

3

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УНИВЕРСИТЕТА

Мы уже говорили о том, что в вузах имеется значительный резерв повышения производительности труда за счет использования инициативы и предпринимательской активности профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников. Проблему использования этого резерва невозможно решить стандартным способом в рамках традиционной организационной структуры университета. Для его реализации в целях развития университета необходимо соответствующее стратегическое управление, включающее формирование стратегии, направленной на трансформацию вуза в направлении новой структуры, которую мы назвали *профессиональной предпринимательской организацией*.

Мы утверждаем, что главным ресурсом, на основе использования которого в настоящих условиях возможно всестороннее развитие университета, являются не инвестированные кем-то финансовые средства и другие традиционные материальные ресурсы (роль которых очевидна), а интеллект всего основного состава сотрудников и наличие у сотрудников предпринимательских и лидерских качеств. Отметим, что такой подход к управлению развитием организации является характерным признаком современной социально-экономической системы – общества знаний.

Известный ученый-экономист, нобелевский лауреат Василий Леонтьев дал образную иллюстрацию понятия регулируемой рыночной экономики. Он сравнивал рыночную экономику с парусной яхтой, приводимой в движение ветром. Ветер – это предпринимательская инициатива, в целом ведущая себя как неуправляемая стихия. Однако у яхты есть руль и рулевой. Поэтому парусные суда ходят не в соответствии с изменчивым направлением ветра, а движутся из исходного пункта в заданный пункт, хотя при этом и сталкиваются с проблемами, вызванными штормом или штилем. При наличии соответствующих способностей рулевой может заставить яхту двигаться даже против ветра.

Создание предпринимательского университета преследует цель высвобождения индивидуальной инициативы и создания когорты университетских лидеров. Однако развитие лидерских качеств сотрудников, безусловно, порождает проблемы управления, поскольку

каждый лидер имеет свое видение приоритетов и способов развития и желает адекватного его заслугам должностного статуса в университете. В результате в одном вузе может появиться много претендентов на позицию ректора и, образно говоря, гораздо больше «деканов», чем имеется факультетов. С одной стороны, это хорошо, так как обеспечивает формирование реального резерва руководящих кадров. С другой стороны, если лидеры не будут получать адекватное материальное и моральное вознаграждение, это может привести к организационному взрыву.

Вопросы создания предпринимательских организаций обсуждаются в современной литературе по менеджменту. Однако создание предпринимательского университета имеет свою специфику. Она заключается в том, что отправной точкой трансформации университета является профессиональная организация, в то время как исследователи проблем менеджмента корпораций в первую очередь рассматривают задачу трансформации механистической бюрократии.

Изложенные в литературе подходы к управлению предпринимательским университетом не содержат четкого описания «рулевых» организационных механизмов, обеспечивающих решение университетом поставленных стратегических задач. Очевидно, что необходимо разработать такую систему управления, которая позволит стратегическому ядру университета заставить вуз двигаться в нужном направлении и при этом не даст университету «пойти ко дну» в результате «штормового шквала» неуправляемой инициативы и амбиций сотрудников.

В данной главе представлена концепция проектно-ориентированной организации университета, которая дает ответ на поставленный вопрос о способе построения системы управления предпринимательским университетом (предпринимательской профессиональной организацией). Подтверждением эффективности предложенной системы служат позитивные результаты длительного социального эксперимента, проводимого в Нижегородском государственном университете.

3.1. ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УНИВЕРСИТЕТА

Обсуждая различные аспекты создания индивидуализированной корпорации, мы выделили мысль авторов о том, что радикальное перераспределение ресурсов и полномочий является «наивным и безответственным» делом. Разумеется, этот тезис справедлив, и когда мы говорим о внедрении проектно-ориентированного подхода. Университет не сможет стать проектно-ориентированным «завтра» в результате решения ученого совета. Выращивание лидеров, способ-

ных находить и выполнять проекты, формирование организационной культуры толерантности и взаимной поддержки требуют много времени. Однако эта работа начинается в университетах не на пустом месте. В течение длительного периода университеты эволюционируют в сторону *многомерной функционально-продуктовой организационной структуры*. Понимание закономерностей происходящих процессов позволяет целенаправленно «вырастить» новую проектно-ориентированную организацию вуза.

Пример анализа эволюционных процессов, происходящих в университетах, был дан в предыдущей главе, когда мы рассматривали концепцию университета-технополиса. В этом разделе мы представим нашу версию такого анализа в более широком контексте понимания как мировой, так и российской специфики развития высшей школы.

