

Ю.Н. Кульчин
С.С. Вознесенский
Е.Ю. Кульчина

ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА
В НАУЧНЫХ
И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
УЧРЕЖДЕНИЯХ



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ
ИНСТИТУТ АВТОМАТИКИ И ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

Ю.Н. КУЛЬЧИН, С.С. ВОЗНЕСЕНСКИЙ,
Е.Ю. КУЛЬЧИНА

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
В НАУЧНЫХ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
УЧРЕЖДЕНИЯХ**



Владивосток
Дальнаука
2008

УДК 658.012.4

Кульчин Ю.Н., Вознесенский С.С., Кульчина Е.Ю. **Основы менеджмента в научных и образовательных учреждениях.** – Владивосток: Дальнаука, 2008. – 217 с.
ISBN 978-5-8044-0894-8

В книге рассмотрены общие принципы создания и поддержания эффективного функционирования системы менеджмента в государственном научном и образовательном учреждении и факторы, от которых они зависят. Особое внимание уделяется проблеме разработки стратегического плана развития учреждения и эффективной структуры системы управления им. С единых позиций описаны стратегии подбора руководителя учреждения и руководителей структурных подразделений, а также определены основные подходы к управлению коллективами. Подробно освещены вопросы организации системы качества. Предложены методики оценки состояния научного и научно-технического потенциала этих учреждений. Описаны принципы подходов к управлению их научным и инновационным потенциалом. Приведены методики оценки результативности научной и научно-технической деятельности, дано определение источников ее финансирования. Рассмотрены современные подходы к созданию новой системы подготовки научных и педагогических кадров.

Книга предназначена для руководителей государственных научных и образовательных учреждений различного уровня в качестве справочно-методического пособия, а также может быть полезна для студентов и аспирантов, интересующихся вопросами управления.

Под общей редакцией чл.-корр. РАН Ю.Н.Кульчина
Рецензент академик П.Я. Бакланов

Утверждено к печати

Ученым советом Института автоматике и процессов управления ДВО РАН

© Кульчин Ю.Н., Вознесенский С.С.,
Кульчина Е.Ю., 2008
© Редакционно-издательское оформление.
Дальнаука, 2008

ISBN 978-5-8044-0894-8



ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Глава 1. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНЫМ ИЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	11
1.1. Стратегический процесс как основной элемент системы управления.....	11
1.2. Определение программы деятельности (проекта) и планирование хода ее выполнения	17
1.3. Сбор фактов и информированность в системе управления учреждением	18
1.4. Анализ фактов и состояния дел по программе (проекту)	19
1.5. Разработка рекомендаций	19
1.6. Планирование выполнения заданий	20
1.7. Выполнение задания.....	20
1.8. Контроль качества.....	20
1.9. Информированность и информационно-коммуникационная среда	21
1.10. Система управления учреждением	21
Литература.....	22
Глава 2. СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ	23
2.1. Организационная структура системы управления в учреждении	23
2.1.1. Информационно-аналитический центр	27
2.1.2. Центр качества.....	28
2.2. Руководящие органы и лица	29
2.2.1. Ученый совет учреждения	29
2.2.2. Научно-методический совет университета.....	33
2.2.3. Научно-технический совет университета.....	34
2.3. Оперативное управление учреждением	36
2.3.1. Директор / ректор учреждения.....	36
2.3.2. Заместители директора / проректоры учреждения	38
2.3.3. Директор отделения, института*, филиала, заведующий отделом, декан факультета	42
2.3.4. Заведующий лабораторией / кафедрой	44
2.4. Административные органы управления учреждением.....	45
2.5. Структурные подразделения учреждения	49
2.5.1. Отделение (отдел, институт*, факультет*).....	49
2.5.2. Филиал	49
2.5.3. Лаборатория / кафедра.....	49
2.5.4. Научно-исследовательский институт (конструкторское бюро*) университета	49
Литература	50

<i>Глава 3. РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ ДОКУМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ</i>	51
3.1. Разработка стратегии развития учреждения	51
3.1.1. Определение источников финансирования, формирующих доход учреждения	53
3.1.2. Развитие и совершенствование механизмов экономического стимулирования эффективности научной и научно-образовательной деятельности сотрудников учреждения	55
3.1.3. Управление деятельностью учреждения с учетом факторов спроса результатов труда на рынке научных и образовательных услуг в условиях конкуренции с родственными учреждениями	56
3.1.4. Внедрение программно-целевого метода планирования развития учреждения	57
3.1.5. Разработка и внедрение современных управленческих и образовательных информационных технологий	59
3.2. Комплексная программа развития учреждения	60
3.2.1. Принципы формирования комплексной программы развития учреждения	60
3.2.2. Этапы разработки комплексной программы	61
3.2.3. Структура комплексной программы развития учреждения	66
3.2.4. Организационная структура программы	68
3.2.5. Структура и объем затрат на реализацию комплексной программы развития учреждения	71
3.2.6. Отчетность по программе и порядок приема результатов работ	72
Литература	72
<i>Глава 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ</i>	73
4.1. Классификация документов	74
4.2. Общие требования к составлению и оформлению документов	76
4.2.1. Организационно-правовые документы	76
4.2.1.1. Устав учреждения	78
4.2.1.2. Положение о структурном подразделении учреждения	78
4.2.1.3. Штатное расписание	80
4.2.1.4. Правила внутреннего распорядка	81
4.2.1.5. Должностные инструкции	82
4.2.1.6. Инструкции по отдельным видам деятельности	82
4.3. Распорядительные документы	83
4.3.1. Распорядительные документы и процедура их подготовки	83
4.3.2. Приказы	85
4.3.3. Распоряжения	87
4.3.4. Указания	88
4.3.5. Резолюции на документах	88
4.4. Справочно-информационные документы	89
4.4.1. Протокол	90
4.4.2. Докладная записка	91
4.4.3. Предложение	92
4.4.4. Объяснительная записка	92

