

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

**Б.Л. Агранович**

# **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН СОВРЕМЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА**

Рекомендовано в качестве учебного пособия  
Редакционно-издательским советом  
Томского политехнического университета

Издательство  
Томского политехнического университета  
2013

УДК 378  
ББК 74:58  
С-765

**Агранович Б. Л.**

С-765      Организационный дизайн современного университета: учебное пособие / Б. Л. Агранович; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 65 с.

В настоящем пособии рассматриваются становление и развитие организационных систем управления университетами в разные эпохи. Показано, что организационный дизайн современного университета проектируется на рассмотрении его как целе-,ценностной системы, субъекта рыночных отношений и самообучающейся организации. Разработаны рекомендации по совершенствованию организационного дизайна современного университета. Проанализирован дизайн технического университета, федерального университета, исследовательского университета и университетской корпорации.

В приложении приведены информационные ресурсы для углубленного изучения данного вопроса и вопросы самопроверки изученного материала.

Предназначено для магистров по направлению «Менеджмент в научно-образовательной сфере» преподавательского и управленческого состава вуза при прохождении повышения квалификации»

*Рецензенты*

Зав. каф. «Автоматизация обработки информации» ТУСУР

*Ехлаков Ю. П.*

Кандидат технических наук, доцент ТУСУР

*А.А. Шибает*

© ФГБОУ ВПО НИ ТПУ, 2013  
© Агранович Б.Л., 2013  
© Обложка. Былина В. Д., 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. РАЗРАБОТКА ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ</b> .....	9
1.1. Современный университет как целе,-ценностно- ориентированная система .....	9
1.2. Особенности управления современным университетом как субъектом рыночных отношений .....	11
1.3. Современный университет как самообучающаяся организация .....	15
1.4. Стратегическое развитие современного университета.....	17
1.5. Основные принципы совершенствования организационного дизайна современного университета ....	19
<b>Глава 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА СОВРЕМЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА</b> .....	24
2.1. Основы проектирования организационного дизайна современного университета .....	24
2.2. Миссия современного университета .....	31
2.3. Особенности организационного дизайна Федерального университета .....	39
2.4. Особенности организационного дизайна национальных исследовательских университетов .....	46
2.5. Особенности организационного дизайна университетской корпорации .....	53
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	62
1. Информационные ресурсы для самостоятельного изучения по главе 1 .....	62
2. Вопросы по самопроверки усвоения материала по главе 1..	62
3. Информационные ресурсы для самостоятельного изучения по главе 2.....	63
4. Вопросы для самопроверки усвоения материала по главе 2	64

## ВВЕДЕНИЕ

Университет - один из наиболее устойчивых институтов современного общества. Первым университетом считается Болонский, основанный в середине XII века. Университету, таким образом, около 850 лет, но если брать в расчет и такие, например, его прототипы, как медицинская школа в Салермо, то тогда его возраст перевалит за тысячелетие.

Когда университеты появились и распространились по всей Европе, не существовало даже государства в том виде, в каком оно нам известно сегодня.

Организация первых университетов 12 - 13 века обнаруживает характерные элементы цеховой структуры или специфические черты древнейших средневековых объединений.

Первые университетские корпорации могли существовать как объединение преподавателей или как объединение преподавателей и учеников.

В старейшем в Европе Болонском университете эта корпорация объединяла только студентов, которая выбирала своего руководителя-декана, которому подчинялись профессора. Профессора выбирались студентами на определённое время, получали гонорар за счёт собранных со студентов средств деканом. Кроме того, избранные профессора обязывались не преподавать нигде, кроме Болоньи.

Болонский университет был одним из самых демократических учреждений Европы, стал источником свободомыслия, что очень беспокоило церковь того времени. В 1563 году Болонья вошла в состав Папского государства, католическая церковь ужесточила контроль за университетом и изрекла тезис: «знание дар божий, и следовательно, продажа знания есть вид торговли священным». Поэтому церковь осуждала сбор денег на оплату преподавателей и установила жалование профессорам, в основном в виде земельных наделов.

Каждая эпоха создавала свой вид образования:

- средневековье создало «трудовое образование» - обучение профессиям непосредственно в процессе трудовой деятельности: в мастерской, цехе и др.
- эпоха индустриального общества (17-й век) создала классно-урочную систему «академического образования» - обучение профессиям в отрыве от непосредственного производства в специальных учебных заведениях (академиях, институтах, университетах). Управление в этих заведениях строилось на принципах линейных целе-ориентированных структурах.

«Индустриальное образование» полностью выстраивалось под требования производства, рынка труда, и было ориентировано на освоение различного профессионального дела, характерного для эпохи знаниево-исполнительской репродуктивной деятельности.

На рубеже XVIII-XIX веков сформировались две основные модели университета: французский университет, управляемый и контролируемый государством (здесь «учительствовало государство», а не наука) и Гумбольдт-университет, наделенный широкой автономией и совмещающий в себе функции преподавания и исследования. Организационная структура этого университета строилась на принципах линейно-функциональных целе-ценностных структур. Логика рассуждений Вильгельма Гумбольдта такова: государство, которое содержит университет, ради своей же пользы должно предоставить ему полную автономию в делах исследования и преподавания. Это необходимо, поскольку университетская корпорация занята поиском научной истины, а без свободы такой поиск невозможен. Без автономии от университета невозможно добиться прогресса в знаниях, а это означает, что такой университет не сможет решать и тех прагматических задач, ради которых государство берет его на свое попечение.

На рубеже XX-XXI веков стало понятно, что университет Гумбольдта не вполне удовлетворяет требованиям наступившей эпохи глобализации, новому технологическому укладу и рыночной экономики. Университет Гумбольдта организационно и содержательно был слабо связан партнерскими отношениями с промышленностью, бизнесом, не понял необходимости коммерциализации науки и образования, а также не сумел обеспечить запросы общества и личности на персонифицированные научно-образовательные услуги.

Современные университеты: классические, технические, исследовательские и федеральные представляют собой структуры инновационного типа, которые активно используют в своей деятельности инновации, вырабатывают изменения стиля своей деятельности, чтобы занять более перспективные позиции в настоящем и будущем, сохраняя при этом традиционные академические ценности.

Поэтому в данном учебном пособии будем их называть инновационными университетами.

В инновационном университете научная деятельность направлена на получение новых знаний, образовательная – на использование этих знаний в учебном процессе для подготовки высококвалифицированных специалистов, а инновационная – на коммерциализацию знаний, то есть на коммерчески эффективное использование новых знаний.

На современном развитии этапа постиндустриального общества образование приобретает характер целенаправленной непрерывной (в течение всей активной жизни) деятельности личности, ориентированной на использование образовательной системы, образовательной среды в целях самосовершенствования, удовлетворения индивидуальных образовательных потребностей личности и получения специальности, необходимой для социально-экономического развития общества. Решение этих задач требует нового подхода к организации и управлению университета.

**В условиях модификации учебно-научной системы университета наметился переход к новому организационному устройству вуза, который может быть охарактеризован как переход от жёсткой организационной структуре к более мягкой – организационный дизайн.** По своей сущности организационный дизайн представляет собой развитие организационной структуры применительно к постиндустриальному образованию и характеризует переход от жёсткой структуризации деятельности к деструктуризации и в социально-экономической теории появляется новый термин для такой деструктурированной структуры – организационный дизайн.

Выделим отличительные свойства, по которым можно классифицировать организационное строение университета как организационную структуру или как дизайна (таблица № 1) [5].

Таблица № 1

Основные характеристики	Организационная структура	Организационный дизайн
Характер построения	Жёсткий	Мягкий
Необходимость построения	Разделения и кооперация управленческого труда с целью повышения его производительности	Объединение знаний навыков, внедрение эффективных технологий управления человеческим капиталом.
Структуры	Достаточно стабильные иерархии и функциональные особенности.	Временные программно-целевые, матричные и др. структуры

Основные характеристики	Организационная структура	Организационный дизайн
Элементы	Менеджеры на различных иерархических и функциональных звеньях	Лидеры, команды, проектные группы и т.д.

Организационный дизайн инновационного университета представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих внутри вузовских структурных подразделений учебного, научного, инновационного комплексов, а также координируемых вузом самостоятельных, ассоциативно или по комплексным договорам с ним связанных научно-исследовательских, проектно-конструкторских, опытно-производственных, финансовых, малых и средних инновационных производственных и сервисных предприятий и учреждений, иных организаций, агентств и фондов.

Они обеспечивают процесс комплексного, взаимоувязанного, взаимосогласованного и одновременного осуществления подготовки кадров инноваций и развития инновационной деятельности во всех сферах университета для разработки, создания, модификации, производства, сбыта или трансфера инновационных продуктов и координируют взаимодействие со структурами власти, промышленности, бизнеса.

Инновационный университет может быть охарактеризован с одной стороны как система социальной деятельности, **реализующая целенаправленную деятельность людей, ориентированную на производство конечных продуктов и услуг для удовлетворения потребностей внешней и внутренней среды, а также – ценностно-ориентированную деятельность, направленную на преобразование самих субъектов деятельности, развитие их творческого потенциала.** С другой стороны инновационный университет в современном социально-экономическом укладе с необходимостью является **субъектом рыночных отношений**, действующим в условиях становления и развития профильных отечественных и международных рынков.

Кроме того следует отметить, что организационный дизайн университетов, сложившийся в течении XX века, сформировался под влиянием идей механистического менеджмента. Однако, со второй половины XX века под влиянием глобальных преобразований стало понятным, что эти методы университетского менеджмента стали не адекватны вызовам нового постиндустриального общества. В

соответствии с требованиями сторонников современного менеджмента рассматривать университет только как целе-, ценностную систему и субъект рыночных отношений стало недостаточно полным. Инновационный университет для своего успешного стратегического развития должен следовать принципам самообучающейся организации.

В методическом пособии показано, что организационный дизайн инновационного университета должен проектироваться с учётом комплексного рассмотрения указанных выше факторов [1]:

- университет как целе-, ценностная система;
- университет как субъект рыночных отношений;
- университет как самообучающаяся организация.



## ГЛАВА 1

### РАЗРАБОТКА ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ

#### 1.1. Современный университет как целе-, ценностная система

В соответствии со сказанным выше адекватным представляется описание университета инновационного типа как целе-, ценностно-ориентированной системы. Это вносит определенное своеобразие в совершенствование системы управления университетом.

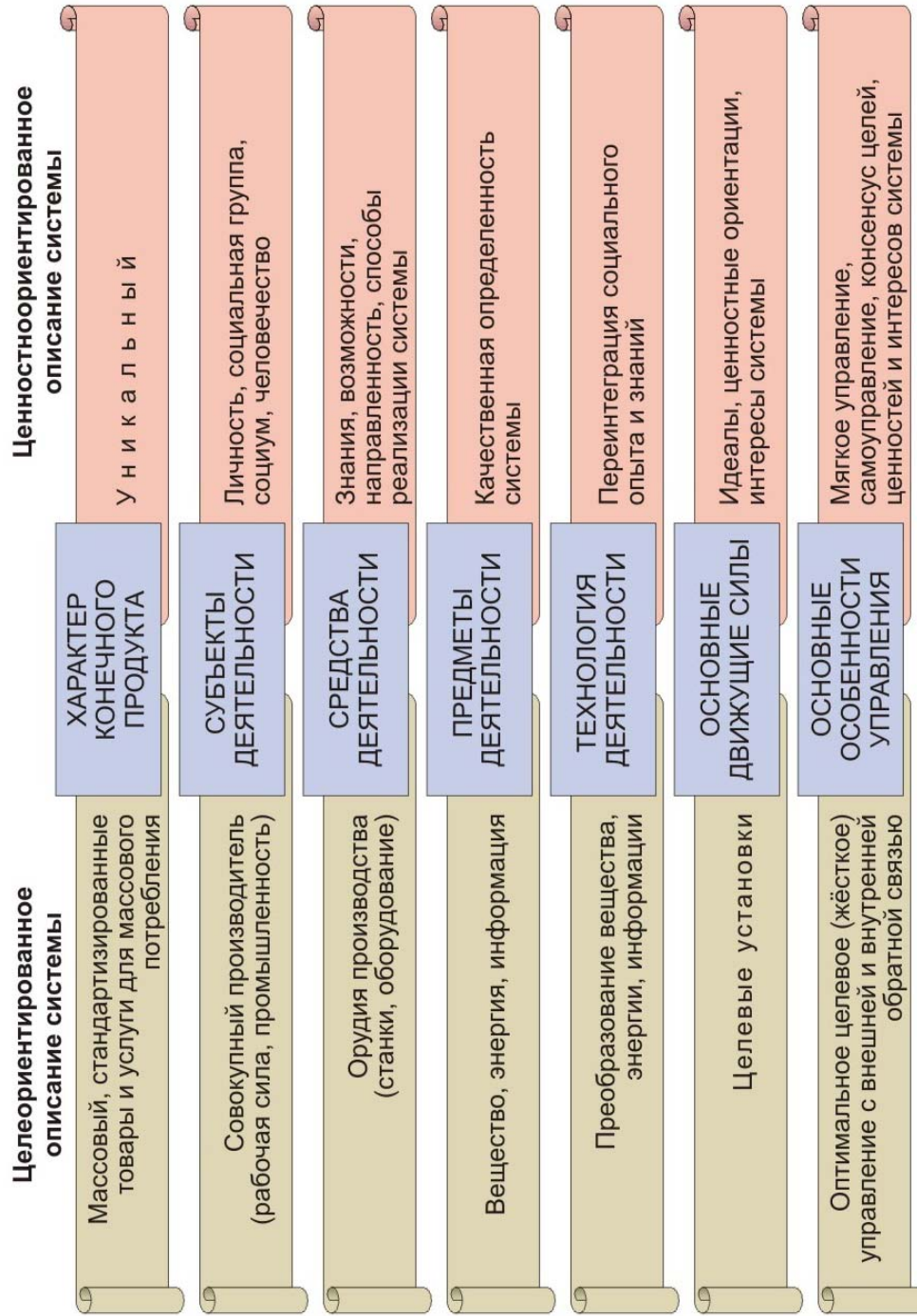
Рассмотрим сравнение описания целе-, ценностно-ориентированных систем.

**Целеориентированный** характер университета требует жесткого управления, а система управления проектируется как целенаправленно функционирующая структура, способная к разрешению проблемных ситуаций при определенных внешних условиях и заданных ресурсах. Конечным продуктом управленческой деятельности такой организационной системы является **решение**, предписывающее необходимое поведение вуза. Целеориентированные организационные структуры управления, как правило, определяются следующими схемами в зависимости от степени централизации управления и его характера: линейная, функциональная, линейно-функциональная.

