

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ВУЗОВСКОЙ НАУКОЙ

Д. ДИСКЕНЕ, К. ПЕЛЕЦКИС

Высшая школа нашей страны вступает в новый период своего развития — период перестройки, намеченной решениями XXVII съезда партии. В этих условиях роль и задачи высшей школы как крупного научно-исследовательского комплекса возрастут еще больше. В то же время повышение вклада вузовской науки в ускорение социально-экономического развития страны, необходимость которого отмечалась в Основных направлениях перестройки высшего и среднего специального образования, потребует более эффективного использования всего научного потенциала высшей школы, который включает в себя около половины всех ученых высшей квалификации в СССР. Во многом это будет зависеть от совершенствования системы управления научно-исследовательской деятельностью высшей школы. В рамках традиционных форм и методов оно становится все более трудным, поэтому усилилось внимание к поиску новых форм и методов управления научными исследованиями. Эффективным средством решения этой задачи стало совершенствование управления и организации вузовских исследований на основе программно-целевых методов.

Расширение применения программно-целевого подхода в высшей школе обусловлено многими причинами. Во-первых, происходит дальнейшее развитие процесса специализации отдельных отраслей науки в высшей школе. Это, безусловно, создает объективные условия для повышения результативности вузовской научной деятельности. Однако, разрешая современные проблемы, все чаще приходится связывать различные научно-технические, социально-экономические и другие процессы и явления, преодолевать узкий ведомственный подход. Во-вторых, возросший научный потенциал высшей школы требует более интенсивного его использования, ибо ограниченность людских и материальных ресурсов дает о себе знать и в высшей школе. В-третьих, неуклонно повышаются требования общества к срокам освоения и научно-техническому уровню результатов исследований. Эти моменты в основном и определяют повышение роли комплексного и целевого аспектов в управлении функционированием научно-технического потенциала высшей школы.

Наличие ученых различного профиля характерно для всех подразделений высшей школы, особенно для кафедр, где сконцентрированы наиболее квалифицированные силы — профессорско-преподавательский персонал. Поэтому, учитывая это преимущество высшей школы, в Основных направлениях перестройки высшего и среднего специального образования отмечалась важность направления усилий научно-педагогических коллективов на разработку комплексных народнохозяйственных и межотраслевых научно-технических проблем. В связи с этим необходимо дальнейшее развитие как внутривузовской, так и межвузовской кооперации в научной деятельности, а также стимулирование

кооперации с академическими и отраслевыми научно-техническими организациями.

В качестве важнейшей организационной формы кооперации в научно-технической деятельности выступают комплексные научно-технические и другие программы. Коллективами вузов уже многое сделано в целях выполнения работ, проводимых по различным научно-техническим программам. С точки зрения управляемости, лучше всего, как правило, обстоят дела с межвузовскими целевыми комплексными программами, как союзными, так и республиканскими. Однако кооперация в рамках таких программ обычно охватывает начальные стадии процесса «исследование—производство», а связи с материальным производством реализуются с помощью общепринятых форм: хозяйственных договоров, договоров о творческом содружестве, учебно-научно-производственных объединений и др. Лучшим образом связи с материальным производством осуществляются в рамках целевых комплексных научно-технических программ, программ по решению важнейших научно-технических проблем, республиканских, отраслевых комплексных программ. Однако органы управления этими программами находятся за рамками высшей школы. Поэтому воздействие на научно-техническую деятельность органами управления системы высшей школы осуществляется традиционными методами, при этом приоритет предоставляется обеспечению работ, ведущихся по программам, всеми видами ресурсов.

Высшие учебные заведения республики все шире участвуют в решении важнейших научно-технических проблем в рамках различного уровня комплексных программ. Об этом свидетельствуют данные таблицы.

Таблица

Участие вузов Литовской ССР в выполнении комплексных программ \*

Вид комплексных программ	Число комплексных программ	
	Десятая пятилетка	Одннадцатая пятилетка
Целевые комплексные научно-технические программы	—	10
Программы по решению важнейших научно-технических проблем	9	16
Союзные межвузовские комплексные программы научно-исследовательских работ Минвуза СССР	2	16
Союзные отраслевые (ведомственные) комплексные программы	—	12
Комплексные программы научных исследований АН СССР	—	1
Республиканские комплексные программы (утвержденные Советом Министров ЛитССР)	7	9
Комплексные программы АН ЛитССР	7	1
Республиканские межвузовские целевые комплексные программы научно-исследовательских работ Минвуза ЛитССР	—	5
Республиканские отраслевые (ведомственные) комплексные программы	—	3
Всего	25	73

\* Таблица составлена по данным Министерства высшего и среднего специального образования Литовской ССР.

