

## ВВЕДЕНИЕ

На протяжении исторического развития университет, будучи уникальной по содержанию и форме деятельности организацией, тем не менее, так же как и другие социальные институты, подвергался существенным трансформациям. Функциональная и организационная модель университета не оставалась неизменной в веках, а преобразовывалась в соответствии с требованиями внешней социально-экономической среды. Развитие общества, сопровождавшееся развитием и изменением социальной значимости его основных институтов – церкви, светской власти и рынка, неизменно приводило к переориентации деятельности университета и трансформации его организационно-управленческой модели. На смену «монастырской» модели средневековых теологических университетов пришла французская государственно-ориентированная модель, апофеозом которой стал созданный Наполеоном «Императорский университет». Эта французская модель уже в начале XVIII века под влиянием Лейбница была перенесена Петром I в Россию. Нарастание тенденций духовной либерализации, сопровождавшееся зарождением новых для того времени либеральных экономических отношений, стало поводом для пересмотра существовавшей университетской модели, которая была ограничена церковными и государственными интересами. Принципы нового университета, сформулированные Ньюменом, выражали идеи свободы. Важнейшими характеристиками нового университета полагались «свободное знание», «свободные науки и дисциплины», «свободное образование», «свободный индивидуум». В начале XIX века получает распространение немецкая основанная на идеях академической свободы и единства образования и науки модель университета, известная как «университет Гумбольдта». Эта модель до сих пор во многом определяет лицо мировой системы высшего образования.

Однако на рубеже XX и XXI столетий университеты столкнулись с новыми глобальными проблемами, вызванными радикальными изменениями в мировой политической и экономической системах. На первое место среди многоплановых проблем отношений университета и общества выдвинулась проблема отношения университета с глобальным рынком. Новая социально-экономическая внешняя среда вынуждает университеты трансформироваться в сторону организационной модели, дающей университетским преподавателям дополнительные свободы. Это прежде всего свобода активной деятельности, направленной на удовлетворение современных запросов

рынка образования и науки, целью которой является экономическое развитие университета и университетского сообщества. Разумеется, академическое и рыночное (предпринимательское) измерения университетской свободы лежат в разных плоскостях многоплановой модели университета. При этом в самом факте разнонаправленности векторов деятельности академического сообщества нет новизны. Даже краткий исторический анализ развития университетов показывает, что академическое сообщество всегда было вынуждено учитывать противоречивые интересы различных общественных сил и обеспечивать выполнение противоречивого по своей сути социального заказа (например, заказа на развитие фундаментальной науки и осуществление прикладной образовательной деятельности). Задача высшей школы на современном этапе заключается в поиске такой новой формы существования, которая, сохраняя основные функции и главные традиции университетов, позволяет интегрировать в себя новое рыночное измерение свободы университетской деятельности.

В основе реально работающих концепций менеджмента лежат наблюдения за методами управления в конкретных организациях. Успешная устойчивая работа на новых управленческих принципах отдельной организации, являющейся в социальном и экономическом плане типичной в своем классе, позволяет сделать вывод о рождении нового управленческого подхода и предложить его к широкому применению среди организаций того же типа.

В данной монографии рассматривается успешный опыт развития управления в Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского (ННГУ). Этот опыт получен в результате проведения масштабного и длительного социального эксперимента. В проведение эксперимента была вовлечена значительная часть профессорско-преподавательского состава университета и, разумеется, его руководство, которое и было инициатором управленческих инноваций.

Главным итогом практической работы и теоретических изысканий в области новых подходов к университетскому управлению стали разработка и успешное применение в ННГУ *концепции проектно-ориентированного университета*. Будучи органической концепцией, «выращенной» в Нижегородском госуниверситете в результате развития принципов проектной организации, она уже в течение длительного периода приносит плоды устойчивого экономического роста университета и обеспечивает его научно-образовательное и социальное развитие.

Рассматриваемый управленческий подход основан на парадигме смешанного финансирования высшей школы, и в особенности исследовательских университетов, которая подразумевает наличие как

государственного канала поступления финансов, так и дополнительных частных и общественных источников денежных средств.