Деятельность в рамках целеориентированной системы всегда выступает как заданное рациональное (оптимизированное) поведение вуза, необходимое и достаточное для достижения поставленных целей. Ведущими отношениями в процессе деятельности здесь выступают субъектно-объектные отношения. Поэтому в системах этого класса нивелируются индивидуальные особенности и своеобразие элементов, декретируется деятельность, направленная на достижение целей, и подавляется любая другая деятельность, игнорируются собственные цели субъектов деятельности, ограничивается их активность, социальная самодеятельность и инициатива [1].

**Управление в ценностно-ориентированных системах** с другой стороны, может быть охарактеризовано как мягкое управление и самоуправление (рефлексивное управление). Технология управления носит здесь характер личностного воздействия субъектов на объекты управления, в котором преобладающим является не передача информации и предписаний поведения, а общение, коллегиальное обсуждение, обоснование, содружество в достижении сознательного консенсуса объектов управления при выборе направлений деятельности.

## ЦЕЛЕ- И ЦЕННОСТНООРИЕНТИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ



*Рис. 1.1*

Руководство жизнедеятельностью ценностно-ориентированных систем обеспечивается высокоразвитым внутрисистемным самоуправлением, созданием коллегиальных и коллективных органов. Самоуправление является характерной чертой ценностно-ориентированных систем, обеспечивающим гармонию коллективной деятельности с личностными механизмами творчества. Руководящие органы ценностно-ориентированных систем в отличие от целеориентированных разрабатывают не решения, **а миссию, цели деятельности, положения, экспертные заключения, уставы, меморандумы, отзывы** и т.д., реализация которых допускает творческий подход исполнителей, а также свободу выбора форм и методов решения поставленных указанными документами задач.

На рис. 1.1 представлено системное сравнение целе-, ценностно-ориентированных систем по характеру конечных продуктов, субъектам, средствам, предметам технологии деятельности и др. [1].

## **1.2. Особенности управления современным университетом как субъектом рыночных отношений**

Существенные особенности управления инновационным университет вносят проблемы становления и развития вуза как субъекта отечественных и зарубежных профильных рынков образовательных услуг, интеллектуального труда, научной продукции, недвижимости, консалтинговых услуг, финансовых рынков.

Становление вуза как субъекта рыночных отношений не исчерпывается одномоментным актом принятия соответствующего решения, а достаточно длительный, многоаспектный и системно-организованный процесс, который предполагает существенную перестройку всех сфер деятельности университета, изменение социально-экономических и профессиональных (педагогических) отношений в коллективе вуза, а также формирования новых взаимоотношений вуза и властных структур.

Для успешной научно-образовательной деятельности вуза в условиях рыночной экономики необходимы кооперация, партнерство и взаимодействие университета с правительством, промышленностью, обществом в целом, другими образовательными структурами. Успешная деятельность в конкурентной среде на отечественных и зарубежных профильных рынках должна реализоваться при сохранении университетом своего академического характера, «моральной и интеллектуальной независимости от любой политической власти и

экономической силы» (Великая хартия европейских университетов, 1988 г.).

Перестройка функционирования и развития вуза как субъекта рыночных отношений в первую очередь касается коммерциализации деятельности вуза как в научно-образовательной сфере, так и в других вспомогательных сферах, что приводит к созданию новых социально-экономических и нравственно-этических отношений в коллективе вуза, способствует **формированию своих корпоративных интересов у академического сообщества, студенчества и администрации вуза.**

Затрудняют процессы становления и развития вуза как субъекта рыночных отношений ряд достаточно серьезных проблем, многие из которых вызваны всё ещё поддерживаемым одновременным реформированием экономики и образования страны:

**жесткая** линейно-функциональная структура управления вуза и недостаточный объем академических свобод для принятия самостоятельных решений в конкурентной рыночной среде;

**отсутствие** текущих и перспективных оценок регионального, национального и межгосударственного рынка интеллектуального труда, соответствующие состоянию и направлениям развития экономики, а также сформировавшимся и формулирующимся новыми потребностями общества;

**отсутствуют** биржи интеллектуального труда, а также доступная населению, государственным, отраслевым и региональным службам управления трудовыми ресурсами, предприятиям и организациям информация о номенклатуре, качестве и стоимости образовательных услуг;

**недостаточная** развитость в педагогической практике личностно-ориентированного высшего профессионального образования, многовариантности высшего образования по срокам, набору дисциплин, квалификации, объему знаний и академической мобильности студентов;

**отсутствует** активная политика влияния государства, регионов и вузов на складывающийся рынок интеллектуального труда и образовательных услуг;

**не развиты** университетские, федеральные и региональные системы обеспечения качества высшего профессионального образования;

**не обеспечено** законодательно и организационно стимулирование платежеспособного спроса на высшее профессиональное образование предприятий и организаций, отраслей промышленности и экономики, субъектов Федерации и муниципальных структур через налоговые льготы;

**отсутствует** развитая государственная, региональная, отраслевая, предприятий и организаций, банков и т.д. система кредитования, субсидий, займов на получение образования;

**не обеспечен** переход от финансирования из государственного бюджета образовательных учреждений к финансированию образовательных потребностей граждан, что не позволяет реализовывать открытую конкурентность как внутри государственных, так и между государственными и негосударственными структурами высшего образования;

**практически** отсутствует категорирование вузов по результатам аттестации, что не позволяет включить конкурсные и конкурентные механизмы на получение вузами субсидий из государственного бюджета и обеспечить повышение качества и эффективности их деятельности;

**слабая** профессиональная подготовка управленческих кадров высшей школы к работе в рыночных условиях;

**отсутствуют** государственные, региональные и вузовские управленческие структуры, обеспечивающие коммуникацию системы высшего образования и каждого вуза с рынком образовательных услуг и рынком интеллектуального труда.

Осознание инновационной миссии российскими университетами относится к началу 90-х годов прошлого столетия.

В этот период в университетах активно происходят процессы перехода **от политического типа властных отношений к освоению экономического типа властных отношений и становления и развития вузов как субъектов рыночных отношений** [3].

Целью перестройки вуза, его финансово-экономической основы и системы управления в условиях рыночных отношений является адаптация к новому социально-экономическому укладу страны, рационализация системы высшего образования и приведение её в соответствие с рыночными механизмами, достижение равновесия спроса и предложения, повышения качества образовательных услуг с учетом запросов потребителей.

Содержание становления университета как субъекта рыночной экономики заключается в перестройке организационной формы университета в бизнес-ориентированный вид и овладение **экономическим типом отношений**.

К началу нового столетия многие российские вузы неплохо освоили экономический тип властных отношений.

В этот период в университетах активно происходят процессы становления и развития вузов как субъектов рыночных отношений.

Университет как субъект, освоивший экономические властные отношения и как состоявшийся субъект рынка характеризуется нацеленностью своей деятельности на результат и на клиента как источник результата.

Вуз, овладевший **экономическими властными отношениями**, приобретает определенные черты бизнес–компания и получает экономическую свободу для сохранения своей академической сущности и реализации реальной автономии.

В то же время университеты должны понимать, что **экономический тип властных отношений** как основное конкурентное преимущество достигает предела своих возможностей.

Получение дополнительных доходов за счет расширения масштабов платных образовательных услуг на основе традиционных образовательных технологий и увеличение объемов выполнения научно-исследовательских работ на основе морально устаревшей идеологии НИИОКР, а также недооценка роли маркетинга, бизнес-планирования и дизайна в решении проблем коммерциализации результатов научно-образовательной деятельности достигли своего предела и не позволяют получать необходимые ресурсы для дальнейшего развития.

Адекватным системным ответом на эти изменения, как показывает отечественный и зарубежный опыт для вузов, освоивших экономический тип властных отношений и ставших активными субъектами рынка, является переход **на предпринимательский и / или корпоративный тип властных отношений** [3].

**Предпринимательский тип властных отношений** состоит в интеграции менеджментом вуза ресурсов, владельцами которых выступают подразделения вуза и партнёры, находящиеся в разных деловых сетях, для создания уникального продукта, который на выбранном секторе рынка оказывается монопольным. Данный тип властных отношений базируется на финансовых технологиях и приводит к **проектно-ориентированной** организационной структуре университета инновационного типа [3].

Предпринимательские властные отношения сегодня реализуются в университетах в рамках Комплексной программы развития университетов, в создании программно-целевых структур для выполнения ряда комплексных проектов по заказам предприятий и по международным контрактам.

Следующим этапом становления вуза как субъекта рынка является переход на **корпоративные властные отношения**, которые состоят в создании организационных и социально-экономических условий для

сотрудничества ряда предпринимательских структур университета (университетов), заинтересованных в использовании общекорпоративного ресурса.

**Корпоративный тип властных отношений** состоит в создании менеджментом вуза организационных условий для сотрудничества предпринимателей, заинтересованных в использовании в своей предпринимательской деятельности общекорпоративного ресурса.

Данный тип властных отношений основан на информационных технологиях и реализуется на базе **предпринимательской корпорации** [3].

В университетах есть примеры реализации этого типа властных отношений при выполнении проектов VI и VII Рамочной программы ЕС, при инновационной деятельности.

Поиск путей перехода на предпринимательский и / или корпоративный тип властных отношений вносит определённое своеобразие в формирование организационного дизайна университета.

### **1.3. Современный университет как самообучающаяся организация**

Еще в конце 70-х годов Т. Питерс и Р. Уотерман одними из первых сформулировали идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании (Learning Company). Вслед за ними Э. Деминг, Р. Реванс, К. Аргурис и другие исследователи стали активно обращаться к этой теме.

В настоящее время и в России концепция «обучающейся организации» становится все более популярной: о ней много говорят, пишут статьи, издаются учебники.

В 1990 году **Питер Сенге** (Peter Senge) положил начало движению обучающихся организаций, опубликовав работу «Пятая дисциплина» (The Fifth Discipline) [4]. В этой книге были изложены пять основных понятий, которые нужны организации и ее сотрудникам, чтобы стать обучающейся организацией (Learning Organization).

1. Обучающаяся организация – это организация, в которой сотрудники осознанно непрерывно обучаются, совершенствуют своё мастерство и сам процесс обучения.
2. Обучающаяся организация - это та, которая эффективно отвечает на вызов изменений среды путем создания новых технологий и овладения новыми знаниями и умениями. Она в кратчайшие сроки интегрирует новые знания и умения для преобразования своей основной деятельности. Чтобы соответствовать таким требованиям, персоналу необходимо

постоянно повышать свою квалификацию и профессиональный потенциал.

3. Самообучающаяся организация дает своим сотрудникам возможность реализовывать высшую потребность человека - потребность в самореализации. Это происходит в результате того, что сотрудники, сформировав свою позицию при помощи лидера, находят свой смысл в организации как сообществе личностей.
4. Человек в такой организации действует для реализации собственного идеала, а организация становится для него оптимальным ресурсом его достижения. В самообучающейся организации человек реализует смысл своей жизни. Самообучающаяся организация - это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют.
5. Системное мышление. Это и есть пятая дисциплина, которая объединяет все предыдущие. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах.

Американский психолог **Майк Педлер** (M. Pedler) в 1991 г. предложил 11 признаков, присущих обучающейся организации:

1. Обучающийся, гибкий подход к стратегии;
2. Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
3. Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
4. Учет и контроль, способствующие развитию организации;
5. Внутренний обмен услугами между подразделениями;
6. Гибкая система поощрений;
7. "Дающая возможности" структура (подразделения и другие "границы" рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
8. Изучение всеми работниками состояния среды;
9. Постоянный обмен опытом с Партнерами, Клиентами;
10. Атмосфера в организации, способствующий обучению;
11. Возможности саморазвития для сотрудников.

Сенге определяет обучающуюся организацию как место, «в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором



взрачиваются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе».

Обучающая организация побуждает сотрудников постоянно прояснять для самих себя, что им важно, то есть свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, то есть текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию. Эта энергия побуждает к личному росту.

Обучающая организация создаёт у сотрудников общее видение, центрированное на общих целях, а не тех, которые вменяются. Она позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего. Общая концепция поощряет искреннюю заинтересованность. А не глупое самодовольство.

Обучающая организация это командное обучение. Команды интегрируются благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения. Они мыслят коллективно. Целое становится больше суммы частей. Обучающая организация это система формирования инновационного мышления.

#### **1.4. Стратегическое развитие современного университета**

Успешная деятельность инновационного университета на отечественных и зарубежных основных профильных рынках построена на непрерывном мониторинге этих рынков и стратегическом планировании и управлении.

Требования стратегического планирования находят свое отражение в организационном дизайне университета как принцип, содержание которого заключается в утверждении «сначала стратегия – затем структура» и выражает тот факт, что организационная структура во многом определяется стратегией развития университета.

Методология стратегического планирования предусматривает следующую технологию [6]:

**анализ** и системное описание исходного и желаемого состояния университета на основе мониторинга внутренней среды университета (внутренний аудит) и отечественных и зарубежных основных профильных рынков (внешний аудит) с использованием методов SWOT-анализа;

**выявление** существенных проблемных ситуаций в деятельности университета;

**формирование** экспертами многоальтернативной системной деятельности по переводу университета из исходного в желаемое состояние;

**выбор** варианта системной деятельности, определяющего траекторию перевода университета из исходного в желаемое состояние;

**формирование** нормативной комплексной программы развития университета (КПР).

Оптимизация процедуры и механизмов перевода университета в новое состояние на основе КПР может быть проведена по критериям минимума отклонения конечных программных продуктов от целевых при различных ограничениях: фиксированных ресурсах и времени реализации программы, минимизации затрат и т.д.

Основной особенностью Комплексной программы развития является то, что она охватывает все направления деятельности университета (образовательная, научно-исследовательская, инновационная, производственно-хозяйственная, организационно-экономическая, финансовая и др. деятельность) и все этапы его функционирования (профориентация, формирование контингента, обучение, трудоустройство специалистов и т.д.), формируются на всех направлениях и этапах, исходя из заданных целей, конечных результатов, характеризуется высокой концентрацией и тесной увязкой каждого вида ресурсов с его целевым назначением, определенным через конечные программные продукты.

Эффективность комплексной программы во многом определяется полнотой реализации принципов стратегического менеджмента и методов программно-целевого подхода при ее формировании, организации работ и управлении [6].

