкуренцию с другими московскими вузами.

Кроме того, после передачи факультетам из центрального бюджета части средств от обучения на коммерческой основе стало ясно, что их финансовое положение существенно отличается. Это, в частности, объясняется разным соотношением объемов образовательных услуг, предоставляемых факультетами³. В результате сначала на уровне преподавателей, а затем и на уровне факультетов возникла идея о необходимости оплаты дополнительной нагрузки в смежных подразделениях.

Отсутствие «узаконенного» перекрестного финансирования факультетов, усугубленное их территориальной разобщенностью, размыванием исходного «семейного» климата и затрудненностью возникновения новых личностных связей меж-

ду преподавателями разных подразделений, приводит к таким негативным явлениям, как:

— неохотное предоставление друг другу образовательных услуг, отказ от подготовки новых курсов, их адаптации к потребностям факультета-заказчика;

— более низкое качество преподавания на других факультетах, предоставление менее опытных преподавателей, необоснованное снижение длительности экспортируемых курсов и их упрощение;

— приглашение преподавателей из других вузов, несмотря на существование ППС более высокой квалификации в университете;

— распространение практики личных договоренностей преподавателей о дополнительной оплате с руководством соседних факультетов, приводящей к росту доходов части преподавателей, но не факультетов.

Для моделирования последствий введения перекрестного финансирования необходимо прежде всего выбрать способ определения стоимости предоставляемых услуг. Это чрезвычайно ответственный и тонкий вопрос, влияющий не только на финансовое положение отдельных подразделений, но и на степень их мотивированности и целевую ориентацию. Теоретически возможны следующие варианты определения стоимости:

а) *по расценкам того факультета, на котором проводятся занятия.* Данный вариант выгоден слабым факультетам, получающим преподавателей с более «дорогих» факультетов по относительно заниженным расценкам. В долгосрочном аспекте это может привести к постепенной nivelировке эффективности функционирования факультетов;

б) *по расценкам того факультета, который проводит занятия.* Такой вариант выгоден сильным факультетам, преподаватели которых работают по собственным расценкам. Это может привести к поляризации факультетов в смысле эффективности их функционирования и качества образовательных услуг;

в) *по фиксированным общеуниверситетским расценкам.*

— по фиксированным на длительный период времени расценкам, привязанным к ЕТС, как это, например, сделано в Санкт-Петербургском университете⁴;

— по средней по университету доходности одного часа (общеуниверситетские общие доходы от образовательных услуг первого высшего образования / общая длительность всех основных программ);

— по средней по университету стоимости одного часа (общеуниверситетские общие расходы по основному образованию / общая длительность всех основных программ).

Общим недостатком использования фиксированных общеуниверситетских расценок является то, что они фактически приводят к уравниловке и не содержат стимулов для дальнейшего ускоренного развития и исходно сильных, и слабых факультетов;

г) *оплата надбавки преподавателю тем факультетом, на котором он в этот период читает лекции.* Этот способ используется в Московском государственном университете. Он вряд ли применим для ГУ–ВШЭ с учетом различий в надбавках на разных факультетах. Кроме того, его простота в значительной степени является кажущейся, поскольку многие преподаватели одновременно задействованы на разных факультетах.

При моделировании последствий введения кросс-финансирования использовались следующие варианты расценок:

— *средняя доходность одного учебного часа*, определенная как суммарные доходы ГУ–ВШЭ от образовательной деятельности на коммерческой и бюджетной основе, поделенные на общую по университету длительность обучения по всем программам основного образования;

— *средняя стоимость одного учебного часа*, т. е. расходы ГУ–ВШЭ на образовательную деятельность, поделенные на общую по университету длительность обучения по всем программам основного образования.

Дополнительные доходы и расходы факультетов были определены соответственно как объемы предоставляемых и получаемых образовательных услуг, умноженные на среднюю доходность или стоимость часа.

Результаты расчетов по обоим вариантам достаточно схожи. Прибыльными или хотя бы безубыточными оказались только факультеты экономики и бизнес-информатики, однако все остальные факультеты остались дотационными. Таким образом, можно сделать вывод о том, что у большинства факультетов в настоящее время пока не существует возможности введения перекрестного финансирования. Кроме того, его использование без специального комплекса организационных мероприятий может вызвать попытку пересмотра учебных планов в направлении увеличения «экспорта» и уменьшения «импорта» числа курсов и их объемов. Это наиболее вероятно на «старых» факуль-

тетах, способных увеличить число и длительность собственных курсов.

4. Комплекс мер по постепенному преодолению проблем подразделений

Проведенный анализ показал, что на данной стадии развития ГУ–ВШЭ невозможно применение аналога шоковой терапии в виде перехода к децентрализованной модели управления путем резкого расширения прав и обязанностей подразделений. В то же время неизбежно постепенное и очень осторожное уменьшение степени централизации власти, которое должно обеспечиваться специальным комплексом финансово-организационных мер.

Одним из вариантов децентрализованной схемы взаимоотношений подразделений с центральным бюджетом:

1. Факультетам передаются все средства, реально зарабатываемые ими от оказания образовательных услуг как на коммерческой, так и на бюджетной основе.