Целью применения метода проектно-ориентированной организации университета является умножение и развитие источников дополнительного финансирования. Главный посыл проектно-ориентированного подхода состоит в том, что университет должен в значительно большей степени, чем прежде, отзываться на конкретные запросы личности, общества и государства, организуя для этого соответствующие образовательные, научные, социальные и культурные проекты. Таким образом, концепция проектно-ориентированного университета, включая как базисное положение необходимость государственной поддержки фундаментальных исследований и элитного образования, нацеливает университеты на поиск и решение прикладных задач в сфере своей компетенции, которые могут принести университету дополнительное финансирование его деятельности.

В настоящее время, когда говорят об инновационной организации деятельности университета, как правило, в первую очередь имеют в виду новые организационные формы науки, то есть технологические парки, инкубаторы технологий и инновационные центры, развитие и применение методов технологического менеджмента, а также другие организационно-управленческие аспекты *коммерциализации науки*. В меньшей степени говорят об изменении организации работы университета в целом и использовании всех возможных каналов дополнительного финансирования. Причина этого, отчасти, заключается в традиционном тиражировании западного опыта в этой области, информация о котором поступает в Россию с начала девяностых годов. Однако при этом не следует забывать, что организация науки и образования в России имеет очень существенное отличие от научно-образовательной системы Западной Европы, США, Канады, Австралии и других развитых стран. В этих странах отсутствуют институциональные особенности, связанные с выделением научной деятельности в форме самостоятельных институтов Академии наук. В связи с этим зарубежный исследовательский университет является основной национальной научной организацией, ведущей фундаментальные исследования. Поскольку во всем мире ощутимое сокращение государственного финансирования коснулось прежде всего именно научных исследований, то в западных университетах в первую очередь стали изобретаться и совершенствоваться новые формы финансирования науки, информация о которых и распространяется в России уже длительное время.

Важно иметь в виду, что новые организационные формы коммерциализации науки преследуют цель лишь снизить инвестицион-

ную нагрузку на государство, дать дополнительные финансовые средства на исследования и поднятие жизненного уровня ученых, но как системный фактор не являются эффективным способом получения дохода, который может быть реинвестирован в развитие других сфер деятельности университета.

Опыт изучения экономики западного университета показывает, что научно-технологическая составляющая не является наиболее существенной статьей его доходов. Даже признанные исследовательские университеты Европы и Америки значительно больше зарабатывают на услугах, связанных с предоставлением так называемых сервисов внешним организациям, то есть, например, на предоставлении за плату высокотехнологичной инфраструктуры университета для проведения конференций и семинаров, различных социальных мероприятий и т.п. Кроме того, весьма существенной статьей дохода являются поступления из благотворительных фондов и от благодарных выпускников университета. И, конечно, в странах, где университеты в соответствии с законом могут брать плату за обучение, например, хотя бы с иностранных студентов, именно эта статья составляет существенную часть доходов вузов, полученных не от государства.

В современных условиях российская промышленность еще не обеспечивает достаточно значительного заказа на инновационные технологии. При этом у университетов существует сильный научный конкурент в лице Академии наук, что осложняет борьбу вузов за государственные и корпоративные источники финансирования науки. Инфраструктура вузов (особенно региональных) находится в столь плачевном состоянии, что с трудом обеспечивает внутренние университетские научно-учебные потребности. Поэтому не приходится говорить и о существенной сервисной составляющей доходов университета (разумеется, здесь речь не идет о сдаче площадей университета под торговые и тому подобные помещения, не имеющие отношения к функционированию университета, а также других формах непрофильной эксплуатации материальной базы вуза). Реальность такова, что в России наибольший экономический эффект в плане развития вуза в целом дает деятельность университета *по коммерциализации знаний*, то есть многоплановая «внебюджетная» образовательная деятельность. Современный российский университет для обеспечения своего развития в целом как образовательной, научной и культурной организации должен задействовать все возможные каналы дополнительного финансирования, концентрируясь при этом на тех, которые дают максимальный экономический эффект (еще раз повторим, что речь идет о деятельности строго в рамках целевой функции университета).