Разработка программы начинается с формирования целей, проблем и задач с помощью формализованной эвристической процедуры поэтапного их описания, основанного на системном анализе проблемной ситуации.

Стадии формирования содержания комплексной программы представляют собой следующую последовательность: разработка целевых установок, постановка проблем, определение полного перечня задач, формулировка заданий и, наконец, составление плана деятельности исполнителей.

Разработка целевой установки программы базируется на системном анализе проблемной ситуации, позволяющем определить полный состав целей, достижение которых разрешает проблемную ситуацию. Естественно, что в результате ограниченности финансовых, материально-технических, временных, информационных, кадровых и

других ресурсов, выделенных на программу, работа по достижению полной системы целей не может быть организована. В связи с этим работа по формированию нормативной целевой установки заключается в выборе на полном множестве целей приоритетных направлений деятельности с учетом имеющихся ресурсов и конкретно сложившихся ситуаций.

Процедуры формирования Комплексной программы развития (КПР) инновационного университета представляют собой отдельную тему и будут изучаться отдельно.

Дизайн инновационного университета должен предусматривать структурные единицы для организации и разработки КПР, общественной и профессиональной экспертизы, подготовки проекта программы развития на утверждение, а затем обеспечивать контроль и учёт её реализации, необходимую в установленном порядке её корректировку.

### **1.5. Основные принципы совершенствования организационного дизайна современного университета**

Становление и развитие университетов как инновационных структур, включенных в качестве важнейшей составляющей инновационного сектора экономики страны, воспринимается теперь как их основное конкурентное преимущество.

Деятельность университетов начинает переориентироваться на удовлетворение спроса основных профильных отечественных и зарубежных рынков и получение максимальной прибыли, направляемой для повышения потенциала возможностей сохранения своей академической сущности, своеобразия и индивидуальности.

Управление университетов, сложившееся в течение XX века – века интенсивной индустриализации, сформировалось под влиянием идей механистического менеджмента, обеспечивающего в то время успехи в управлении производством.

Однако, со второй половины XX века под влиянием глобальных преобразований, особенно ускорившихся в конце столетия, стало понятно, что методы университетского менеджмента, разработанные в условиях индустриального общества, стали неадекватны вызовам нового постиндустриального общества.

Первыми обратили внимание на проблемы университетского менеджмента не академические деятели, а внешние для высшего профессионального образования силы: государственные властные структуры, представители бизнеса, общественности, политики разного

ранга – сторонники так называемого нового менеджмента, требующие точных количественных показателей социальной ценности бюджетных расходов.

Согласно требованиям нового менеджмента, вложения в человеческий капитал должны приносить вполне считаемую прибыль.

Именно с этих, внешних для академического сообщества, позиций в 80-е и последующие годы в Европе, США, России, Японии, Англии и др. странах начали решаться вопросы повышения качества, эффективности, результативности деятельности образовательных учреждений и становления их как субъектов рыночных отношений, изменения системы государственного финансирования и другие.

Таким образом, в конце XX века стал рубежным для перехода не только к постиндустриальной экономике, но и к постиндустриальному образованию, которое становится более массовым, личностно-ориентированным, гибким и интернациональным.

Университеты теперь напоминают не только аристократические клубы или государственные учреждения, а компании, работающие в открытом рынке.

Инновационная постиндустриальная экономика лишила науку излишнего академизма и самоценности. Знание стало «полезным», ориентированным на осязаемый экономический результат. Произошла коммерциализация науки, которая открыла возможности коммерциализации высшего профессионального образования и обеспечила его общественную трансформацию – от общественного блага к образовательной услуге.

Начиная с 80-х годов, государства не могут обеспечить финансово начавшуюся вторую волну массовизации образования из-за необходимости решения назревших проблем здравоохранения и социального обеспечения. На первый план в качестве инвестора в высшее профессиональное образование начинают выступать отдельные граждане. В части стран это привело к механическому росту платного образования и расширению сегмента частных вузов. В ряде стран платное образование росло одновременно с пересмотром идеологии государственной поддержки образовательных услуг.

От финансирования образования государство стало переходить к финансированию граждан:

- нормативно-подушевое финансирование;
- образовательное кредитование населения;
- целевая подготовка специалистов по заказам предприятий.

Доля платного образования стала повсеместно расти во всех странах мира и Россия не является исключением.

К началу XXI века фактически уже ставшие субъектами не бюджетного сектора социальных услуг, а рыночных отношений, многие вузы в разных странах сформулировали новую идеологию своей деятельности: образование не есть общественное благо, а является клиенто-ориентированной системой образовательных услуг со всеми вытекающими отсюда последствиями.

В соответствии с этой философией профессионального образования особым образом должны формироваться отношения с клиентами – потребителями образовательных услуг:

- оплата образовательных услуг;
- требования к обеспечивающей учебный процесс материальной базе как сервису;
- гибкость образовательных услуг и форм их предоставления;
- гарантии качества образовательных услуг в соответствии с требованиями стейкхолдеров: личности, общества, государства, работодателей.

Должны быть найдены способы фиксации рыночных позиций учебных заведений, а также способы получения средств для финансирования вуза:

- наличие бренда;
- маркетинг рынка труда и научной продукции;
- наличие стратегических партнеров и корпоративных клиентов;
- многоканальное финансирование;
- активный фандрайзинг;
- аутсорсинг;
- привлечение для работы наиболее известных и успешных специалистов;
- реклама;
- присутствие в Интернете.

В конце XX века в США, странах Центральной Европы, Скандинавских странах, Австралии и многих других в рамках реформы общественных финансов в сфере государственного финансирования высшей школы стало активно внедряться бюджетирование, ориентированное на результат (БОР).

Это предполагает внедрение сбалансированного и программного (результатного) бюджета. Для этого разрабатываются целевые показатели, служащие для бюджетного финансирования вуза, внедряется специальная система государственного и внутри вузовского аудита результативности деятельности вузов, дополнившая традиционный финансовый контроль.

Эксперты отмечают, что переход к БОР в высшем профессиональном образовании в целом повысил качество обучения, введение показателей, ориентированных не на старые квалификации, а на формирование готовности к трудовой деятельности (ключевые компетенции) заставили вузы более активно реагировать на запросы рынка труда.

Вузы были вынуждены пересмотреть стандарты образования и внедрить системы менеджмента качества образовательных услуг и других конечных продуктов вуза для обеспечения достижения запланированных результатов.

В университетах активно происходят процессы освоения экономического и предпринимательского типа властных отношений. Эти типы властных отношений специфичны нацеленностью менеджмента вуза на экономически измеримый результат и на клиента как источник результата.

Появляются новые форматы получения высшего профессионального образования, способные удовлетворить спрос рынка труда: корпоративные университеты, университеты инновационного типа, предпринимательские университеты, франчайзинговые вузы, сетевые, виртуальные университеты.

Происходит смена образовательных технологий, связанная с сокращением классно-урочного преподавания и ростом значения подготовки, основанной на использовании практического опыта как способа подготовки к трудовой деятельности.

Рассмотренные выше процессы формирования постиндустриального образования проходят на фоне интернационализации образования. Образование из сугубо национального постепенно трансформируется в международное. Причем на смену доминирующему в мире ещё в середине XX века континентальному европейскому образованию пришло англо-американское профессиональное образование с его ограниченной ролью государства, рыночными стратегиями развития, ориентацией на коммерциализацию образовательной деятельности и научных исследований.

Континентальная Европа, чтобы уравновесить конкурентные позиции с оказавшимся более успешным на мировом рынке образовательных услуг англо-американским профессиональным образованием, вынуждена была ввести Болонскую систему, воспринявшую многие черты американского образования и создающую предпосылки для интернационализации европейских вузов.

В 1999 году 29 европейских стран подписывают Болонскую декларацию о Зоне европейского высшего образования, которая определяет цели стратегии реформирования европейской высшей профессиональной школы:

- введение системы сопоставимых документов о высшем образовании, введение единой формы приложения к диплому;
- переход к двухуровневой (бакалавр – магистр) системе высшего профессионального образования;
- введение сопоставимой системы зачетных единиц трудоёмкости дисциплин в качестве средства, способствующего академической мобильности студентов;
- содействие академической мобильности студентов, преподавателей и исследователей;
- сотрудничество в обеспечении качества европейского образования;
- повышение престижа европейского образования.

Болонский процесс следует рассматривать не только как внутреннее и изолированное явление, характерное для академических и вузовских кругов Европы, а как часть гораздо более развёрнутых усилий по противостоянию вызовам, с которыми столкнулись европейские страны в контексте глобализации. Он представляет собой составляющую глобализации в широком контексте, в котором люди, идеи и информация свободно перемещаются через границы государств. Ставится задача повышения конкурентоспособности европейской системы образования до мирового уровня.

Традиционная система высшего профессионального образования не в состоянии дать адекватный ответ на рассмотренные ниже вызовы постиндустриального образования:

- массовизация и финансовый кризис системы высшего профессионального образования;
- интернационализация образования;
- повышения требований качества образовательных услуг и результатам научных исследований;
- необходимость перехода к гибким компетентностно ориентированным образовательным программам;
- необходимость смены образовательных технологий и перехода на либеральную организацию образовательного процесса;
- необходимость перестройки организационного дизайна современного университета.

Адекватный ответ на вызовы постиндустриального общества в первую очередь требует системной перестройки организационного

дизайна университета и позволяют сформулировать принципы этой перестройки.

Принципы перестройки организационного дизайна университета как вуза инновационного типа: целе-, ценностно-ориентированной системы, субъекта рыночных отношений и обучающейся организации:

1. Новой миссии университета как вуза инновационного типа и важнейшей составляющей национальной инновационной системы страны.
2. Сохранения академических традиций и обеспечения становления и развития инновационной корпоративной культуры университета.
3. Развития системы инновационного образования и опережающей подготовки специалистов на основе интеграции образовательной, научной, инновационной деятельности и интернационализации образования.
4. Развития взаимодействия университета с внешней средой, формирование стратегического партнерства с отечественными и зарубежными вузами, научными организациями, промышленностью, бизнесом.
5. Диверсификации источников финансирования университета и активный фандрайзинг.
6. Развития в университете процессов самоуправления, самоанализа и самооценки, стратегического управления, маркетинговых исследований профильных рынков, систем менеджмента качества, сопровождения карьеры выпускников.
7. Создания адаптивной системы управления университетом.

Эти принципы достаточно системно и с необходимой полнотой отражают основные процессы и определяют направления формирования организационного дизайна университета инновационного типа.

## ГЛАВА 2

### **РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ Организационного дизайна современного университета**

#### **2.1. Основы проектирования организационного дизайна современного университета**

Взаимно дополнительное согласованное рассмотрение поведения вуза в плоскостях **целей и ценностей, как субъекта рыночных**



**отношений и обучающийся организации** позволяет спроектировать адекватную объекту систему управления, отличающуюся определенным организационно-управленческим своеобразием. Кроме того для проектирования организационного дизайна инновационного университета важным фактором является **стратегия его развития**. Указанные четыре фактора определяют проектирование организационного дизайна инновационного университета [6].

Следует отметить, что многовековая практика становления и развития высшего образования привела к созданию весьма универсальной, устойчивой и, вместе с тем, достаточно открытой структуры современного вуза.

Это многоуровневая иерархическая структура, построенная по линейно-функциональному принципу, на верхнем уровне которой находится ректорат, олицетворяющий интересы вуза в целом, на следующем уровне - факультеты и НИИ, выделяемые по направлениям подготовки и научных исследований. На следующем уровне иерархии факультеты и НИИ подразделяются на кафедры и лаборатории.

Следование основным концептуальным положениям инновационного университета приводит к необходимости перестройки сложившейся линейно-функциональной структуры традиционного университета с учетом новых факторов.

Одним из направлений учета этих факторов является включение в существующую линейно-функциональную структуру управления университетом **адаптивного программно-целевого управления**, базирующегося на временно создаваемых организационных структурах и целевой направленности деятельности на разрешение определенной проблемной ситуации, возникающей как в актуальной среде, так и в самом университете. Время жизни такой организационной структуры определяется характером, природой и продолжительностью времени, необходимого для разрешения проблемной ситуации.

Анализ инновационного университета как субъекта управления позволяет сделать вывод, что в настоящий период эффективное достижение целей университета базируется на решении задач, выполнение которых требует объединения усилий как специализированных подразделений, **так и интеграции различных областей и видов деятельности**.

Характер разделения труда, сложившийся в высшей школе, характер специализации управленческой деятельности, а также коллегиальные формы принятия решений, требуют увеличения объема полномочий тех, кто осуществляет интеграцию разнородных функций, видов деятельности прямых и обратных связей на различных этапах

подготовки специалистов, проведения научной работы и инновационной деятельности.

Интеграционные процессы при подготовке специалистов, проведение научных исследований и реализации инновационной деятельности успешно могут быть обеспечены в вузовской системе внедрением **программно-целевых методов управления**, внедрением в сложившуюся систему управления идее- и целепроводящих структур.

Необходимую гибкость в управлении процессом подготовки специалистов и проведении научных исследований позволяют получить организационные **структуры матричного типа**, которые ставят своей задачей обеспечить прямые взаимосвязи между функциональными и линейными подразделениями на любом уровне.

В структурах матричного типа обеспечивается взаимодействие линейно-функциональных и программно-целевых структур, сохраняется вся совокупность информационных связей, свойственных механизму управления вузом, не нарушается принцип единоначалия, т.к. вертикально-линейное руководство функциональными органами обеих структур закреплено за одними и теми же уровнями управления.

Программно-целевая структура призвана в основном упорядочить и резко сократить длину горизонтальных связей в процессе управления, свести к минимуму отрицательные последствия многоуровневого подчинения, ускорить принятие решений и способствует повышению ответственности за их содержание и результаты.

Программно-целевые структуры не разрушают сложившихся в вузе взаимосвязей, а позволяют за счет целесообразного перераспределения прав, ответственности и обязанностей обеспечить оперативное и качественное достижение целей вуза.

Важнейшей особенностью программно-целевой структуры является то, что управление осуществляется всем объектом или его частью по конкретной цели.

Основу такого управления составляют специальные органы, предназначенные формировать, координировать и регулировать горизонтальные связи, обеспечивающие достижение данной цели.

Возглавляемые целевым руководителем, эти структуры высоко динамичны и легко перестраиваются без отрицательных последствий.

Важной принципиальной особенностью данной схемы управления является тот факт, что целевой руководитель подотчетен непосредственно административному ядру, действует на основе полномочий, делегированных им, и в этом отношении находится на одном уровне управления с проректорами вуза.