3.1.1. К проектной организации деятельности

Современные подходы к управлению при наличии своей специфики в каждом из них, тем не менее, имеют много общего. Все они подразумевают высокую организационную культуру корпорации, наличие широкого слоя высокообразованных и инициативных сотрудников с предпринимательской жилкой и общих традиций свободы и демократического управления как вне организации, так и внутри нее.

В России, где стиль авторитарного руководства формировался веками на макро- и микроуровнях, ментальные барьеры на пути перехода к принципам органического менеджмента представляют собой серьезную проблему. В этом смысле университеты кажутся наиболее подготовленными к такому переходу в силу традиций академических свобод, коллегиального управления, конкурсного замещения вакантных должностей. Однако эта относительная готовность не означает, что новый подход к управлению будет легко восприниматься во всех университетах.

Профессиональная организация имеет тот объективный недостаток, что многие представители операционного ядра университета, то есть кафедр и научно-исследовательских институтов, отождествляют свою высокую квалификацию в «производстве» (то есть в научных исследованиях и учебном процессе) с квалификацией в области менеджмента и практическим умением руководить. Мы уже упоминали о существующих упрощенных взглядах на руководящие должности в университете как на должности чуть ли не диспетчеров учебного процесса. Нельзя не упомянуть и об определенном недоверии, которое испытывают российские представители естественнонаучных и технических специальностей (которые, как правило, прева-

лируют в руководящих органах многих университетов) к гуманитарной сфере вообще и к представителям экономико-управленческого цикла дисциплин в частности. Корни этого недоверия понятны и лежат в советском прошлом социально-экономических наук. Однако оно абсолютно неоправдано с позиций объективного положения дел в современной науке и в контексте современной ситуации в российском обществе. В качестве иллюстрации к вопросу о соотношении естественных и гуманитарных наук можно упомянуть интервью Эйнштейна, данное им после атомной бомбардировки Японии. На вопрос журналиста о том, почему человечество, сумевшее достичь таких высоких научных результатов в физике, не смогло осознать простой факт, что не следует использовать эти результаты в целях самоуничтожения, Эйнштейн ответил, что, по его мнению, причина состоит в том, что политика – наука более сложная, чем физика.

Тем не менее реально существующий консерватизм университетского сообщества может привести даже к более серьезным человеческим проблемам при реформе управления, чем в механистической бюрократии. В механистической организации, основанной на приказах, «революция сверху» не встречает организованного сопротивления. В профессиональной организации «стратегическая вершина», то есть ректорат, должна считаться с мнением «операционного ядра», которое выражается его представительным органом – ученым советом университета. Таким образом, в случае проведения в университете реформ сверху, что, собственно, является наиболее коротким путем к трансформации бюрократической организации, возникает уже рассмотренная ранее проблема стимулирования преподавательского ядра. В связи с этим представляется исключительно важным, чтобы избранный к внедрению новый управленческий подход имел понятную и относительно привычную форму, а главное – чтобы он в том или ином виде уже применялся в организации. Другими словами, этот подход должен быть не внедрен в организацию, а «выращен» в ней из уже имеющихся ростков.

Проектно-ориентированный подход к организации и управлению университетом, как форма органического предпринимательского менеджмента, представляется в этом смысле наиболее приемлемым. Несмотря на некоторую путаницу, связанную с двойным смыслом слова «проект» в русском языке (проект как *дизайн* или структура некоторой конструкции и проект как целенаправленная работа или *предприятие*), это понятие прочно вошло в жизнь и, хотя бы на интуитивном уровне, воспринимается всеми образованными людьми. По крайней мере, словосочетание «научный проект» является широко используемым в университетской жизни.

Мы будем понимать под проектом некоторую целенаправленную и ограниченную по времени деятельность. Еще одной характеристикой проектной деятельности, важной для понимания принципов применения ее в условиях университета, является ее возможный «рисковый» характер. Деятельность по достижению целей проекта может быть довольно длительной, но возможность внезапного ее прекращения, например в силу резко изменившихся внешних условий, не позволяет на основе этой деятельности создать некоторую стабильную организационную структуру. Примером, иллюстрирующим вышесказанное, является реализация некоторой учебной программы в условиях меняющегося рыночного спроса. Отметим также, что в соответствующем контексте слово «проект» мы будем использовать и для обозначения организационной структуры, созданной для выполнения проектной деятельности.