**Основная новизна и основное преимущество предлагаемого проектно-ориентированного подхода, раскрывающего механизмы новой организации университета, заключаются в распространении принципов проектной предпринимательской работы внутри университета на все сферы его деятельности, в том числе и на наиболее эффективную в настоящее время в смысле финансовой отдачи образовательную деятельность.**

Очертим класс высших учебных заведений, для которых применение проектно-ориентированного подхода может дать существенные положительные результаты. В последнее десятилетие XX века организационно однородная советская система высшего образования трансформировалась в гетерогенное множество образовательных структур. При этом значительная часть образовательных организаций добилась права использовать в своем названии термин «университет». Не вступая в дискуссию по оценке этого процесса (отметим только, что подобное «всеобщее переименование» произошло, например, и в Великобритании), выделим среди всех университетов группу, являющуюся центральным звеном любой национальной системы высшего образования. Это многопрофильные крупномасштабные исследовательские региональные университеты. Они, кроме решения задач высшего образования населения, обеспечивают крайне дорогостоящее, основанное на научных исследованиях воспроизводство научных и педагогических кадров, без которого невозможно существование всей образовательной системы в целом. Именно такие университеты, реализующие наукоемкие программы аспирантуры и докторантуры по широкому спектру отраслей знаний, держат основной удар проблем переходного периода. Это проблемы всемирного процесса перехода от системы военно-политического противостояния, обеспечивавшего исследователям университетам гарантированную государственную поддержку, к глобальному рынку с высочайшим уровнем конкуренции. Это также проблемы смены привычных задач развития индустриального общества, опыт решения которых отрабатывался в течение столетия, задачами новой, основанной на знаниях социально-экономической системы, то есть задачами информационного общества. В России, ставшей частью мировой экономической системы, указанные проблемы существенно осложнились внутренними задачами перехода от советской общественно-экономической системы к рыночной экономике и демократическому обществу.

Испытывая серьезные финансовые трудности, крупные исследовательские региональные университеты в то же время обладают огромным интеллектуальным потенциалом и значительным резервом повышения эффективности труда сотрудников. Университеты,

не пользующиеся эксклюзивной поддержкой государства или других финансовых спонсоров, вынуждены самостоятельно искать инновационные пути развития и трансформации. Один из основных постулатов теории менеджмента заключается в том, что решение задачи развития в условиях радикально изменившейся внешней социально-экономической среды требует проведения изменений структуры организации и методов ее управления.

Предлагаемый проектно-ориентированный подход, не разрушая традиционную организацию вуза, дает дополнительный организационный механизм, обеспечивающий всестороннее использование интеллектуального резерва крупных университетов. Ключевое положение этого подхода состоит в поощрении и поддержке инициатив сотрудников университета.

Организационные трансформации имеют несколько аспектов. Один из них связан с организационно-правовой формой вуза. Следует отметить, что организационно-правовая форма университета сама по себе не является инструментом развития. Она может создавать предпосылки для развития или затруднять развитие, другими словами, она может дать те или иные степени свободы осуществления преобразований в целях развития университета, но не может «сказать», что нужно делать для того, чтобы вуз успешно развивался в образовательном, научном и материально-финансовом плане. Предлагаемый проектно-ориентированный подход дает ответ на этот вопрос для крупного многопрофильного регионального университета вне зависимости от его организационно-правовой формы.

Дадим краткую историческую справку о том, как формировалась идея проектно-ориентированного подхода. В 1987 году в соответствии с указанием директивных органов в ННГУ был создан специальный факультет (спецфакультет) по повышению квалификации и переподготовке кадров в области вычислительной техники. Исключительная новизна ситуации (связанная с началом перестроечных процессов) состояла в том, что в отличие от практики прежних времен за указанием создать новую структурную единицу университета не последовало никакого бюджетного финансирования ее деятельности. Университету предлагалось самостоятельно найти ресурсы для организации переподготовки и повышения квалификации кадров народного хозяйства. В этих условиях руководство университета приняло нестандартное решение организовать учебную работу на хоздоговорной основе, которая была в то время традиционной только для научной деятельности в вузах.