Естественным представляется дальнейшее увеличение как количества комплексных программ, в которых будут принимать участие вузы республики, так и числа научно-исследовательских, опытно-конструкторских и других работ, включенных в различные программы. Опыт формирования и выполнения комплексных программ показывает, что существуют еще недостатки, устранение которых позволит значительно

повысить эффективность применения программно-целевого подхода к управлению вузовской наукой республики. С этой целью на стадии формирования комплексных программ необходимо лучше использовать такие рычаги, как:

- совершенствование механизма выявления проблем, которые необходимо решать с помощью комплексных программ. Это непосредственно касается высшей школы при подготовке межвузовских программ, а также в том случае, когда вузовские ученые привлекаются для подготовки важнейших программ народнохозяйственного, регионального и других уровней;

- совершенствование системы подбора исполнителей этапов и заданий, а также значительное повышение роли руководителей программ, при этом следует предоставлять им определенные права в подборе исполнителей, финансировании, материально-техническом обеспечении;

- усиление роли целей в подготовке комплексных программ и разработки «дерева целей», ибо в настоящее время некоторые целевые программы ничем не отличаются от координационных планов;

- осуществление квалифицированной методической подготовки руководителей комплексных программ и их разделов, а также руководство их формированием;

- создание системы анализа, экспертизы и отбора проектов комплексных программ.

Повышению эффективности научной деятельности вузов способствуют мероприятия, осуществляемые как в рамках высшей школы, так и за ее пределами. К ним могут быть отнесены следующие:

- определение последовательности и сроков разработки комплексных программ на различных уровнях;

- создание на народнохозяйственном, региональном, отраслевом уровнях, в том числе и в системе высшей школы, временных (или постоянных) подразделений, занимающихся выявлением важнейших (на соответствующих уровнях) комплексных проблем, методологическими вопросами программно-целевого управления, исследованиями и разработками, а также консультированием по этим вопросам руководителей комплексных программ;

- изменение порядка подбора исполнителей этапов и заданий комплексных программ: следует говорить не о ведущихся в определенных научных коллективах работах, а о возможности их включения в определенную проблему;

- создание и введение механизма увязки комплексных программ различного уровня с целью обеспечения решения научно-технических проблем на должном уровне, а также недопущение их дублирования на разных уровнях;

- совершенствование системы определения, обоснования, постановки целей и построения «дерева целей» в комплексных программах.

В обеспечении своевременного и качественного выполнения заданий комплексных программ значительная роль принадлежит управлению их реализацией. Для того чтобы заинтересовать вузовских работников включиться со своей тематикой в комплексные программы, необходимо создать для них определенные преимущества. В настоящее время многими документами директивных органов предусмотрено первоочередное обеспечение заданий комплексных программ финансовыми, материальными и другими ресурсами, что должно не только создать условия для качественного выполнения заданий программ, но и морально и материально заинтересовать в этом исполнителей. Однако этот рычаг вузы используют недостаточно. Причин такого положения много. К ним относятся слабое ознакомление управленческих кадров вузов с основами программно-целевого управления, недооценка перспективности и эффек-

тивности такого подхода, а кроме того, и приверженность к привычным методам управления, причины психологического порядка и др. Когда дополнительные затраты творческих сил и энергии исполнителей программ не сопровождаются соответствующим экономическим стимулированием и не обеспечивается лучшее их обеспечение материально-техническими и другими ресурсами, то это приводит к тому, что вузовские работники материально не заинтересованы принимать участие в выполнении комплексных программ. Поэтому необходимо путем совершенствования системы экономического стимулирования усилить заинтересованность вузовских коллективов и каждого работника в выполнении комплексных программ. Следует в распоряжение органов управления вузами предоставить более действенные рычаги экономического механизма для стимулирования работников в соответствии с количеством и качеством труда.