Проектная форма работы существует в течение очень длительного периода истории человечества, однако как специальная форма менеджмента (*project management*) она была осознана и сформулирована только во второй половине XX века. Существует обширная зарубежная литература по этой проблеме, включая «Полное руководство по управлению проектами для “чайников”» [4]. В качестве примера основательного российского учебного пособия по вопросам управления проектами можно назвать книгу Мазура, Шапиро и Ольдерогге «Управление проектами» [110].

Хотя общие принципы проектной организации известны, это не означает, что их приложение к той или иной конкретной деятельности в условиях определенной внешней среды и имеющихся человеческих ресурсов не представляет проблемы. Различные теории и концепции менеджмента есть результаты наблюдений деятельности конкретных организаций в конкретных условиях. Практическое применение некоторой концепции в других условиях само по себе представляет самостоятельную творческую задачу и в целом является искусством. Развитие управления крупной организацией в соответствии с некоторой концепцией тем более представляет собой сложную творческую задачу, так как предполагает существенную перестройку стиля и методов работы большого коллектива людей. Относительно проектной организации накоплен положительный опыт, показывающий, что такая реорганизация возможна. Авторы вышеупомянутой книги «Управление проектами» утверждают: *«Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Более того, проект часто становится основной формой деятельности фирмы»*.

Как уже отмечалось, концепция проектно-ориентированного университета есть обобщение организационных инноваций, проводимых в Нижегородском государственном университете в течение длительного периода. Эти инновации дали значительные положительные результаты. ННГУ по многим параметрам может рассматриваться как типичный российский региональный университет. Таким образом, его опыт развития управления может оказаться полезным большому числу вузов. При этом следует учитывать, что механическое применение в другом университете рассматриваемых в книге приемов органического менеджмента вряд ли окажется возможным. Повторим, однако, что это есть общая ситуация в современном менеджменте.

Идея перехода университета к функционированию на принципах предпринимательского менеджмента с использованием *элементов* проектной организации (именно это и подчеркивается термином «*проектно-ориентированный университет*» в отличие от термина «*проектный университет*») не означает слома традиционной функциональной департаментализации университета и дисциплинарной департаментализации образовательной деятельности. Предлагаемый подход состоит во введении дополнительно к ней элементов матричной (многомерной) организации, что всегда есть результат совмещения двух организационных альтернатив – функциональной и продуктовой. «Серийная» деятельность университета по реализации традиционных образовательных программ должна быть дополнена проектно-продуктовым подходом, нацеленным на выполнение рискованных, разовых и «малосерийных» заказов рынка образовательных и научных услуг.

Существующую многие годы традиционную схему организации деятельности университета и проектную схему организации следует рассматривать как статическую и динамическую составляющие общей системы управления проектно-ориентированным университетом, значимость которых меняется в зависимости от стабильности общества и экономики.

Проектно-ориентированный подход к управлению университетом дает некоторый универсальный ответ об организационных мероприятиях, которые нужно выполнить при появлении нового рыночного заказа.

Уже в традиционном университете существуют элементы проектной организации. Путь развития ведущих университетов мира в последние десятилетия – это путь диверсификации «продукции» и создания соответствующих «производственных» подсистем. Рассмотрим этапы стихийной эволюции университетов в сторону проектной организации.

3.1.2. Учебный университет

Рассматривая университет как в первую очередь образовательную организацию и учитывая, что в мире существует значительное количество университетов, сконцентрированных только вокруг образовательной деятельности, операционное ядро университета можно представить как совокупность образовательных программ (специальностей, степеней). Образование в рамках избранной специальности, подтвержденное соответствующим дипломом (присвоением степени), является единственным продуктом такого университета. Соответственно, его можно назвать *учебным университетом*. Символом учебного университета является аудитория – та производственная площадка, где преподаватели и студенты «изготавливают» продукцию университета. Основная «производственная» единица учебного университета – кафедра.

Принимая всю совокупность стандартных образовательных программ за обобщенный «образовательный продукт», мы можем назвать такой университет «однопродуктовым». Однопродуктовая (образовательная) модель университета может быть схематично представлена в виде одномерного вертикального университета, как это показано на рис. 3. Концепция вертикального университета уже рассматривалась нами во второй главе.

