

**C. Ю. Трапицын,**  
заведующий кафедрой управления образованием

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА КАК УСЛОВИЕ УСПЕШНОСТИ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ**

Всеми и всегда, явно или неявно признается, что успех любой организации определяется в первую очередь эффективностью ее менеджмента. Так же, как то, что неэффективность системы управления становится причиной многих болезней организации, источником большинства ее проблем. Мало разработать хорошую стратегию, хотя и это, особенно в нынешних условиях, чрезвычайно важно и сложно, ее надо успешно реализовать. И здесь эффективное управление играет первостепенное значение.

Сегодня, подводя итоги реализации программы развития университета на 2006—2010 гг., вряд ли кто-то станет оспаривать тот факт, что руководством университета, факультетов, отделов, служб проделана поистине колоссальная работа, масштабы изменений, которые произошли в пространстве университета и в сознании его сотрудников, результаты, которых мы достигли, не могут не впечатлять.

Одним из главных итогов предыдущей программы развития стал заметно возросший авторитет университета и его ректора, с которым уже нельзя не считаться, и то чувство гордости за принадлежность к одному из лучших вузов России, которое испытывает каждый сотрудник университета и каждый его студент. Результатом реализации программы развития стал необычайный рост творческой активности и инициативы сотрудников, появление в коллективе лидеров, способных инициировать и поддерживать инновационные процессы, возникновение мощного потенциала для дальнейшего динамичного и устойчивого развития университета.

Значительные достижения университета последних лет являются убедительным свидетельством эффективности системы

управления им, лидирующей роли руководства университета в реализации стратегических целей. Эти достижения показали зрелость и сплоченность коллектива, его нацеленность на перспективу, в них проявились и новые таланты, молодые кадры, студенты, которые в ближайшем будущем будут выступать активными проводниками изменений, обеспечивая успешность реализации новой программы развития университета.

Вместе с тем, особенно в последний, очень непростой для университета год реализации программы развития 2006—2010 гг., отчетливо проявились проблемы управления ею.

К основным из них можно отнести:

- неадаптированность структуры управления программой к меняющимся условиям;
- недостаточная разработанность содержательного, технологического и организационного обеспечения процессов реализации стратегических целей, размытость границ ответственности за выполнение стратегических планов, доминирование в системе управления университетом задач оперативного характера;
- усиливающийся дисбаланс в развитии структурных подразделений университета, нескоординированность планов деятельности отдельных структурных подразделений по реализации программы развития университета;
- «провисание» ряда управленческих функций, таких как долгосрочное и среднесрочное планирование, рациональное распределение и использование ресурсов, организация мониторинга выполнения программных мероприятий;
- сосредоточенность части административно-управленческого аппарата на

- решении узкофункциональных задач, недостаточная готовность к поддержке деятельности основных подразделений по реализации стратегий развития;
- излишняя бюрократизация управления, появление феномена «столоначальников»;
  - низкий уровень автоматизации и информатизации управленческих процессов.

Перечень проблем можно продолжать и далее, но ключевым моментом их возникновения является тот факт, что процессы управления развитием и текущим функционированием университета существовали как бы в «параллельных мирах», достаточно часто приоритет имели именно задачи оперативного характера, которые уже потом, по мере их решения «вписывались» в реализуемую университетом стратегию. Безусловно, это было вызвано целым рядом объективных факторов, ведущим из которых можно назвать высокую динамику изменений во внешней среде, их неизвестность, невнятность и переменчивость образовательной политики и пр., но факт, тем не менее, остается фактом: приступая к реализации новой программы развития университета, мы вынуждены переосмыслить свое видение системы управления ею.

Речь здесь, вероятно, идет не столько об исчерпанности потенциала существующей системы управления, достижения ею предела своих возможностей по повышению эффективности реализации стратегических планов, сколько о ее адекватности радикально изменившимся условиям, готовности отвечать новым вызовам времени. А изменения действительно радикальные. Это и переход на федеральные государственные образовательные стандарты и уровневое образование, и существенные изменения в образовательном законодательстве и образовательной политике, и рост конкуренции в образовательной сфере, и жесточайшая борьба за место в элите российских вузов, и непрекращающиеся нападки на педаго-

гическое образование, и угроза реформирования педагогических вузов. Сегодня очевидно, что именно мощный потенциал противодействия разрушающим воздействиям внешней среды, которым обладает сформировавшаяся в университете система управления, позволил нам не только не быть отброшенными назад, но и уверенно двигаться вперед. Однако столь же очевидно, что этот потенциал сегодня надо укреплять и обновлять, если мы хотим по-прежнему оставаться лидерами. При этом не слишком оптимистичная картина будущего отечественного педагогического образования лишь усиливает понимание сложности и масштабов работы, которую нам предстоит проделать, а вместе с таким пониманием приходит и осознание ответственности за будущее университета и важности стратегического управления его развитием.