При целевом руководителе могут быть созданы функциональные службы, а иногда и линейные отделы, задача которых обеспечить проработку программы, организацию её исполнения, общий контроль за ходом программы.

Изложенные выше положения позволяют сформировать требования по совершенствованию организационного дизайна современного университета:

1. Обеспечение функциональной полноты и целостности инновационного университета в условиях многообразия видов и направлений деятельности. Без функциональной полноты организационный дизайн вуза не в состоянии обеспечить необходимый уровень качества и эффективности реализуемых процессов. Целостность структуры способствует позитивным проявлениям эмерджентности - свойствам, присущим целому и не присущим частям.
2. Обеспечение единства научной, учебной и инновационной деятельности для создания наиболее благоприятных условий становления и развития творческой личности, научно-педагогических коллективов, эффективного взаимодействия со средой.
3. Обеспечение полноты жизненного цикла деятельности по основным университетским процессам – учебному, научному и инновационному. Полнота реализуемых этапов жизненного цикла способствует повышению результативности деятельности научно-педагогических коллективов, более полному удовлетворению в количественном и качественном отношении запросов основных профильных рынков на специалистов, на новые знания, методы, технику, технологию.
4. Обеспечение специализации подразделений вуза в рамках образовательно-профессиональных программ, научных направлений и этапов инновационной деятельности в целях создания высокопрофессиональной творческой среды.
5. Обеспечение взаимодействия и кооперации специализированных подразделений вуза для обеспечения учебного процесса, выполнения комплексных НИР, инновационной деятельности.
6. Открытость и гибкость организационного дизайна инновационного университета, обеспечивающие, с одной стороны, возможность его развития и адаптации к новым условиям на принципах самоорганизации и, с другой - возможность для свободы выбора личностью (студент,

- преподаватель, научный сотрудник) образовательной траектории и вида деятельности.
7. Обеспечение взаимодействия инновационного университета с актуальной внешней средой: отечественными и зарубежными основными профильными рынками, промышленностью, научными организациями, бизнесом, федеральными и другими властными структурами.
  8. Обеспечение многоканальной базы финансирования инновационного университета и бюджетирования его финансовой деятельности.
  9. Обеспечение информационно-аналитического обслуживания органов управления университетов, реализация стратегического планирования развития инновационного университета.
  10. Обеспечение сопровождения выпускников университета «образованием через всю жизнь» с целью поддержания их компетентности на общественно значимом уровне.
  11. Обеспечение правовой защиты интеллектуальной собственности инновационного университета.
  12. Обеспечение формирования инновационной инфраструктуры университета.
  13. Обеспечение маркетинговых исследований по основным профильным рынкам.
  14. Обеспечение непрерывных процессов самоанализа, самооценки и самоаттестации университета.
  15. Обеспечение повышения роли общественных институтов в управлении университетом при одновременном сохранении сильного административного ядра.
  16. Обеспечение гармонизации организационного дизайна с принципами всеобщего управления качеством.

Базовый организационный дизайн инновационного университета, удовлетворяющий изложенным выше принципам и требованиям, представлена на рис. 2.1.

Представленную на рис. 2.1 систему, следует рассматривать только как базовую принципиальную схему организационного дизайна инновационного университета, обеспечивающую заимодополнительное и согласованное описание целе-, ценностной структуры, субъекта рыночных отношений и обучающейся организации. На её основе могут проектироваться организационные структуры конкретного инновационного университета: технического, федерального, исследовательского и т.д.

БАЗОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТА ИННОВАЦИОННОГО ТИПА

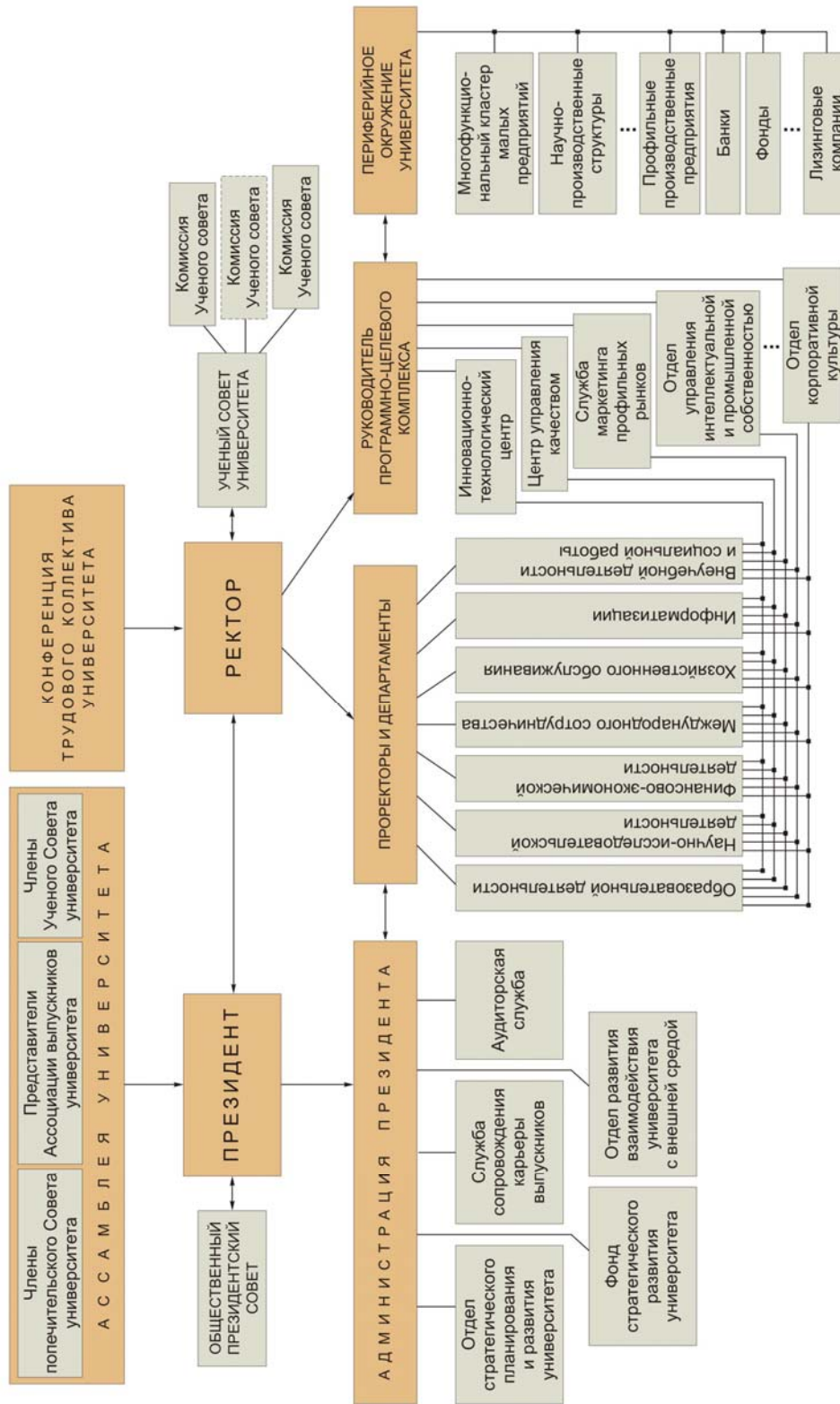


Рис. 2.1.

К настоящему времени не все элементы данной организационной структуры имеют соответствующее правовое обеспечение, поэтому при принятии проектных решений могут возникнуть проблемы, требующие соответствующего их правового закрепления.

**Линейно-функциональные блоки** сформированы для видов деятельности, которые складываются из относительно стабильных и регулярных процессов вуза: учебно-методическая деятельность, научно-исследовательская работа, производственная деятельность, хозяйственная, управленческая деятельность и обеспечение социального развития коллектива.

Линейно-функциональные службы вуза, сформированные как относительно самостоятельные организационные комплексы:

**ориентированы** на достижение относительно стабильной системы стратегических целей вуза;

**связаны** с непосредственным выделением ресурсов каждому из организационных комплексов;

**ответственны** за выполнение однородных функций, которые в основном объёме могут быть выполнены специализированными подразделениями, подчинёнными одному руководителю;

**имеют** устойчивые и хорошо отрегулированные связи друг с другом.

**Программно-целевой блок** вуза сформирован для деятельности, характеризующейся конечными целями, зависящими от множества результатов, обеспечиваемыми подразделениями различных служб. Например, инновационная деятельность, подготовка специалистов по данной или группе родственных специальностей, в обеспечении которой участвуют кафедры различных факультетов, научные отделы, хозяйственные службы и т.д. Интеграция деятельности всех звеньев вуза является основной задачей конкретного программно-целевого комплекса. Исполнение программы обеспечивается органами существующей линейно-функциональной структуры (кафедрами, факультетами и др. службами вуза).

По каждой программе в линейно-функциональных отделах вуза назначаются ответственные исполнители, которые находятся в подчинении: по вертикали – у руководителя соответствующего организационного комплекса, а по горизонтали – у целевого руководителя (по вопросам содержания обучения, тематики НИР, распределения специалистов и внедрения НИР, оценки качества выполнения работ, определения сроков выполнения работ и т.д.). Задача ответственных исполнителей программ – быть проводниками идей и целей программы в данном линейно-функциональном подразделении

вуза. Задача целевого руководителя – объединение под единым руководством всех стадий осуществления программы, обеспечение интеграции учебной, научной и инновационной деятельности студентов, педагогов, учёных и производственников при выполнении программы, а также подчинение всей деятельности по программе её конечным результатам.

## 2.2. Миссия современного университета

Разработка миссии является исходным моментом проектирования или совершенствования организационного дизайна любого социально-экономического объекта, так как определение миссии позволяет зафиксировать в чем заключается основная задача организации и любую деятельность организации подчинить решению этой задачи.

Различают следующие виды миссии: стратегическое видение (СВ), миссия – предназначение (МП), миссия – ориентация (МО), миссия – политика (МПЛ), бизнес – идея (БИ) и другие.

**Стратегическое видение** говорит о перспективных видах деятельности организации и ее долгосрочном курсе.

**Миссия – предназначение** указывает на сущность и назначение организации (виды деятельности, характер продукции и услуг, круг потребителей, смысл существования и причина возникновения и т.д.).

В связи с этим выделяют ряд конкретных требований к содержанию формулировки миссии – предназначения, в которой должны быть указаны:

- **основное** направление деятельности организации;
- **основные** категории клиентов;
- **потребности** клиентов, удовлетворяемые конечными продуктами деятельности организации;
- **отличительные** признаки, подчеркивающие особенности организации, позволяющие клиентам выделить организацию среди других;
- **стороны** деятельности организации, которые обращены во внешнюю среду, благодаря которым видно, в чем общественная полезность организации.

В то же время миссия – предназначение не должна:

- быть зависимой от текущего состояния организации, форм и методов её работы;
- быть обращенной во внутреннюю среду организации, на её внутренние проблемы.

Стратегическое видение и миссия – предназначения всегда крайне индивидуальны, так как они отделяют одну организацию от другой, наделяя её собственными и особенными отличительными чертами.

Многие организации не удовлетворяются формулировкой стратегического видения и миссии – предназначения и уточняют характер поведения организации через ценностные ориентации, которых она придерживается. Это достигается через формирование **миссии-ориентации**, которая говорит о ценностных ориентациях организации и дает развернутое представление, раскрывающее систему ценностей, которых придерживается руководство и персонал организации.

**Миссия-политика** определяет целевые установки организации по всем направлениям её деятельности, что дает более четкое представление о поведении организации на текущий момент и на перспективу. Среди множества целей, привлекаемых для формулировки миссии – политики, особенно выделяют финансовые и стратегические.

**Бизнес-идея** устанавливает принципы ведения конкретного дела, определяет потребности, клиентов, технологического и функционального исполнения.

На практике, как правило, для сложных систем используются миссии смешанного полимодального типа. Однако в любом случае в миссии даются ответы на следующие вопросы:

1. Кто мы? – Миссия – предназначение (МП);
2. Чем мы занимаемся? - Миссия – предназначение (МП);
3. Для кого мы осуществляем свою деятельность? Миссия – предназначение (МП);
4. Как мы работаем? - Миссия – предназначение (МП);
5. Что лежит в основе нашей деятельности? – Миссия – ориентация (МО);
6. Какие акценты, приоритеты мы расставляем по различным направлениям деятельности?
7. Миссия – политика (МПЛ);
8. Какими мы видим себя в будущем? – Стратегическое видение (СВ).

В настоящее время не существует формализованных процедур формирования миссий - организаций. Многие организации с этой целью обращаются в консалтинговые фирмы и разрабатывают свою миссию в содружестве с внешними консультантами. Это, как показывает практика, наиболее продуктивный и успешный путь формирования миссии организации. Так же поступают и многие российские и



зарубежные университеты. В этом отношении полезным является опыт Томского политехнического университета.

Учитывая масштабность предстоящих в университете изменений, руководство университета приняло решение начать эти изменения с формулировки новой миссии университета как ключевого элемента, определяющего стратегию и тактику его дальнейшего развития. Миссия Томского политехнического университета на протяжении его более чем столетней истории состояла в подготовке высококвалифицированных кадров для освоения природных богатств Сибири и Дальнего Востока. Эта миссия достаточно четко осознавалась сотрудниками и студентами университета, хотя и не была зафиксирована документально.

Работа над новой миссией университета имела целью не только привести ее в соответствие с изменившимися условиями внешней среды, но и привлечь к разработке миссии максимальное число сотрудников университета для того, чтобы сформировать миссию понимаемой и разделяемой большинством сотрудников, более того, сплотить коллектив вокруг миссии. В этой работе одинаково важны как результат – сформированная миссия, так и процесс её формирования.

Разработка миссии продолжалась шесть месяцев. Она началась с проведения трехдневного тренинга, в котором приняли участие ректор и проректоры университета, директора научно-исследовательских и учебных институтов, деканы факультетов, руководители всех структурных подразделений. В ходе тренинга обсуждались вопросы о том, какие требования выдвигают изменения во внешней среде к миссии университета, как обеспечить преемственность традиций и сохранение академической свободы университета при проведении организационных изменений, а также разрабатывались варианты формулировок миссии. После тренинга ректор университета составил проект миссии, учитывающий результаты тренинга. Данный проект прошел несколько этапов обсуждения в коллективе университета. Прежде всего, этот проект был опубликован в университетской газете «За кадры» с приглашением ко всем читателям высказать предложения и замечания. Кроме того, во всех подразделениях были проведены собрания, специально посвященные обсуждению миссии. В этих собраниях приняли участие ректор и проректоры университета. Все замечания и предложения, высказанные на страницах газеты и во время собраний, были изданы в виде специальной брошюры, которая была разослана в подразделения для дальнейшего обсуждения. Одновременно была создана редакционная комиссия для доработки проекта миссии, которая создала окончательный вариант, учитывающий, в той или иной степени,

предложения и замечания коллектива. Окончательный вариант миссии был обсужден и утвержден на Ученом Совете университета.