Это решение имело существенные организационные последствия. Отсутствие бюджетного финансирования и общая ситуация нестабильности периода перестройки создавали ясное ощущение

риска в осуществлении этой новой учебной деятельности и, соответственно, неустойчивости вновь организуемого учебного подразделения университета. По этой причине была выдвинута идея использования в качестве основного способа формирования кадрового состава спецфакультета принципа *внутреннего совместительства*. Новизна здесь состояла в том, что ранее сотрудники, как правило, совмещали преподавательскую деятельность с научной работой в НИИ, но не с преподавательской работой в других подразделениях того же вуза. Профессор Р.Г. Стронгин, бывший в то время деканом факультета вычислительной математики и кибернетики ННГУ, возглавил научно-методическую и организационную работу по созданию новой образовательной структуры. Автор настоящей книги был назначен деканом спецфакультета. Основой для формирования учебно-методического обеспечения и кадрового состава спецфакультета стали так называемые «базовые кафедры», которые входили в состав другого «обычного» факультета. Следует особо отметить, что уже тогда спецфакультет преодолел «межфакультетский барьер»: в качестве базовых кафедр выступали кафедры сразу двух факультетов – вычислительной математики и кибернетики и механико-математического.

Подчеркнем, что в то советское время создание университетского учебного подразделения, полностью ориентированного на независимого внешнего потребителя, который никем не был обязан платить деньги университету за подготовку кадров (другими словами, если использовать современную терминологию, создание подразделения, ориентированного на рынок), требовало действительно инновационных подходов к решению организационных и, разумеется, финансовых проблем. Фактически впервые в университете была создана «образовательная группа» по типу «научной группы» или «временного творческого коллектива», существование которой полностью зависело от результатов ее деятельности. В то же время члены группы знали, что в случае неуспеха «венчурного предприятия» они не окажутся «на улице», так как продолжат работу на основной ставке преподавателя своей кафедры. Спецфакультет оказался динамически устойчивой структурой, пережившей финансовые кризисы 1991–92 гг. и 1998 года и до сих пор продолжающей свою успешную деятельность, которая в настоящее время существенно расширена (при этом образовательная программа, начатая в 1987 году, продолжает успешно работать).

В результате резкого сокращения государственного финансирования образования в первой половине 90-х годов университеты столкнулись с серьезнейшей проблемой – проблемой явной и скрытой утечки преподавательских кадров. Многие университетские препода-

ватели уволились с работы, а другие стали активно работать в самых разнообразных образовательных и коммерческих организациях, уделяя работе в родном вузе минимальное время. Как это ни парадоксально звучит, но именно эта ситуация убедительно показала, что в вузах имеется значительный резерв повышения производительности труда. Перед руководством ННГУ встала задача использования этого резерва в целях развития вуза. Здесь ключевую роль сыграл ранее успешно опробованный принцип внутреннего совместительства. Если на первых этапах его использование было в какой-то степени вынужденной и локальной мерой обеспечения рискованных работ, то в новых условиях он стал главным инструментом развития университета. Было решено использовать принципы организации «образовательного проекта» в системе не только переподготовки и повышения квалификации, но и массового высшего образования. В ноябре 1994 года был создан Высший колледж (ныне факультет) управления и предпринимательства. Он обеспечивал и обеспечивает в настоящее время реализацию широкого спектра востребованных на рынке программ высшего образования и полностью комплектуется свой преподавательский состав за счет преподавателей других факультетов университета. Тем самым преподаватели получили возможность существенного дополнительного заработка внутри университета. Опыт успешной работы факультета управления и предпринимательства позволил практически и теоретически развить новый организационно-управленческий метод.