2. Процент отчислений в центральный бюджет перестает быть строго фиксированным. Он состоит из:

— постоянной величины (роялти);

— фиксируемой на определенный период времени величины, необходимой для дотации деятельности части факультетов, и величина эта должна год от года снижаться;

— первой переменной составляющей, зависящей от того, какую часть управленческих функций добровольно взял на себя факультет;

— второй переменной составляющей, отражающей соотношение объема экспортируемых и импортируемых образовательных услуг для этого факультета.

3. Оплата образовательных услуг, предоставляемых соседним факультетам, осуществляется по заранее определенным расценкам через центральный бюджет.

4. Дотация деятельности факультетов из центрального бюджета осуществляется строго в рамках отведенных на это средств.

5. Часть средств, поступающих от структур дополнительного образования в центральный бюджет, возвращается на факультеты в объемах, соответствующих объему нагрузки их преподавателей.

Для обеспечения эффективности перечисленных мер, необходимо:

1) разработать детальную систему правил фи-

нансирования всех двусторонних направлений взаимодействия в вузе (факультеты – независимые структурные подразделения, факультеты – факультеты, центр – факультеты);

2) сформировать систему санкций к подразделениям и их руководителям за невыполнение взятых на себя обязательств;

3) проводить регулярные расчеты интенсивности всех направлений взаимодействия;

4) создать систему предоставления всем элементам структуры информации об их взаимодействиях и финансовых потоках.

Кроме того, для полномасштабной реализации описанной децентрализованной схемы управления вузом при сохранении его академического единства необходим и **комплекс организационных мер**, в том числе:

— постепенная унификация оплаты труда на всех факультетах, в частности введение единой, согласованной с рыночными условиями системы ставок для внутреннего совместительства (при превышении преподавателем нагрузки);

— рекомендация использования факультетами премий для преподавателей других факультетов, размер которых зависит от качества чтения курсов (с частичным участием центрального фонда);

— контроль качества чтения курсов на других факультетах (например, с помощью анализа динамики такого показателя, как средняя оценка учащимися факультета «импортируемых» курсов, отнесенная к средней оценке собственных курсов, объема (в часах) этих курсов, их содержания и т. д.);

— контроль пересмотра учебных планов в отношении объема экспортируемых и импортируемых образовательных услуг;

— выдача факультетами грантов преподавателям других факультетов для разработки новых курсов или их адаптации к потребностям факультета-заказчика (с участием средств центрального бюджета);

— преимущественное предоставление грантов на междисциплинарные научные исследования при условии чтения спецкурсов по результатам исследований студентам всех задействованных факультетов;

— стимулирование, прежде всего организационное, создания новых, приносящих прибыль подразделений на факультетах.

Полномасштабная реализация описанной схемы требует огромной подготовительной работы. Ее введение может вызвать труднопредсказуемые негативные последствия на уровне факультетов и

в их взаимоотношениях друг с другом с учетом принципиально разного финансового положения и соотношения предоставляемых и получаемых образовательных услуг, а также в вузе в целом, который будет вынужден реализовывать свои стратегические решения в условиях ограниченных финансовых средств.

В результате в 2005/06 уч. г. Ученый совет ГУ–ВШЭ принял решение о частичном введении кросс-финансирования, касающегося только факультетов, располагающих стабильными финансовыми средствами. Объем возвращаемых средств зависит от соотношения предоставляемых и получаемых образовательных услуг и планового дохода на 2006 г. При этом из суммы возмещения, полагающейся факультету-донору, вычитается сумма, соответствующая доле центрального бюджета ГУ–ВШЭ в фонде оплаты труда сотрудников факультета.

В дальнейшем, после выявления негативных последствий такого эксперимента и разработки комплекса мер по их преодолению, предполагается расширение его масштабов.

Примечания

¹ Этапы развития ГУ–ВШЭ выделяются в зависимости от целей, доминировавших на том или ином этапе.

² Полной реализации этого направления препятствует продолжающийся до сих пор количественный рост вуза. Так, только за последние несколько лет в ГУ–ВШЭ появились факультеты бизнес-информатики, мировой экономики, деловой журналистики, психологии и философии. Кроме того, постоянно создаются исследовательские центры и структуры в области дополнительного образования.

³ См. статью В. В. Радаева «Новые формы организации учебного процесса в ГУ–ВШЭ» в данном номере журнала «Университетское управление: практика и анализ».

⁴ Проект «Анализ и совершенствование механизма управления экономикой вуза», осуществлявшийся в 2004 г. по заказу Министерства образования РФ и Министерства экономического развития и торговли РФ факультетом менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (под руководством декана факультета В. С. Катькало) с участием специалистов ГУ–ВШЭ.

Литература

1. *Беляков С. А.* Лекции по экономике образования. М., 2002. (Библиотека развития образования).
2. Межбюджетные отношения в российском образовании: проблемы модернизации / И. В. Абанкина, Д. А. Абанкин, Г. В. Башкина и др. М., 2002.
3. Центр образовательной политики ГУ–ВШЭ: Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты / Под ред. Т. Л. Клячко. М., 2002.
4. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. М., 1998.