Миссия Томского политехнического университета при присвоении ему статуса технического университета выглядит следующим образом:

### **МИССИЯ ТОМСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

*Томский политехнический университет (ТПУ) - старейший технический вуз в азиатской части России, основанный в 1896 году. Он оказал значительное влияние на развитие науки, образования, промышленности и культуры страны. Это достигнуто усилиями ученых, преподавателей, студентов и более чем сотни тысяч выпускников.*

*Наш университет - это сочетание традиций и инноваций в области высшего технического образования. Этим он отличается от других высших учебных заведений. Ведущая роль ТПУ и его влияние на культуру общества отмечены включением университета в «Свод особо ценных объектов культурного наследия народов России» Указом Президента Российской Федерации от 2 апреля 1997 года.*

*В своей работе мы опираемся на традиции, сложившиеся за вековую историю университета:*

- единство научной и учебной деятельности, дающее специалистам глубокие общенаучные знания;*
- фундаментальная инженерная и практическая подготовка, позволяющая выпускникам быстро адаптироваться в современных производственных условиях;*
- высокий уровень требований к студентам и преподавателям, гарантирующий качество подготовки специалистов;*
- новаторство, требующее от студентов, преподавателей, ученых и менеджеров университета постоянно находить лучшие пути решения стоящих перед ними задач.*

*Университет создает условия и стимулы для свободного выражения мыслей и идей, поддерживает культ знаний и стремления к успеху. Вот почему на нашем гербе девиз: «Знание. Свобода. Процветание».*

*Миссия университета заключается в том, чтобы нести в мир знания и опыт, позволяющие личности, обществу и Российскому государству видеть и использовать лучшие образцы подготовки высококлассных специалистов и эффективной реализации нововведений в сфере производства, науки и высшего образования.*

*Стратегическими направлениями деятельности университета являются:*

- *развитие фундаментальных и прикладных научных исследований;*
- *формирование и развитие научно-педагогических школ;*
- *активное взаимодействие с ведущими научными, образовательными и производственными центрами;*
- *стимулирование студентов, преподавателей и сотрудников к интеграции традиционных академических ценностей и предпринимательских идей;*
- *формирование гармонично развитой личности и подготовка специалиста, способного быть лидером, работать в команде, действовать и побеждать в условиях конкурентной среды;*
- *сопровождение выпускников образованием через всю жизнь и содействие их успешной деловой карьере.*

Миссия Томского политехнического при присвоении ему статуса **«Национальный исследовательский университет»** была разработана по изложенной технологии и представлена на сайте: [www. tpu.ru](http://www.tpu.ru)

Миссии других российских и зарубежных университетов представлены на их Web-сайтах. Например, [istu.edu.ru](http://istu.edu.ru), [www.:fmo.ru](http://www.fmo.ru), [www.:stu-kras](http://www.stu-kras) и др.

Как следует из изложенного выше, миссия каждой из организаций носит сугубо индивидуальный характер. Тем не менее, является полезной попытка сформировать обобщенную полимодальную миссию исследуемого в данной работе инновационного университета как особого субъекта научно-образовательного пространства.

### **Кто мы? МП**

Инновационный университет – адаптивный к требованиям внешней среды функционирующий и интенсивно развивающийся академический комплекс, действующий в конкурентной среде отечественных и зарубежных основных профильных рынков:

**подготовки** специалистов и интеллектуального труда;

**наукоемкой** продукции и научного обслуживания;

**образовательных** и консалтинговых услуг;

а также активно формирующих структуру и потребности этих рынков. При этом государственные заказы на подготовку специалистов или выполнение НИОКР за счет бюджетных средств рассматриваются как сегменты соответствующих рынков, регулируемых государством.

Деятельность инновационного университета ориентирована на удовлетворение потребительского спроса основных профильных рынков и получение максимальной прибыли, направляемой для повышения потенциала возможностей, сохранения своей академической сущности, своеобразия и индивидуальности.

### **Чем мы занимаемся? МП**

Основными видами деятельности университета являются научная и образовательная деятельность на основе инновационных технологий и поддержанная соответствующим организационным дизайном.

Научная деятельность университета ориентирована на получение новых знаний, образовательная – на использование знаний в учебном процессе для подготовки специалистов, а инновационная – на коммерциализацию знаний.

В инновационном университете реализуется широкий спектр образовательных услуг, востребованных профильными рынками. Инновационный университет обеспечивает подготовку новой генерации профессионалов, способных комплексно сочетать исследовательскую, проектную и предпринимательскую деятельность. Подготовка этого класса специалистов базируется на глубоком освоении фундаментальных знаний, изучении инженерного дела, овладении инженерным творчеством и предпринимательским искусством.

Выпускники инновационного университета ориентированы не только на поиски работы на рынке интеллектуального труда, но и способны успешно выступать в роли предпринимателей и создателей

### **Чем мы занимаемся? МП**

новых рабочих мест.

Инновационный университет обеспечивает сопровождение выпускников «образованием через всю жизнь» с целью поддержки их компетенции на общественно значимом уровне, содействия становлению и развитию их деловой карьеры и жизненному успеху.

Научное обслуживание и консалтинговые услуги, востребованные профильными рынками, также реализуются инновационным университетом.

### **Для кого мы осуществляем свою деятельность? МП**

Инновационный университет осуществляет свою деятельность в интересах повышения образовательного и интеллектуального потенциала населения страны, развития «инновационной способности нации» как ведущих факторов перехода к эффективной экономике, основанной на «знаниях», обеспечения устойчивого экономического роста и формирования гражданского общества.

### **Как мы работаем? МП**

Эффективная деятельность инновационного университета обеспечивается стратегическим партнерством университета, государства, промышленности, научных организаций, крупного, среднего и малого бизнеса.

Образовательная деятельность инновационного университета основывается на нетрадиционных технологических и педагогических решениях, использовании идей и принципов новых наукоемких образовательных технологий, обеспечивающих многократное повышение эффективности и качества педагогического труда и учебной работы студентов.

Научная деятельность в инновационном университете осуществляется в рамках проведения фундаментальных и прикладных исследований, заказчиками и потребителями результатов которых выступают участники и исполнители последующих этапов единого инновационного процесса университета через эффективно действующую технологию трансфера научных результатов.

Высокое качество деятельности инновационного университета достигается гармонизацией его организационного дизайна с принципами всеобщего управления качеством и требований международных стандартов.

### Что лежит в основе нашей деятельности? МО

В основе деятельности инновационного университета положены следующие базовые принципы:

- **интеграции** академических ценностей и предпринимательской культуры;
- **единства** научного, учебного и инновационного процессов;
- **стратегического партнерства** университета, государства, научных учреждений, промышленности и бизнеса;
- **новой** корпоративной культуры университета;
- **самоанализа**, самооценки и самоаттестации деятельности университета;
- **дискреционной** многоканальной базы финансирования деятельности и развития университета;
- **гармонизации** организационной деятельности университета с требованиями системы всеобщего управления качеством (TQM).

### Какими мы видим себя в будущем? СВ

Стратегическими направлениями деятельности инновационного университета, определяющими его долгосрочный курс являются:

- **создание** системы инновационного образования и элитной подготовки специалистов;
- **развитие** фундаментальных и прикладных исследований как базы инновационной деятельности;
- **формирование** и реализация в университете полного инновационного цикла в научной и образовательной деятельности;
- **поддержка** существующих и формирование новых научно-педагогических школ;
- **создание** сбалансированной адекватной новым требованиям, корпоративной культуры и внутренней конкурентной среды университета;
- **формирование** устойчивой системы стратегического партнерства университета, государства, промышленности, научных организаций, бизнеса;
- **создание** надежной многоканальной базы финансирования университета;
- **создание** системы стимулирования студентов, преподавателей

### Какими мы видим себя в будущем? СВ

и сотрудников университета к интеграции академических ценностей и предпринимательской культуры;

- **построение** адекватной задачам инновационного университета организационного дизайна, гармонизированного с принципами всеобщего управления качеством (TQM);
- **обеспечение** лидерства университета на отечественных и зарубежных основных профильных рынках.

Сформированная обобщенная миссия инновационного университета может составить основу разработки миссий конкретных инновационных университетов.

### 2.3. Особенности организационного дизайна Федерального университета (ФУ)

Целью создания Федеральных университетов является развитие системы высшего профессионального образования на основе оптимизации региональных образовательных структур и укрепления связей образовательных учреждений высшего образования с экономикой и социальной сферой Федеральных округов.

Стратегические задачи Федерального университета – формирование и развитие конкурентоспособного человеческого капитала в федеральных округах на основе создания и реализации инновационных услуг и разработок. Федеральный университет реализует эту миссию, организуя и координируя в федеральном округе работы по сбалансированному обеспечению крупных программ социально-экономического развития территорий и регионов в его составе квалифицированными кадрами, а также научными, техническими и технологическими решениями, в том числе путем доведения результатов интеллектуальной деятельности до практического применения.

Основными ожидаемыми результатами от создания федеральных университетов в округах, реализации их программ развития являются:

- кадровое и научное обеспечение социально-экономического развития стратегически важных территорий России;
- создание дополнительных предпосылок для развития экономики территорий, регионов в федеральных округах и деятельности федеральных университетов;

- более высокая доступность качественного профессионального образования и возможность занятий высокой наукой в федеральных округах;
- отработанные механизмы обеспечения экономической устойчивости учреждений высшего профессионального образования на основе более тесного и ответственного участия в социально-экономическом развитии территорий, регионов в составе федеральных округов;
- реальное формирование в стране группы учреждений высшего профессионального образования качественно нового вида.

Первые федеральные университеты были созданы в 2007 году в Южном и Сибирском федеральных округах в рамках приоритетного национального проекта на базе действующих вузов и академических центров в Ростове-на-Дону и Красноярске. Каждый университет получил на реализацию своих программ развития в 2007-2009 годах около 6 млрд. рублей. Кроме того, помимо федерального финансирования в проектах предусматривалось активное участие бизнеса и региональных властей.

**Южный Федеральный университет** создан на базе Ростовского государственного университета путём присоединения Ростовской государственной академии архитектуры и искусства, Ростовского государственного педагогического университета и Таганрогского государственного радиотехнического университета.

Анализ ситуации на Юге России определил выбор пяти приоритетных областей научной и образовательной деятельности в развитии ЮФУ; наноматериалы, нанотехнологии, устройства и системы на их основе; биотехнология, технологии живых систем, экологическая безопасность; информационные и телекоммуникационные технологии, устройства и системы; морская, авиационная и ракетно-космическая техника, радиотехника, автоматика и управление; проектирование и дизайн изделий, архитектурной среды, землеустройство и кадастр, гуманитарные технологии и модели развития человеческого капитала и толерантных социо-экономических сообществ в полиэтническом регионе России.

**Сибирский Федеральный университет** создан на базе Красноярского государственного университета путем присоединения Красноярской государственной архитектурно-строительной академии, Красноярского государственного технического университета и Государственного университета цветных металлов и золота. Переименование и реорганизация этих образовательных учреждений были проведены в 2006 году.



Сибирским Федеральным университетом выделены 6 приоритетных областей научной и образовательной деятельности (инженерная физика; химия новых материалов и материаловедение; биофизическая экология и биотехнология; космические и информационно-коммуникационные технологии; геотехнологии; региональная экономика и управление человеческим капиталом) и 13 укрупненных групп направлений и специальностей подготовки кадров, что обеспечивает научное и кадровое сопровождение основных направлений социально-экономического развития территории Сибири.

Такой подход тесно увязывает образовательные, научные и социально-экономические приоритеты и определяет портфельную стратегию СФУ, построенную на матричном принципе управления; реструктуризацию действующих институтов в новые факультеты с переходом на многоуровневую систему подготовки; создание института фундаментальной подготовки, центров коллективного пользования уникальными приборами и оборудованием, совместных с бизнесом ресурсных центров и центров компетенций, общеуниверситетских структур управления, а после 2010 года полномасштабный запуск технопарка СФУ, бизнес-инкубатора, Центра стратегических исследований стран Шанхайской организации сотрудничества, Исследовательского центра проблем человека.

21 октября 2009 года Президент России подписал Указ "О создании федеральных университетов в Северо-Западном, Приволжском, Уральском и Дальневосточном федеральных округах". В этих округах созданы 5 новых федеральных университетов Северный (Арктический), Казанский (Приволжский), Уральский, Дальневосточный и Северо-Восточный.

**Северный** (Арктический) Федеральный университет создан на базе Архангельского государственного технического университета; **Приволжский** Федеральный университет - на базе Казанского государственного университета имени В.И. Ульянова-Ленина, **Уральский** Федеральный университет - на базе Уральского государственного технического университета - УПИ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, **Дальневосточный** Федеральный университет - на базе Дальневосточного государственного университета; **Северо-Восточный** Федеральный университет - на базе Якутского государственного университета имени М.К. Амосова.

Создание в рамках нацпроекта новых университетов позволит выработать модель перспективного российского университета для распространения на другие регионы. В этих университетах будут созданы **новые организационные дизайны**, а сами вузы будут

являться **интегрированными комплексами образования, науки и бизнеса**, которые станут центрами инновационно-технологического развития и подготовки кадров международного уровня.

Предполагается, что в течение 5-6 лет высшие учебные заведения новой модели войдут в число 10 ведущих вузов России, а к 2020 году - в число 100 лучших университетов мира.

Федеральный университет (ФУ) – это особый тип вуза, который создаётся в форме не бюджетного, а автономного некоммерческого учреждения, организационный дизайн которого выстраивается с целью социально-экономического развития соответствующего федерального округа. Федеральный университет как особый вид вуза обладает всеми не только возможностями государственных и региональных вузов, но и имеет право разрабатывать свои собственные образовательные стандарты в соответствии с международными требованиями, что обеспечивает возможность расширения экспорта образовательных услуг.

Миссия федеральных университетов – производство глобально значимых знаний и технологий, а также подготовка кадров, способных влиять на мировые процессы.