Параллельно практической работе шло теоретическое осмысление нового типа организации университета. Первая модель инновационного университета была сформулирована Р.Г. Стронгиным в середине 90-х годов как сочетание классической вертикальной иерархической структуры и инновационной горизонтальной структуры организации.

С этого же времени автором настоящей книги проводилась разработка этой модели с учетом современной теории менеджмента, в том числе на основе идей предпринимательской организации, проектной организации, концепции предпринимательского университета и других современных подходов университетского управления. В сентябре 2001 года автор сделал доклад о новой организационной модели университета на ежегодной конференции Европейской академической сети деканов в Берлине (темой конференции было обсуждение задач факультетов в предпринимательском университете). В ходе обсуждения доклада Адриен Шмит, председатель совета Европейского центра стратегического управления университетами и бывший президент университета Луи Пастера в Страсбурге, заметил, что речь фактически идет об *университете, ведомом проектами (project-*

*driven university*), и тем самым дал толчок к формулировке существовавших в тот момент концептуальных наработок в виде проектного подхода. Дальнейшее осмысление концепции шло в направлении разработки принципов эффективного совмещения традиционных методов управления университетом и методов управления проектами. В конце 2001 года была подготовлена статья [123], опубликованная в журнале «Высшее образование в России» в первой половине 2002 года, в которой автор настоящей книги впервые ввел термин «*проектно-ориентированный университет*». Этот термин как раз и обозначает управленческий подход, основанный на сочетании работы в рамках традиционной модели университета и проектной организации деятельности. Отметим, что редакция журнала «Высшее образование в России» выделила наиболее существенный тезис присланной рукописи статьи и самостоятельно вынесла его в заголовки публикации (за что мы приносим редакции благодарность).

Исследование методов управления инновационным университетом в контексте современной теории менеджмента организации позволяет провести аналогии проектно-ориентированного подхода с рядом новейших управленческих концепций, а также сформулировать оригинальные понятия и концепции, относящиеся именно к университетскому управлению. Так, в данной монографии вводится понятие *профессиональной предпринимательской организации* как развитие понятия «профессиональной организации» (введенной Генри Минцбергом для обозначения высших учебных заведений) в приложении к концепции «предпринимательского университета» (автором которой является Бартон Кларк). Кроме того, в монографии предлагается оригинальная интерпретация организационной структуры инновационного проектно-ориентированного университета с позиций известной концепции «многомерной организации». Вводится понятие *многомерного университета*, то есть университета, имеющего в своем составе набор полуавтономных проектных динамически устойчивых подразделений эндогенного роста, воспроизводящих функции университета в целом, то есть как бы являющихся «университетами» в университете.

Органический тип концепции проектно-ориентированного университета, ее соответствие общему направлению развития современного менеджмента в сторону создания условий для высвобождения инициативы сотрудников, а также психологическая приемлемость и «узнаваемость» предлагаемых организационных приемов, которые не вызывают общественного отторжения, позволяют сделать вывод о применимости этой концепции как системы управления и в других университетах.

Данная монография состоит из четырех глав. В первой главе приводится описание изменений мировой социально-экономической системы, которые привели к появлению «академического капитализма» и поставили задачу трансформации организации и изменения методов управления университетами. В этой главе подробно рассматривается традиционная организация вуза и обсуждаются ее недостатки с позиций сегодняшнего дня. Также приводятся примеры традиционной реакции на изменения внешней среды, состоящей в попытках решить принципиально новые проблемы старыми способами. Делается вывод о необходимости *развития управления* университетом.

Вторая глава посвящена теории современного стратегического управления вообще и стратегического управления университетами в частности. Мы исходим из наблюдения, что направление организационных изменений вузов в целом совпадает с организационными изменениями, происходящими в современных крупных корпорациях. Отсюда мы делаем вывод, что изучение соответствующего опыта из мира бизнеса актуально и необходимо для тех, кто приступает к развитию управления университетом. После анализа общей современной теории организации в этой главе рассматривается опыт зарубежных инновационных университетов по модернизации собственной структуры и методов управления. Излагаются основные идеи концепций отзывчивого университета, предпринимательского университета, предприятия-университета, сетевого университета и университета-технополиса.