Можно отметить наличие еще ряда условий, которые создают дополнительный импульс для совершенствования системы управления программой развития.

1. Нами накоплен уникальный опыт стратегического планирования и управления в ходе реализации университетом инновационной образовательной программы 2007—2008 гг.

2. Существуют успешные практики применения в университете прогрессивных моделей менеджмента: реализации проектного и процессного подходов к управлению, межфакультетской и межкафедральной интеграции, развития сетевого взаимодействия.

Неизбежность обращения к проблеме управления реализацией программы развития в условиях возрастания неопределенности факторов внешней среды ставит в практическую плоскость вопрос — «Какова цель и задачи управления программой развития?» Идея реструктуризации системы управления, заложенная в программу развития университета на 2011—2015 гг., — это попытка ответить на вопрос о том, какими управленческими средствами может

быть обеспечена гарантированная реализация наших амбициозных стратегических целей, как управлять в условиях, которые не вполне понятны и прозрачны и которые непрерывно меняются и часто зависят от политической конъюнктуры.

Эффективно управлять университетом в таких условиях — значит сосредоточить внимание менеджмента на управлении реализацией программы развития, значит осуществлять именно стратегическое управление университетом. Раздел программы развития, посвященный реструктуризации системы управления, задает основной вектор трансформации структуры и культуры университета в направлении создания высокоэффективной, гибкой и адаптивной системы управления, снятия барьера между руководителями и исполнителями, перехода от индивидуальной и функциональной деятельности к совместно-творческой, командной и кроссфункциональной. Одно из основных направлений управления программой развития состоит в создании новых, непрерывно трансформирующихся и саморазвивающихся структур типа общественных советов, экспертных групп, проектных команд. Новая стратегия требует принципиально иной организационной структуры и организационной философии. Основа этой философии — вера в личность, силу инициативы сотрудников университета. Система управления программой развития призвана на практике продемонстрировать преимущества делегирования полномочий от руководителей верхнего звена к непосредственным исполнителям, лидерам команд, поощрять их инициативу. Основными принципами построения и управления программой развития будет являться переход к «обучающейся организации», создание стимулирующей среды, открытость, гласность, развитие вертикальных и горизонтальных информационных потоков, сетевое взаимодействие.

Складывающаяся проектная парадигма — как основание и рамка инновацион-

ной культуры — в управлении программой развития имеет исключительное значение. В качестве исходного положения по разработке технологий проектного управления программой развития университета мы рассматриваем скоординированную деятельность администрации и сотрудников университета, направленную на системное преобразование всего пространства университета в соответствии со стратегическими целями и задачами программы. Система управления должна опираться на выработку общего видения, разрабатывать набор сценариев, учитывать факторы риска и неопределенности, стимулировать вовлечение всех заинтересованных групп в процесс планирования, поощряя их инициативу и включая в процессы принятия решений.

Процесс реализации программы развития можно представить в виде цепочки, которая носит название «модели итогов программы»: цели — ресурсы — деятельность — результаты — эффекты. Каждое из звеньев вышеприведенной цепочки может быть охарактеризовано набором измеримых величин или индикаторов: индикаторы окончательных результатов, индикаторы промежуточных результатов, индикаторы процесса, индикаторы средств и ресурсов, индикаторы риска (благоприятных факторов). Вместе с тем система управления программой развития должна концентрироваться, в первую очередь, на способах достижения целей, в то время как традиционная практика управления сосредоточена на как можно более точном описании ожидаемого результата, который планируется достичь. Однако это вовсе не отрицает того, что система управления программой развития должна быть ориентирована на конкретные действия и измеряемые конечные и промежуточные результаты. Хороший управленец не тот, кто, решив глобальные вопросы, не снисходит до «мелочей», напротив, о выдающихся менеджерах известно, что они заботились о самых незна-

чительных деталях. Хороший управленец и не тот, кто обращает на «мелочи» излишнее внимание, кто видит их отдельно от стратегического замысла и стратегических целей, — руководитель должен видеть и то, и другое, причем видеть в связке, системно. Именно такое видение позволяет руководителю понимать, как и какие из частностей могут оказаться ключевыми элементами, определяющими успех или неудачу программы развития.

Герценовский университет — крупная организация с большим количеством структурных подразделений. Поэтому, с одной стороны, эффективность управления программой развития университета должна обеспечиваться регламентируемым вертикальным взаимодействием между руководством университета, руководителями структурных подразделений и исполнителями, а с другой — в университете уже отчетливо проявляются элементы новой структуры управления, предполагающей реализацию целого ряда стратегических задач с использованием технологии управления проектами. Главной особенностью такой структуры в системе управления программой развития является наличие специально созданного органа — Совета программы, координирующего деятельность по реализации программы, осуществляющего контроль за своевременностью и точностью исполнения мероприятий программы, мониторинг хода ее реализации, обеспечивающего информирование о ходе и результатах выполнения программы, разрабатывающего необходимые изменения и дополнения в программу и др.