Федеральные университеты должны:

**решать** национально значимые задачи, ориентированные на приоритетное обеспечение конкурентоспособности страны и потребности государственного управления.

**обеспечить** сильные позиции российского профессионального образования в процессе интернационализации рынка научно-образовательных услуг (захват лидерских позиций в мировых рейтингах вузов, научно-технических разработках, объемах оказания образовательных услуг на мировом рынке)

**развертываться** изначально как инновационные вузы, организационный дизайн которых формируется как субъекта автономного учреждения, открытого и конкурентного рынка (компетентностно ориентированные образовательные программы, либеральная организация учебного процесса, инновационные образовательные технологии, развитая инновационная инфраструктура, сильные рыночные позиции, стратегические корпоративные клиенты и партнеры).

**оказывать** максимально возможное влияние на всю систему высшего образования России (подготовка преподавательских и исследовательских кадров, преимущественное развитие высоких уровней образования, подготовка нового менеджмента в вузах, координация научно-методической работы вузов).

Федеральный университет получает право реализовать программу развития на 10 лет, финансируемую из федерального бюджета в течение первых 5 лет. Программа утверждается распоряжением Правительства РФ и предполагает системное развитие университета, обеспечиваемое масштабными инвестициями государства, региональными структурами и бизнеса. Программа ориентирована на развитие инфраструктуры, повышение квалификации персонала, оснащение лабораторий и учебных аудиторий, подготовку необходимого методического обеспечения, совершенствование управления научно-образовательным комплексом.

Следует отметить, что повышение глобальной конкурентоспособности высшего профессионального образования за счет государственных субсидий проводят многие страны: США, Германия, Китай и др.

При этом формат **автономного учреждения** создаёт необходимую правовую, финансовую и хозяйственную основу по реализации планов развития, так как на его не распространяются многие ограничения бюджетных учреждений.

Так, ФУ имеет право распоряжаться имуществом в том числе недвижимым, кроме недвижимого и особо ценного имущества, закреплённое за ним учредителем или приобретённое за счёт средств, выделенных Минобрнауки РФ.

Доходы ФУ поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения поставленных целей. Минобрнауки РФ обеспечивает финансирование государственных заданий с учётом расходов на содержание имущества, закреплённого за ФУ, расходов на уплату налогов на имущество, земельные участки, а также на реализацию программ развития.

Федеральный университет имеет возможность, участвовать в других юридических лицах, в том числе внесение денежных средств и иного имущества в уставной капитал других юридических лиц или передачи его иным образом другим юридическим лицам в качестве учредителя (участника) с согласия Минобрнауки РФ; открывать в установленном порядке счёта в кредитных организациях; от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности и быть истцом и ответчиком в суде.

ФУ имеет возможность по своему усмотрению, кроме заданий Минобрнауки РФ, выполнять за плату заказы, оказывать услуги, относящиеся к его основной деятельности для физических и юридических лиц.

Слабой стороной ФУ как автономного некоммерческого учреждения является не возможность без согласия Минобрнауки РФ распоряжаться недвижимым и особо ценным имуществом, закреплённым за университетом при его организации или приобретённым за счёт государственных субвенций или субсидий. Это создаёт объективные трудности в поиске внешних инвестиций, привлечении кредитных ресурсов и может служить причиной настороженного отношения инвесторов к такой организации.

Формат ФУ как автономного некоммерческого учреждения определяет особенности его организационного дизайна, которые фиксируются в Уставе, утверждаемым Минобрнауки РФ.

Органами управления ФУ являются наблюдательный совет, президент, ректор, а также иные предусмотренные федеральными законами или уставом ФУ органы (общее собрание, конференция сотрудников ФУ, Учёный совет, Ассамблея и другие).

Структура, компетенции органов управления, порядок их формирования, сроки полномочий и порядок их деятельности определяется Уставом ФУ.

Своеобразие в дизайн ФУ в отличие от принципиальной схемы управления традиционного вуза (см. рис. 1.2) вносит Наблюдательный совет, который является обязательным в соответствии с требованиями Федерального закона об автономных учреждениях.

Члены Наблюдательного совета ФУ назначаются или их полномочия досрочно прекращаются Минобрнауки РФ. Наблюдательный совет формируется в составе не менее пяти и не более одиннадцати членов.

В состав Наблюдательного совета ФУ входят представители Минобрнауки РФ, представители исполнительных органов государственной власти или представители органов местного самоуправления, на которые возложено управление государственным или муниципальным имуществом, и представители общественности, в том числе лица, имеющие заслуги и достижения в соответствующей сфере деятельности. В состав Наблюдательного совета ФУ могут входить представители иных государственных органов, органов местного самоуправления, представители работников университета. Количество представителей государственных органов и органов местного самоуправления в составе Наблюдательного совета должно превышать одну треть от общего числа членов Наблюдательного совета. Количество представителей работников университета не может превышать одну треть от общего числа членов Наблюдательного совета.

Срок полномочий Наблюдательного совета ФУ устанавливается уставом автономного учреждения, но не может быть более чем пять лет.

Руководитель ФУ (президент, ректор) и проректоры не могут быть членами Наблюдательного совета.

ФУ не вправе выплачивать членам Наблюдательного совета вознаграждение за выполнение ими своих обязанностей, за исключением компенсации документально подтверждённых расходов, непосредственно связанных с участием в работе Наблюдательного совета.

Председатель Наблюдательного совета избирается на срок полномочий Наблюдательного совета членами Наблюдательного совета из их числа простым большинством голосов от общего числа голосов членов Наблюдательного совета автономного учреждения.

Представитель работников ФУ не может быть избран председателем Наблюдательного совета.

Наблюдательный совет ФУ в любое время вправе переизбрать своего председателя.

Председатель Наблюдательного совета ФУ организует работу Наблюдательного совета, созывает его заседания, председательствует на них и организует ведение протокола.

Наблюдательный совет ФУ рассматривает:

**предложения** Минобрнауки РФ или президента, ректора о внесении изменений в устав;

**о создании** и ликвидации филиалов ФУ,

**об открытии** и о закрытии его представительств;

**о реорганизации** ФУ или о его ликвидации;

**об изъятии** имущества, закреплённого за университетом на праве оперативного управления;

**предложения** президента, ректора ФУ об его участии в других юридических лицах, в том числе о внесении денежных средств и иного имущества в уставный капитал других юридических лиц или передаче такого имущества иным образом другим юридическим лицам, в качестве учредителя или участника;

**проект** плана финансово-хозяйственной деятельности ФУ, по представлению ректора университета, проекты отчётов о деятельности университета и об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности, годовую бухгалтерскую отчётность ФУ;

**предложения** ректора университета о совершении сделок по распоряжению имуществом, которым университет не вправе распоряжаться самостоятельно; о совершении крупных сделок; о

совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность; о выборе кредитных организаций, в которых университет может открыть банковские счета; вопросы проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности ФУ и утверждения аудиторской организации.

По вопросам, указанным выше, Наблюдательный совет разрабатывает рекомендации. Минобрнауки РФ принимает по этим вопросам решения после рассмотрения рекомендаций Наблюдательного совета ФУ.

По другим вопросам, Наблюдательный совет даёт заключения, копия которых направляется Минобрнауки РФ. Ректор ФУ принимает по этим вопросам решения после рассмотрения заключений Наблюдательного совета.

#### **2.4. Особенности организационного дизайна национальных исследовательских университетов**

Университет нового типа в форме исследовательского впервые появился на европейском континенте, наибольшее развитие исследовательские университеты получили в США.

К началу нового века в США насчитывалось около 200 исследовательских университетов, в Германии – 70, в Великобритании (вместе с 30 политехническими школами, которым был присвоен университетский статус) – 73, в Испании – 41.

Зародившись в XI-XII вв. в Италии (Bologna, 1088 г.) и Франции (Paris, 1150 г.) на основе идеи «Greek academia» университеты прошли несколько стадий развития в Европе, в XVII в. достигли Северной Америки, а в XIX в. - Восточной Азии.

Основные положения Концепции так называемого «исследовательского университета», гармонично сочетающего фундаментальные научные исследования с образовательным процессом, была сформулирована В. Гумбольдтом в Германии в конце XIX века. Однако наиболее полно и эффективно идея воплотилась в жизнь в США. В XX в. американские исследовательские университеты стали ядром научно-технологической системы страны.

В 2006 г. в США насчитывалось 4387 высших учебных заведений, включая 1811 колледжей, реализующих двухлетние профессиональные образовательные программы. Среди университетов выделились 96, которые относились к категории - «исследовательские университеты с очень высокой исследовательской активностью» и 103 университета,

которые относились к категории - «исследовательские университеты с высокой исследовательской активностью».

Эти две сотни исследовательских университетов (4,3% высших учебных заведений страны), среди которых одна треть - частные, а две трети имеют государственный статус, в настоящее время представляют научно-образовательную элиту США. Первые 100 университетов по рейтингу исследовательской активности выполняют 80% всех научных исследований в системе высшей школы страны, а университеты, входящие в «первую двадцатку» (top 20) - реализуют 30% научных исследований.

В 2008 г. бюджет научных исследований, например, Stanford University, который часто ассоциируется с известной «Силиконовой долиной», превысил 1 млрд. американских долларов. В университете обучаются около 7000 студентов по Undergraduate - программам (бакалавриат) и более 8000 студентов по Graduate - и Postgraduate-программам (магистратура и докторантура). В знаменитом Massachusetts Institute of Technology (MIT) обучаются, соответственно, 4000 Undergraduate-студентов и 6000 Graduate-студентов (40% из них - иностранные граждане). При этом в MIT работают 3500 научных сотрудников и 1000 преподавателей, 2900 Graduate-студентов привлекаются к выполнению исследований в качестве ассистентов научных сотрудников, а 700 - работают ассистентами преподавателей.

Таким образом, исследовательские университеты в США являются крупными вузами, в которых занимаются научными исследованиями и ведут образовательную деятельность тысячи сотрудников и обучаются десятки тысяч студентов. Бюджеты университетов, входящих в «первую десятку», превышают 2 млрд. долларов в год. Около 50 университетов имеют бюджеты более 1 млрд. долларов в год, а 100 университетов - более 100 млн. долларов в год.

Влияние американских исследовательских университетов на развитие науки, техники и технологий, а также на инновационную экономику США и всего мира трудно переоценить. В этих университетах делается большинство «судьбоносных» научных открытий, авторы которых отмечаются Нобелевскими премиями, сотрудники этих университетов публикуют результаты фундаментальных исследований в самых авторитетных научных журналах, а также в изданиях с высокими индексами цитирования SCI и SSCI. В популярном мировом рейтинге университетов (Shanghai University) в «первой двадцатке» находятся 17 исследовательских университетов США.

Европа отстает от США по развитию исследовательских университетов. Ведущие университеты Европы могут успешно конкурировать с университетами США, находящимися лишь в группе top 200 мирового рейтинга Shanghai University IHE (90 американских университетов и 76 европейских университетов), а также в группе top 500 (170 американских университетов и 183 европейских университета).

Однако Европа всеми силами стремится изменить ситуацию и принимает меры по развитию исследовательских университетов.

Ведущие азиатские университеты не отстают от европейских в стремлении потеснить исследовательские университеты США и занять лидирующие позиции. Так, по результатам 2008 г. в мировом рейтинге Shanghai University IHE в «первой сотне» университетов-лидеров находятся университеты Японии (3), Австралии и Израиля.

В России на конкурсной основе создано 27 национальных исследовательских университетов.

Национальный исследовательский университет (НИУ) - реальное воплощение нового подхода к качественной модернизации сектора науки и образования в России и нового организационного дизайна организации научной и образовательной деятельности, призванной взять на себя основную нагрузку в кадровом и научном обеспечении запросов высокотехнологичного сектора российской экономики.

Стратегической миссией НИУ является содействие динамичному развитию научно-технологического комплекса страны и обеспечение его необходимыми людскими ресурсами, сбалансированными по численности, направлениям подготовки, по квалификационной и возрастной структуре с учетом необходимых темпов их обновления и прогнозируемых структурных преобразований в науке и экономике.

Основной задачей государственной поддержки института НИУ является вывод на мировой уровень образовательных организаций, способных взять на себя ответственность за сохранение и развитие кадрового потенциала науки, высоких технологий и профессионального образования, развитие и коммерциализацию в Российской Федерации высоких технологий.

Основные характеристики и требования к организационному дизайну исследовательского университета обеспечить:

1. Масштабность и сбалансированность научных исследований в фундаментальных и прикладных областях, их соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий, признание результатов на национальном и международном уровнях.



2. Эффективную интеграцию науки и образования в деятельности университета, включая создание соответствующего организационного дизайна среды исследовательского университета.
3. Активное вовлечение студентов и аспирантов в научные исследования и проектные разработки.
4. Инновационный характер научно-образовательной деятельности и менеджмента на всех уровнях управления вузом.
5. Формирование инновационного дизайна среды с помощью создания научно-исследовательской (НИИ, КБ, научные лаборатории и центры) и инновационно-технологической (бизнес-инкубаторы, технопарки, центры трансфера и коммерциализации технологий) инфраструктуры.
6. Ориентацию на потребности реальных рынков экономики и практическое применение результатов научно-образовательной деятельности в передовых экономических и социальных секторах.
7. Участие в развитии и деятельности регионально-отраслевых кластеров, сетевое корпоративное взаимодействие и интеграция с промышленностью, отраслевой и академической наукой.
8. Значительный вклад бизнес-структур в финансирование научных исследований и разработок, осуществляемых в университете.
9. Международное сотрудничество, импорт и экспорт результатов и услуг в сфере научно-исследовательской и образовательной деятельности.