Третья глава содержит всестороннее изложение предлагаемой автором концепции управления университетом на основе проектно-ориентированного подхода. В ней рассматриваются процесс естественной эволюции университетов в сторону *многомерной профессиональной предпринимательской организации*, а также основные элементы проектно-ориентированного университета. Обсуждаются понятия проектной группы, динамически устойчивой проектной структуры, базовых подразделений проекта, координационного совета и другие вопросы организации и управления. Приводится учебный пример создания и организации проекта. Обсуждаются вопросы персонального и финансового менеджмента в проектно-ориентированном университете.

Четвертая глава содержит описание конкретных организационных инноваций, осуществленных в Нижегородском университете при участии автора монографии на основе проектно-ориентированного подхода. В начале рассматривается опыт разработки инновационной миссии проектно-ориентированного университета. Далее дается описание организации внутренней университетской динамики.

чески устойчивой проектной структуры – «внутреннего проектного университета» (факультет управления и предпринимательства). В заключение рассматривается ряд конкретных прикладных проектов, выполнение которых осуществлялось с применением общих принципов управления в проектно-ориентированном университете.

Четвертая глава сопровождается приложениями, включающими выборочные статьи автора данной монографии, опубликованные в журналах «Социологические исследования», «Высшее образование в России», серии изданий «Коммерциализация технологий: российский и мировой опыт», осуществляемых Академией народного хозяйства при Правительстве РФ, «Вестнике Нижегородского университета» (серия «Инновации в образовании»), в которых отражается развитие концепции проектно-ориентированного университета, а также дается содержательное описание выполненных прикладных проектов.

## **Благодарности**

Автор считает своим приятным долгом выразить глубокую признательность всем людям и организациям, благодаря которым стало возможно появление этой книги. Прежде всего, автор хотел бы сказать, что он благодарен судьбе за то, что ему посчастливилось работать в прогрессивном коллективе Нижегородского университета, который провел столь успешные инновационные преобразования. Осмысление этих преобразований и является содержанием этой книги. Автор глубоко благодарен возглавившему организационные преобразования руководству ННГУ, которое постоянно поддерживало автора в его практической и теоретической работе. Ректор ННГУ в 1969–1988 гг. Андрей Григорьевич Угодчиков, на чью долю выпало первым руководить университетом в условиях начинающихся радикальных социально-экономических изменений, правильно оценил общие тенденции развития и поддержал управленческий эксперимент на самом начальном его этапе. Безвременно ушедший от нас Александр Федорович Хохлов, руководивший университетом в 1988–2003 гг., взял на себя ответственность за проведение масштабного социального эксперимента и обеспечил ему властную поддержку. Роман Григорьевич Стронгин, ректор ННГУ с 2003 г., является вдохновителем и руководителем управленческих преобразований на протяжении всего периода их осуществления. Он также взял на себя труд редактирования данной монографии. Автор выражает профессору Р.Г. Стронгину особую благодарность. Автор признателен сотрудникам университета, принявшим участие в обсуждении основных идей книги и оказавшим помощь в подготовке материалов.

Издание книги стало возможным благодаря гранту Комиссии Европейских сообществ, выделенному по программе Темпус-Тасис для выполнения проекта «На пути к предпринимательскому университету» (UM\_JER-22240-2001 «Becoming an Entrepreneurial University»). Кроме непосредственной финансовой поддержки издания, этот проект дал уникальную возможность руководящему составу ННГУ ознакомиться с передовым европейским опытом университетского управления. Другим источником получения информации о современных методах развития университетов стало участие автора в работе Исполкома Европейской академической сети деканов (Deans' European Academic Network – DEAN), Зальцбургского семинара (Salzburg Seminar) и в проекте Министерства образования РФ. Всем этим организациям и конкретным лицам, реализующим соответствующие проекты, автор также приносит глубокую благодарность.