Еще одной особенностью управления программой развития является многоплановость задач, охватываемых программой (образовательный процесс, научные исследования, социальное партнерство, кадры). Это требует постоянной координации интересов в рамках всех стратегических направлений программы как университета в целом, так и его отдельных подразделений

и сотрудников. Одним из следствий такой многоплановости может являться сложность четкого распределения ответственности за то или иное стратегическое направление и даже отдельное мероприятие внутри него по узким непересекающимся сферам деятельности. Как следствие, возникает проблема постановки и осуществления задачи управления реализацией программы развития в целом.

Таким образом, функция координации приобретает особую значимость в контексте возможной несогласованности действий по планированию и реализации стратегии развития между отдельными функциональными зонами и подразделениями университета. Следствиями этой несогласованности становятся размытость информационных потоков, дублирование управленческих функций по руководству программой, «провисание» отдельных стратегических направлений, так как считается, что они выполняются всеми, и т. д.

Поэтому особое внимание в эффективной системе управления программой развития должно быть обращено на планирование, т. е. разработку комплекса конкретных мероприятий, определяющих деятельность по реализации программы. После принятия программы развития, осмысления ее каждым руководителем и сотрудником задача управления заключается в разработке и согласовании планов деятельности отдельных подразделений и сотрудников в рамках общей логики программы. Одной из главных задач планирования является ликвидация дивергенции интересов различных структурных подразделений, что обеспечивает наиболее эффективный способ реализации программы. Поскольку цели подразделений и сотрудников могут расходиться и в какой-то степени даже противоречить стратегическим целям университета, то встает проблема обеспечения приоритета общих целей над частными. Эту задачу должны решать правильно построенная структура управления университетом в целом и струк-

тура управления программой в частности, а также правильно сформулированные и последовательно реализуемые принципы взаимодействия между всеми участниками реализации программы развития.

Успешность реализации программы и устойчивость управления ею определяется качеством планирования программных мероприятий, проработанностью и согласованностью планов реализации мероприятий на уровне университета и его структурных подразделений, персональной ответственностью должностных лиц за выполнение запланированных мероприятий в полном объеме и в установленные сроки, а также за достижение плановых значений показателей результативности программы, что в значительной мере будет обеспечиваться наложенной системой мониторинга хода реализации программы и оперативного реагирования на возникающие проблемы.

Необходимое условие эффективного управления программой развития — перераспределение ресурсов в соответствии с выбранными приоритетами. Вместе с тем концептуальное основание нашей новой стратегии заключается в том, чтобы не только перераспределять, но пополнять и создавать новый потенциал развития. Поэтому в рамках управления программой развития основной задачей университета становится не только управление внутренними ресурсами и эффективное их использование, но и привлечение дополнительных средств для реализации конкретных мероприятий программы.

Отличительным моментом новой программы развития университета является то обстоятельство, что практически все предлагаемые пути достижения стратегических целей в том или ином виде сосредоточивают внимание управленца на «субъективных» составляющих управления, на том, как и на каких принципах оно организовано, какие технологии использует. Стратегия — это не то, как проявляется и предъявляется характер изменений в про-

странстве университета, стратегия — это то, как устроена работа управленческой системы, как создаются и кем обеспечиваются эти изменения. Разумеется, невозможно не рассматривать и «объективные» составляющие развития университета, но принципиально неверно делать это, не обращаясь к «субъективным», и наоборот, поэтому количественный и качественный подходы к управлению программой развития не противоречат, а дополняют друг друга. При этом существенное значение имеет точное понимание возможностей и ограничений системы управления и выбор адекватных способов расширения этих возможностей.

Таким образом, система управления программой развития университета должна быть способна:

- содействовать укреплению институтов включения университетского сообщества в реализацию стратегических решений;
- содействовать развитию университета как открытой, инновационной, целостной системы;
- обеспечить мобилизацию внутренних интеллектуальных, материально-технических, информационных ресурсов;
- способствовать укреплению взаимодействия между структурными подразделениями и их кооперации;
- обеспечить создание устойчивых механизмов привлечения внешних финансовых, материальных и гуманитарных ресурсов для развития университета посредством формирования привлекательного имиджа и благоприятного инвестиционного климата для социальных партнеров и бизнес-окружения.

Задачи непростые, но мы справимся с ними, если будем делать это вместе, если каждый сотрудник университета попробует «примерить» задачи программы развития 2011—2015 гг. на себя и понять, в чем конкретно состоит его личный вклад и его персональная ответственность за достижение стратегических целей.