Стратегии развития созданных российских университетов как исследовательских определены в их программах становления и развития:

- концентрация усилий на исследованиях и разработках в критически важных областях - формирование центров превосходства;
- ориентация в тематике исследований и разработок не столько на имеющиеся заделы, сколько на потребности рынка знаний и технологий;
- подключение тематики исследований и разработок к ключевым вопросам глобальной и национальной повестки дня;
- поддержка формирования небольших научных коллективов из числа ученых, преподавателей и студентов;

- целенаправленное повышение числа научных публикаций, в том числе в российских и зарубежных журналах с высоким импакт-фактором;
- активное приглашение на работу ведущих и перспективных ученых (и целых групп) из-за рубежа;
- подготовка перспективных кадров в лучших зарубежных университетах с созданием системы поддержки их возвращения;
- целенаправленная поддержка международных исследовательских проектов, обменов, конференций, семинаров;
- увеличение разнообразия источников финансирования исследований и разработок (отечественные и зарубежные гранты, межнациональные исследования, федеральные и отраслевые целевые программы, собственные конкурсы вуза и др.);
- экспертиза объектов интеллектуальной собственности, создание информационного реестра объектов интеллектуальной собственности и системы управления такими объектами;
- формирование системы коммерциализации научных результатов;
- создание сетевых сообществ, выполнение кооперативных инновационных программ;
- высокая доля (до 50%) магистерских, кандидатских и докторских программ;
- использование метода проектного обучения и других инновационных образовательных технологий;
- активное привлечение (в том числе использование кредитов на обучение) талантливых студентов и аспирантов (в том числе из-за рубежа);
- импорт наиболее передовых магистерских программ из-за рубежа;
- существенное повышение гибкости образовательных программ, расширение выбора и междисциплинарного характера;
- значительное увеличение самостоятельной работы студентов за счет сокращения обязательных аудиторных занятий;
- расширение доступа обучающихся к отечественным и зарубежным образовательным ресурсам для самостоятельной работы.

Особенности организационного дизайна национальных исследовательских университетов определяются базовой схемой управления инновационного университета (рис. 2.1), характером

требований к организационному дизайну, изложенных выше, и принятыми стратегиями их развития.

Организационный дизайн национальных исследовательских университетов строится в значительной степени по форматам университета как целе-,ценностной системы вуза, как субъекта рыночных отношений и обучающейся организации, а также на основе его стратегии развития.

Организационный дизайн исследовательского университета формируется как система с ярко выраженными ценностными свойствами. Деятельность в рамках ценностно-ориентированной системы характеризуется следующими особенностями:

**для субъекта** деятельности становится значимым не только цель (результат), но и сам процесс деятельности;

**деятельность** субъекта определяется его ценностными ориентациями, ведущими отношениями в процессе деятельности выступают субъектно-субъектные отношения, которые представляют собой результат свободного сознательного выбора и самовыражения, творческий акт самоутверждения личности;

**субъекты** деятельности воспринимают друг друга в процессе деятельности как определенную сложившуюся уникальность, признается самоценность индивидуальных особенностей, мотивов и стиля деятельности;

**происходит** усложнение мотивов деятельности, которые определяются не только тем, что необходимо и социально значимо, но и духовными ценностями, нравственными нормами, личностными потребностями, достигается совпадение мотивов деятельности с её содержанием и целями;

**обеспечивается** свобода, активность и относительная самостоятельность деятельности субъектов, поддерживается инициативность и самодеятельность.

Важное место в организационном дизайне занимает самоуправление, которое является характерной чертой исследовательского университета, обеспечивающей гармонизацию коллективную деятельность с личными механизмами творчества.

Большое значение здесь имеют коллегиальные формы принятия решений, увеличивается значимость и объём полномочий тех, кто осуществляет интеграцию разнородных функций, видов деятельности прямых и обратных связей на различных этапах подготовки специалистов, проведения НИР, инновационной деятельности. Эти интеграционные процессы успешно могут быть реализованы внедрением программно-целевых методов, реализацией матричных

структур управления. Программно-целевые блоки исследовательского университета формируются для достижения целей деятельности, ориентированной на решение проблем, зависящих от множества результатов различных подразделений и служб университета (кафедр, факультетов, центров и т.д.). Как правило, по каждой из программ назначаются целевые руководители, подчинённые непосредственно ректору, а в линейно-функциональных службах и структурах назначаются ответственные исполнители программ, которые являются проводниками идей и целей программы в линейно-функциональных подразделениях вуза.

Особенность организационного дизайна исследовательского университета как субъекта рыночной экономики требует перестройки его в бизнес ориентированный вид и переход на предпринимательский или корпоративный тип властных отношений. Это в свою очередь требует создания организационных и социально-экономических условий для сотрудничества предпринимательских структур университета, заинтересованных в использовании общеуниверситетских ресурсов. В исследовательском университете как субъекте рыночных отношений должны быть найдены способы фиксации рыночных позиций (наличие бренда, маркетинг рынка, многоканальное финансирование, реклама, присутствие в Интернете и др.), а также обеспечено формирование бюджета ориентированного на результат.

Особенность организационного дизайна исследовательского университета как самообучающейся системы заключается в создании новых структур, и коллегиальных органов, общественных объединений и условий обеспечивающих непрерывное осознанное совершенствование своего профессионального мастерства, даёт возможность сотрудникам реализовать свои потребности в самореализации и достижения смысла своей жизни. Исследовательский университет как обучающаяся система обеспечивает сотрудникам активное участие в выработке стратегии и тактики, внутренний обмен услугами между подразделениями, имеет гибкую систему поощрения по результатам труда. В исследовательском университете является правилом изучение всеми сотрудниками внешней среды, постоянный обмен опытом со стратегическими партнёрами и клиентами.

## **2.5. Особенности организационного дизайна университетской корпорации**

В России получает развития создание университетов мирового уровня на основе формирования консорциумов ведущих вузов и научно-исследовательских организаций.

Такой опыт существует за рубежом, например в Германии и Франции. Одним из примеров является Институт технологии в г. Карлсруэ (KIT) в составе Университета Карлсруэ (Karlsruhe University) и Исследовательского центра Карлсруэ (Forschungszentrum Karlsruhe), которые объединились в научно-образовательный комплекс, один из крупнейших в Германии.

История создания корпорации началась в 1985 г., когда совместными усилиями Karlsruhe University и Forschungszentrum Karlsruhe был открыт Институт метеорологии и исследования климата (Institute für Meteorology und Klimaforschung). Карлсруэ институт технологии был формально основан в 2006 г. с целью интеграции ресурсов Университета Карлсруэ и Исследовательского центра Карлсруэ для участия в программе German Universities Excellence Initiatives и получения гранта в размере 50 млн. евро на развитие образования и научных исследований по приоритетным направлениям науки, техники и технологий.

Под эгидой KIT уже созданы совместные департаменты исследований (Research Department) и инноваций (Innovation Department), связей с общественностью (Public Relations and Marketing Department), компьютерный центр (Steinbuch Centre for Computing), центр компетенций (House of Competence Karlsruhe) и центр молодых ученых (House of Young Scientists), центры исследований в области энергетики, нанотехнологий (Nano- and Microscale Research and Technology), физики элементарных частиц (Elementary Particle and Astroparticle Physics) и др.

С 2009 г. KIT приобретает статус «публичной корпорации» по законодательству земли Baden Württemberg Федеративной республики Германия, основной задачей которой является проведение научных исследований по программе Helmholtz Association и реализация программ высшего образования мирового уровня.

Основной идеей создания корпорации KIT является интеграция научно-образовательных ресурсов Karlsruhe University и Forschungszentrum Karlsruhe, их консолидация по ряду перспективных направлений развития науки, техники и технологий и создание мощного национального исследовательского центра Германии в г. Карлсруэ,

способного составить конкуренцию исследовательским университетам - мировым лидерам. В настоящее время в корпорации КИТ, имеющей годовой бюджет 700 млн. евро, заняты 8000 научно-педагогического персонала (около 10% иностранных специалистов) и обучаются около 18000 студентов.

Другим примером является Парижский институт технологии (ParisTech), который представляет собой консорциум вузов, состоящий из 11 ведущих «высших технических школ» (Grands Ecoles) и бизнес-школы (HEC School of Management) г. Парижа. Консорциум имеет юридический статус некоммерческой организации (Association loi de 1901).

Консорциум управляется Президентом, которому непосредственно подчиняется Исполнительное бюро и Генеральный секретарь, а также Советом директоров, который в своих решениях опирается на экспертные заключения Стратегического совета и Ученого совета. Совет директоров имеет в своем составе по одному официальному делегату от каждого вуза, входящего в консорциум. В Совет директоров также входят представители научных сотрудников, преподавателей и студентов вузов.

История создания консорциума началась в 1991 г., когда ведущие «высшие технические школы» г. Парижа создали ассоциацию Grandes ecoles d'ingenieurs de Paris для более тесного сотрудничества в определенных, наиболее перспективных областях научных исследований и высшего образования, представляющих общий интерес, и достижения более широкого международного признания результатов совместной деятельности. В 1999 г. ассоциация стала называться ParisTech. Юридический статус некоммерческой организации Paris Institute of Technology был оформлен в 2007 г.

Основной идеей создания консорциума вузов ParisTech в г. Париже была интеграция научно-образовательных ресурсов ведущих Grands Ecoles, их консолидация по приоритетным направлениям развития науки, техники и технологий и создания «национального университета» Франции, сопоставимого с наиболее известными в мире университетами-лидерами по масштабам, спектру научных исследований и образовательных программ, а также по степени влияния на экономику и промышленность.

В настоящее время в консорциуме ParisTech работают 3500 преподавателей-исследователей и обучаются около 19000 студентов, в том числе около 2500 - по программам PhD (более 30% иностранных студентов). В год защищается 500 докторских и 6200 магистерских диссертаций, за последние 5 лет опубликовано более 18000 научных

работ. Консорциум располагает 126 современными исследовательскими лабораториями, где в том числе выполняются 2870 контрактов по заказам компаний.

Вузами ParisTech реализуются 182 образовательные программы подготовки магистров, в том числе 15 совместных ParisTech Master of Science программ, а также 28 совместных аккредитованных ParisTech PhD - программ. Реализуются программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов по заказам компаний.

Аналогичные процессы идут и вузах Юго-Восточной Азии.

В Японии где национальные университеты строились как централизованно управляемые государственные учреждения, а профессорско-преподавательский состав был приравнен к государственным служащим, в начале 90-х пошли на повышение автономии (в том числе и коммерческой) этих университетов, а в 2003 году приняли закон о «Национальных университетских корпорациях» (статус юридического лица, передача имущества, включая недвижимое в собственность вуза, изменение системы финансовой отчетности и переход от сметного финансирования к государственным блок-грантам, отказ от системы зачисления преподавателей на государственную службу и проч.).

Рассмотренные примеры формирования консорциумов вузов в Германии, Франции, Японии и др. свидетельствуют о перспективах пути создания таких консорциумов в различных регионах России.

Речь идет об интеграции вполне определенных наиболее продвинутых (мирового уровня) научно-образовательных ресурсов участников консорциума и целевом управлении этими ресурсами для решения конкретных задач национальных исследовательских университетов - поддержки масштабных проектов развития высокотехнологичных секторов экономики регионов и страны в целом. Достоинством данного подхода является то, что интегрируются не все ресурсы вузов и НИИ, входящих в консорциум, а только те, которые необходимы для выполнения конкретных проектов. При этом существенно повышается экономическая эффективность решения научно-образовательных задач, а также обеспечивается высокая мобильность за счет целевого управления лишь частью ресурсов консорциума.

Миссия создания консорциумов в России может быть определена следующим образом:

- производство глобально значимых знаний и прорывных технологий, а также подготовка кадров, способных влиять на мировые процессы.

- становление и развитие консорциума как важнейшей творческой подсистемы национальной инновационной инфраструктуры, оказывающей существенное влияние на развитие образования, науки, экономики и социальной сферы страны.

Цели создания консорциумов в России:

- **решение национально значимых задач**, ориентированных на приоритетное обеспечение конкурентоспособности страны и потребности государственного управления.
- **обеспечение сильных позиций российского профессионального образования** в процессе интернационализации рынка научно-образовательных услуг (захват лидерских позиций в мировых рейтингах вузов, научно-технических разработках, объемах оказания образовательных услуг на мировом рынке);
- **обеспечение развития консорциума как инновационной структуры, субъекта открытого и конкурентного рынка** (компетентностно-ориентированные образовательные программы, либеральная организация учебного процесса, инновационные образовательные технологии, развитая инновационная инфраструктура, сильные рыночные позиции, стратегические корпоративные клиенты и партнеры).
- **оказание максимально возможного влияния на всю систему высшего образования России** (подготовка преподавательских и исследовательских кадров, преимущественное развитие высоких уровней образования, подготовка нового менеджмента в вузах, координация научно-методической работы вузов);
- **концентрация усилий** на сохранение и воспроизводство научной элиты, подготовке специалистов мирового уровня, а также введения в хозяйственный оборот и социальную сферу результатов НИР, способных обеспечить инновационный прорыв в экономике и социальной сфере страны.

Организационный дизайн консорциума представлен рис.2.2.

В консорциуме реализуется матричная структура управления. Вузы и НИИ, входящие в состав консорциума имеют максимальную самостоятельность в соответствии с Уставом определяют свою стратегию и независимо её реализуют. Они несут полную ответственность за результаты исполнения консолидированного бюджета вуза, достижение поставленных целей и т.д.

Управляющая компания реализует целевые функции по формированию научно-образовательной, инновационной, кадровой, финансовой, социальной политики и маркетинг рынка труда.