4.4.5. Заявление	92
4.4.6. Представление	93
4.4.7. Служебное (деловое) письмо	93
4.4.8. Оперативные справочно-информационные документы	94
4.5. Справочно-аналитические документы	95
4.5.1. Акт	95
4.5.2. Справка.....	96
4.5.3. Сводка.....	97
4.5.4. Отзыв.....	97
4.5.5. Перечень.....	97
4.5.6. Список	98
4.6. Отчетная документация	98
4.7. Документы по персоналу	99
4.7.1. Первичные документы по трудоустройству	99
4.7.2. Трудовой договор (трудовое соглашение, контракт)	99
4.7.3. Трудовая книжка.....	100
4.7.4. Личные дела сотрудников	100
4.7.5. Документы персонального учета.....	100
4.7.6. Составление характеристик	101
4.8. Планирующие документы.....	101
4.9. Организация работы с документами.....	103
4.10. Создание системы унификации и автоматизации документооборота в учреждении	104
4.10.1. Направления и этапы разработки системы	104
4.10.2. Архитектура разрабатываемой системы	106
4.10.3. Задачи системы документооборота	109
4.10.4. Атрибуты документов.....	110
4.10.5. Взаимосвязи документов.....	111
4.10.6. Типовые процессы общего отдела.....	113
4.10.7. Отчетность.....	114
4.10.7.1. Оперативные отчеты	115
4.10.7.2. Аналитические отчеты.....	115
4.10.8. Взаимосвязи системы автоматизации документооборота.....	116
4.10.8.1. Общий отдел и архив учреждения	116
4.10.8.2. Общий отдел и документооборот уровня отдела	117
4.10.9. Программная реализация системы документооборота	118
4.11. Автоматизированная обработка документов с использованием компьютерной сети учреждения.....	119
Литература	120
Глава 5. БЮДЖЕТ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В УЧРЕЖДЕНИИ.....	121
5.1. Задачи управления финансами в учреждении	121
5.2. Механизмы финансирования деятельности учреждения	123
5.3. Финансовая политика в государственном научном или образовательном учреждении.....	125
5.3.1. Бюджет учреждения.....	125
5.3.2. Бюджетная классификация средств.....	126
5.3.3. Финансовые права учреждения	127

5.3.4. Распорядители бюджетных средств учреждения.....	128
5.3.5. Финансовая самостоятельность подразделений и лимит финанси- рования.....	128
5.3.6. Доходы и расходы учреждения.....	129
5.3.7. Бюджет структурных подразделений учреждения.....	132
5.4. Органы финансового управления в учреждении.....	133
5.5. Составление, утверждение и исполнение бюджета учреждения.....	135
5.6. Управление финансовыми потоками в учреждении.....	137
5.6.1. Виды финансовых поступлений в учреждение и их учет.....	137
5.6.2. Распределение бюджета учреждения.....	139
5.6.3. Оперативное управление финансовыми потоками в учреждении.....	139
5.6.4. Распределение доходов.....	141
Литература.....	143
<i>Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА УЧРЕЖ- ДЕНИЯ.....</i>	<i>144</i>
6.1. Стратегия подбора руководителя подразделения.....	144
6.2. Подбор научных и педагогических кадров.....	146
6.3. Планирование и подготовка научных и педагогических кадров.....	147
6.4. Информированность научно-педагогических кадров.....	148
6.5. Производственные обсуждения.....	150
6.6. Развитие инициативы сотрудников.....	151
6.7. Работа с кадрами.....	153
6.8. Аттестация сотрудников.....	155
6.9. Квалификационная характеристика рабочего места и должностные инст- рукции.....	159
Литература.....	163
<i>Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНЫМ И НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИМ ПОТЕН- ЦИАЛОМ В НАУЧНОМ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ.....</i>	<i>164</i>
7.1. Качество и управление.....	164
7.2. Научный и научно-технический потенциал учреждения.....	165
7.2.1. Оценка состояния научного и научно-технического потенциала учреждения.....	165
7.2.2. Выбор приоритетных направлений исследовательской деятель- ности научных и образовательных учреждений.....	171
7.2.3. Оценочные показатели продуктивности научной и научно-техни- ческой деятельности. Активность потенциала учреждения.....	176
7.2.4. Оценка результативности научно-технической деятельности уч- реждения и эффективности использования его потенциала.....	177
7.2.5. Сравнительная оценка уровня развития научно-технического по- тенциала структурных подразделений учреждения.....	182
Литература.....	189
<i>Глава 8. ПОДГОТОВКА КАДРОВ В ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ АКА- ДЕМИЧЕСКИХ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В СОВРЕМЕН- НЫХ УСЛОВИЯХ.....</i>	<i>190</i>
8.1. Кластерная модель интегрированной региональной научно-образова- тельной структуры.....	193
8.2. Структурная модель региональной кластерной ИНОС.....	199
8.3. Экономическая модель функционирования кластерной ИНОС.....	209
Литература.....	216