Комплексные программы, являясь новыми объектами управления, требуют специальной системы управления ими. В связи с этим были разработаны и внедрены в практику вузов республики методические положения о применении программно-целевого управления научно-техническим потенциалом высшей школы на стадиях выявления и анализа научно-технических проблем, разработки республиканских целевых комплексных программ и управления их реализацией.

Для управления межвузовскими целевыми комплексными программами могут использоваться разные типы программно-целевых структур. В республике была выбрана такая организационная форма, при которой система программно-целевого управления непосредственно интегрируется в общую систему управления научным потенциалом вузов. Поэтому управление реализацией межвузовских целевых комплексных программ осуществляется органами существующей линейно-функциональной и заново созданной программно-целевой структуры. Таким образом, исполнители программ находятся в двойном подчинении. В связи с этим возникает необходимость распределения функций между всеми структурными звеньями на всех уровнях управления реализацией республиканских межвузовских целевых комплексных программ.

Во вновь созданной системе программно-целевого управления можно выделить три уровня.

В высший программно-целевой орган — Совет по республиканским межвузовским целевым комплексным программам (далее: Совет по программам) — входят работники различных иерархических уровней системы управления вузами, большинство из них наделено определенными правами в распределении ресурсов, осуществлении контроля и др. Например, председателем Совета по программам является заместитель министра высшего и среднего специального образования Литовской ССР, членами Совета — проректоры по научной работе тех вузов, работники которых участвуют в выполнении заданий программ. Руководители программ, являющиеся членами Совета, как правило, занимают должность заведующего кафедрой, декана и т. д.

При таком составе высшего органа программно-целевого управления — Совета по программам — он может сосредоточивать свое внимание на выполнении в основном стратегических функций, так как оперативное управление реализацией заданий программ осуществляется при выполнении членами Совета своих непосредственных обязанностей.

Средний уровень программно-целевой структуры — рабочая группа, возглавляемая руководителем программы, — состоит из заведующих кафедрами, лабораториями и другими вузовскими подразделениями, работники которых участвуют в выполнении заданий программ. Так, руководитель программы, будучи ответственным за рациональное использование выделенных ресурсов, научно-технический уровень резуль-

татов работ и сроки выполнения заданий программы, организует работу ответственных исполнителей, заслушивает их отчеты о ходе выполнения работ, оценивает их качество, вносит предложения в Совет по программам по корректировке заданий программы, включению программных заданий в государственный план экономического и социального развития республики и др. Члены рабочей группы осуществляют контроль за выполнением заданий исполнителями, подчиненных им, выделяют ресурсы для претворения их в жизнь и т. д.

Низший уровень программно-целевого управления — ответственные исполнители — организуют работу исполнителей, осуществляют контроль за ними и воздействие на них, подготавливают отчеты о выполнении программных заданий и т. п.

Как показывает анализ накопленного опыта и резервов улучшения применения программно-целевого подхода к управлению вузовской наукой на основе республиканских межвузовских комплексных программ, необходимо значительно расширить полномочия руководителей программ. В настоящее время их управленческие воздействия на ответственных исполнителей и исполнителей носят в основном организационно-распорядительный характер. Однако наибольшая эффективность управления достигается только в том случае, когда организационно-распорядительные методы сочетаются с экономическими и социально-психологическими методами. Ограниченные возможности выбора методов управления, особенно экономических, значительно снижают возможности усиления заинтересованности вузовских коллективов и каждого работника в выполнении межвузовских целевых комплексных программ.

Таким образом, дальнейшая перестройка организации и управления научными исследованиями в высшей школе на основе метода целевых программ станет важным средством повышения эффективности управления вузовской наукой.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Материалы XXVII съезда КПСС.— М.: Политиздат, 1986.
2. Основные направления перестройки высшего и среднего специального образования в стране: Проект ЦК КПСС // Известия.— 1986.— 1 июня.
3. Лебедева Е. А., Недотко П. А. Программно-целевой подход к научным исследованиям в США.— М.: Наука, 1980.
4. Макаров И. М. Повышать отдачу вузовской науки // Вестник высшей школы.— 1986.— № 2.
5. Мильнер Б. З. Организация программно-целевого управления.— М.: Наука, 1980.

Вильнюсский госуниверситет им. В. Капсукаса  
Кафедра управления производством