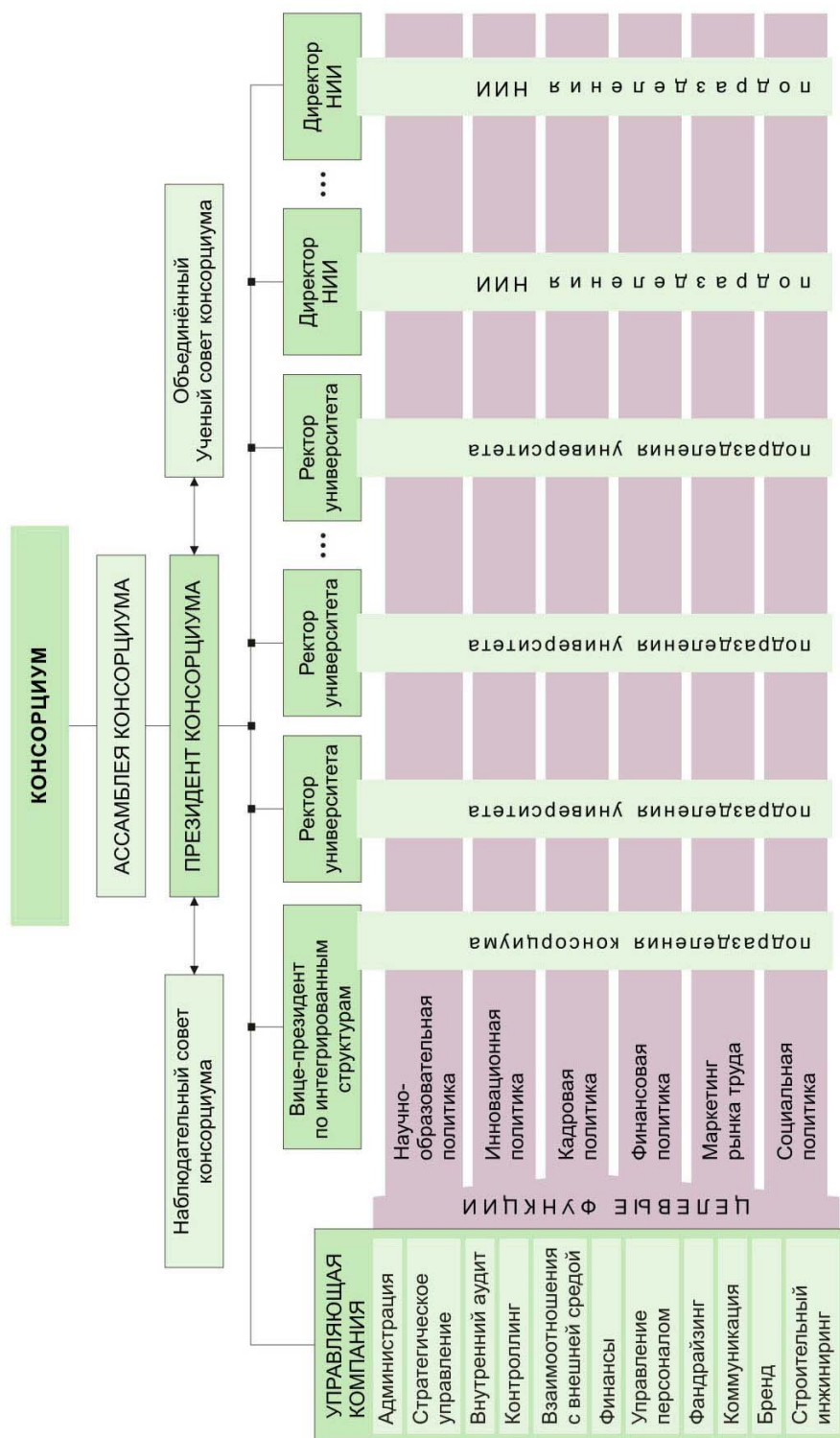


Рис. 2.2.

Управляющая компания имеет свою администрацию, которая обеспечивает стратегическое управление консорциумом, внутренний аудит, контроллинг, взаимодействие с внешней средой, управление финансами, персоналом, строительный инжиниринг, PR-деятельность.

Предложенная организационная структура консорциума формируется, как правило, по этапам.

**На первом этапе** создаются органы управления консорциума как структуры корпоративного типа, формируется управляющая компания.

**На втором этапе** реализуется формирование новой организационной структуры, определяется её правовая форма.

**На третьем этапе** эволюционно формируются научно-образовательные интегрированные подразделения консорциума. Возможный вариант интегрированных подразделений консорциума, представлен на рис. 2.3.

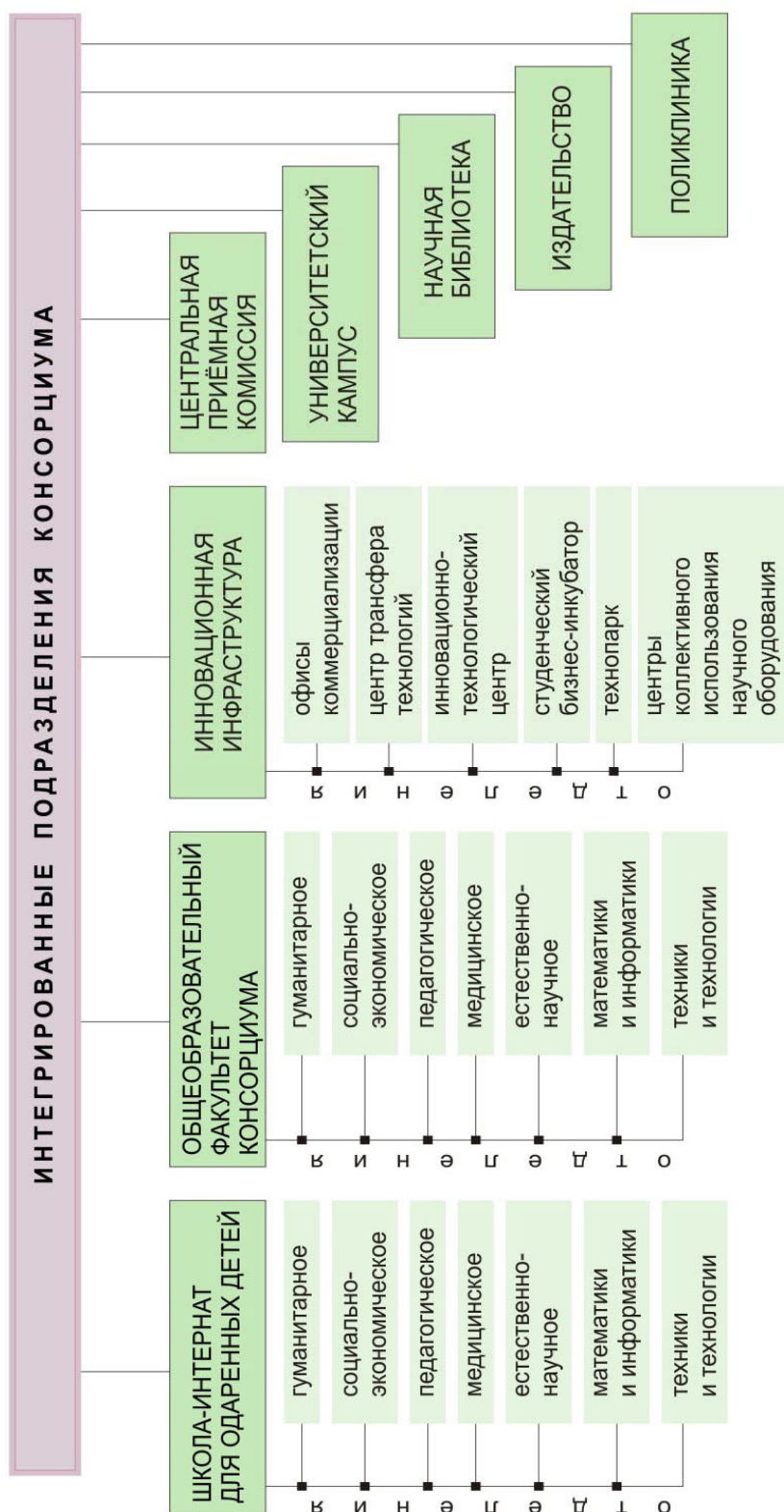


Рис. 2.3.

### **Сильные стороны:**

1. **Управляющая компания и вузы**, входящие в состав консорциума являются юридическими лицами и имеют максимальную самостоятельность, определяемую Уставом консорциума.
2. **Управляющая компания и вузы**, входящие в состав консорциума, по организационно-правовой форме представляют собой автономные учреждения.
3. **Целостность консорциума** обеспечивается формированием единой научно-образовательной, инновационной, финансовой, кадровой и социальной политики административными (Управляющая компания), общественно-государственными (Наблюдательный Совет, Ассамблея) структурами и трудовым коллективом (конференция трудового коллектива, Ученый Совет).
4. **Финансирование деятельности консорциума** за счет субвенций и субсидий из бюджетной системы РФ, осуществляется через Управляющую компанию, которая распределяет полученное бюджетное финансирование в соответствии с его целевым назначением и сформированной финансовой политики консорциума.
5. Распоряжаться имуществом, в том числе недвижимым, кроме недвижимого и особо ценного имущества, закрепленного за консорциумом учредителем или приобретенного за счет средств, выделенных учредителем.
6. Доходы консорциума поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения поставленных целей.
7. Финансовое обеспечение выполнения государственных заданий с учетом расходов на содержание имущества закрепленного за консорциумом учредителем, расходов на уплату налогов на имущество, земельные участки, а также обеспечение развития консорциума.

### **Возможности:**

1. Возможность консорциума участвовать в других юридических лицах, в том числе внесение денежных средств и иного имущества в уставной капитал других юридических лиц или передачи его иным образом другим юридическим лицам в качестве учредителя (участника) с согласия учредителя.

2. Возможность открывать в установленном порядке счета в кредитных организациях.
3. Возможность от имени консорциума приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности и быть истцом и ответчиком в суде.
4. Консорциум имеет возможность по своему усмотрению, кроме заданий учредителя, выполнять за плату заказы, оказывать услуги, относящиеся к его основной деятельности для физических и юридических лиц.

**Слабые стороны:**

1. Консорциум не может без согласия учредителя распоряжаться недвижимым имуществом и особо ценным движимым имуществом, закрепленным за университетом учредителем или приобретенным за счет выделенных учредителем целевых средств.
2. Консорциум отвечает по своим обязательствам не всем принадлежащим ему имуществом. Это создает объективные трудности в поиске внешних инвестиций, привлечении кредитных ресурсов и может служить причиной настороженного отношения инвесторов к таким организациям.
3. Необходимость создания и функционирования в консорциуме Наблюдательного Совета, не наделенного законодательно реальными управленческими полномочиями.

**Риски:**

Полная реализация преимуществ и возможностей создания консорциума как автономной организации требует внесения изменений и дополнений в ряд законодательных организационно-правовых документов.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Глава 1. Информационные ресурсы для самостоятельного изучения материала

1. Агранович Б.Л., Пушных В.А. Управление университетом как ценностно-ориентированной системой // Инженерное образование. № 5, 2009. С. 105-111. (Информационный ресурс: <http://aeer.ru/ru/e-magazine.htm>)
2. Агранович Б.Л. Исследование проблем становления и развития вуза как субъекта рыночных отношений – Предпринимательство и преобразование российских университетов – Ростов-на-Дону: РГУ, 2003. С. 135-142.
3. Холкин Д.В. Управленческий консалтинг в высшей школе. // Университетское управление: практика и анализ. N2, 2004. С. 18-26.
4. Сенге П. Пятая дисциплина. Практика и искусство самообучающейся организации. М: ЗАО Бизнес.1999. 228С.
5. Шевелёва Ю. И. Организационный дизайн фирмы как экономическая теория. Проблемы современной экономики, N 3 (23), 2007.
6. Агранович Б.Л., Похолков Ю. П. Стратегический менеджмент в техническом университете. // Университетское управление: практика и анализ. №7, 2003. С. 38-46.

### Вопросы для самопроверки усвоения учебного материала по главе 1

1. Назовите основные черты инновационного университета как целе-,ценностной системы.
2. Назовите основные черты инновационного университета как субъекта рыночной экономики.
3. Охарактеризуйте экономический, предпринимательский и корпоративный типы властных отношений университета как субъекта рыночной экономики.
4. Назовите основные черты инновационного университета как самообучающейся организации.
5. Проведите системное сравнение целеориентированных и ценностноориентированных систем.

6. Укажите основные вызовы постиндустриального образования, вызывающие необходимость перестройки организационного дизайна современного университета.
7. Назовите основные принципы перестройки организационного дизайна современного университета.

## **Глава 2. Информационные ресурсы для самостоятельного изучения материала**

1. Похолков Ю.П., Агранович Б.Л. Миссия инновационного университета: // Инженерное образование. № 2, 2004. С. 6-12. (Информационный ресурс: <http://aeer.ru/ru/e-magazine.htm>)
2. Кобзев А.В., Уваров А.Ф. Оксфордская модель развития учебно-научно-инновационного комплекса университета. // Инженерное образование. № 2, 2004. С. 156-159.
3. Федеральный закон «О создании бюджетными, научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности». (Информационный ресурс: <http://mog.gov.ru/dok/akt/5570>)
4. Грудзинский А.О. Концепция проектно-ориентированного университета. // Университетское управление: практика и анализ. № 3, 2003. С. 24-37. (Информационный ресурс: <http://www.umj.ru/index.php/archive.htm-22k>).
5. Шанхайский рейтинг (<http://www.abrood.ru/refeunse/ratings/rating8.php>).
6. Чубик П.С., Чучалин А.И., Похолков Ю.П., Агранович Б.Л. Исследовательские университеты в России: пути становления и развития. // Университетское образование. № 1, 2009. С. 22-30.
7. Шевелёв Ю. И. Организационный дизайн фирмы как экономическая категория.  
[ <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1506> ].
8. Прохоров А. Соотношение корпоративной и академической культур в современном университете.  
[ <http://www.academia.edu/869627/> ].

**Вопросы для самопроверки усвоения учебного материала по главе 2.**

1. Перечислите состав систем, которые предъявляют требования к адекватному проектированию организационного дизайна современного университета.
2. Изложите основные требования к проектированию организационного дизайна современного вуза, структурированных по составу подсистем.
3. Укажите назначения линейно-функциональных и программно-целевых блоков университета.
4. Рассмотрите базовую организационную структуру инновационного университета (рис. 2.1), назовите подразделения, которые отсутствуют в структуре Вашего вуза, а также, те которые считаете необходимыми ввести для совершенствования управления Вашего университета.
5. Назовите, какие виды миссий различают в управленческой практике, дайте краткую характеристику каждому виду.
6. Сравните миссию Вашего университета с обобщённой миссией инновационного университета. Укажите, чтобы Вы хотели дополнить или убрать из миссии вашего вуза.
7. Назовите цели создания в России федеральных университетов, укажите особенности организационного дизайна федерального университета.
8. Назовите назначение, миссию и цели создания в России национальных исследовательских университетов и укажите особенности их организационного дизайна.
9. Охарактеризуйте назначения и цели университетских корпораций, каковы особенности их организационного дизайна.



Учебное издание

АГРАНОВИЧ Борис Львович

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН СОВРЕМЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

Учебное пособие

Научный редактор *доктор технических наук,*  
*профессор В.З. Ямпольский*  
Корректурa **И.О. Фамилия**  
Компьютерная верстка *С.Г. Ланская*  
Дизайн обложки *В.Д. Былина*


Подписано к печати 00.00.2013. Формат 60x84/16. Бумага «Снегурочка».  
Печать XEROX. Усл.печ.л. 9,01. Уч.-изд.л. 8,16.  
Заказ 000-13. Тираж 100 экз.



Национальный исследовательский Томский политехнический университет  
Система менеджмента качества

Издательства Томского политехнического университета сертифицирована  
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту BS EN ISO 9001:2008



ИЗДАТЕЛЬСТВО  ТПУ. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30  
Тел./факс: 8(3822)56-35-35, www.tpu.ru