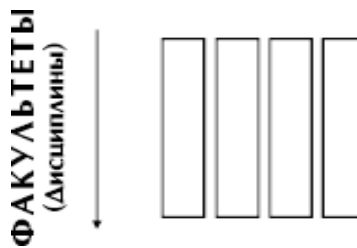


Рис. 3. Учебный университет

Структура учебного университета, основанная на дисциплинарной департаментализации учебного процесса, задает ту «стержневую» университетскую схему, на которой базируются все его остальные организационные развитие. Люди и ресурсы группируются вокруг образовательных дисциплин. При этом наблюдается тенденция к автономизации, то есть к созданию своеобразного «автономного хозяйства», когда, например, физический факультет создает в своем составе кафедры математики, иностранного языка, педагогики, то

есть стремится полностью обеспечить учебный процесс своими силами.

Дисциплинарная департаментализация не только играет важную положительную роль в развитии университета, но и создает существенные проблемы. С одной стороны, она обеспечивает формирование устойчивых учебно-научных коллективов и научных школ. Развитие научных школ, безусловно, требует организационной стабильности и сконцентрированности коллектива вокруг общей задачи. С другой стороны, дисциплинарная департаментализация создает одну из главных организационных проблем университета – межфакультетские барьеры, препятствующие свободному взаимодействию сотрудников и возникновению синергетического эффекта развития знания. Кроме того, она порождает функциональную избыточность, когда для решения одной и той же задачи создается несколько традиционных подразделений со своими штатами и ресурсами.

3.1.3. Исследовательский университет

Ведущие университеты мира обеспечивают высококачественное образование на базе научных исследований, проводимых их академическим персоналом. При этом научные исследования такого университета являются не только и не столько вспомогательным средством обеспечения учебного процесса, сколько самостоятельным продуктом деятельности, выраженным в виде научного знания. В развитых странах Запада университет является основным производителем фундаментального научного знания. В России ведущие университеты обеспечивают решение научных задач наряду с системой институтов Российской академии наук.

В исследовательском университете научная работа преподавателей имеет столь же большое значение, как и преподавание, и занимает такой же объем времени. Вместе с тем научное направление, которое выбрал преподаватель, далеко не всегда в точности совпадает с преподаваемой им дисциплиной. Кроме того, на кафедре, где он работает, может быть представлено несколько научных направлений, имеющих хотя и общие теоретические основы, но самостоятельную логику развития. Таким образом, потребности научной деятельности заставляют ученых университета самоорганизовываться в коллективы по интересам, которые далеко не всегда структурно совпадают с теми учебными подразделениями (кафедрами, факультетами), где они работают в соответствии с основным контрактом. Эти новые коллективы могут иметь различные виды формальной и неформальной организации. Это может быть временный творческий коллектив или научная группа. Научный коллектив

может быть оформлен в виде исследовательского института, работа преподавателей в котором ведется на основе совместительства.

Таким образом, появление второго обобщенного продукта деятельности университета (науки) приводит к новой организационной подструктуре, в общем случае не совпадающей с иерархией дисциплинарной департаментализации, основанной на учебном процессе. Символом такого исследовательского университета выступает пара аудитория – лаборатория. Структура операционного ядра исследовательского университета является двумерной (рис. 4).



Рис. 4. Исследовательский университет

Второе измерение операционного ядра исследовательского университета возникает в результате установления горизонтальных научных связей между представителями разных учебных подразделений. Как уже отмечалось, эти связи могут быть институционализированы в виде межкафедральных или межкафедретских структур (научных групп, институтов). Очень часто такие структуры называют межкафедральными или межкафедретскими научными центрами. Заметим, что возможность самостоятельного создания таких нетрадиционных структур есть следствие институциональной автономии университетов.

Отметим происходящее в настоящее время изменение организационного положения традиционных российских научно-исследовательских институтов, входящих в состав университета. Первоначально НИИ создавались как самостоятельные функциональные департаменты, входящие в иерархическую департаментализацию университета наряду с его учебной и вспомогательной подсистемами. Горизонтальные связи (в виде работы по совместительству) между учебной подсистемой университета, то есть факультетами и кафедрами, и научной подсистемой, то есть совокупностью НИИ, разумеется, имели место всегда. Однако на ранних этапах формирования

научной подсистемы университета они не играли сколько-нибудь заметной организационно-управленческой роли.

Со временем, в связи с изменением финансовых условий функционирования НИИ, процессы взаимного обмена кадрами между учебной и научной подсистемами существенно усилились. Все большую роль в работе НИИ стали играть преподаватели университетских кафедр. В свою очередь, штатные работники научно-исследовательских институтов все активнее участвуют в различных образовательных программах университета. Нельзя не отметить и усиливающиеся интеграционные процессы между российскими университетами и Академией наук.

Представляется, что двумерная (наука – образование) интегрированная организационная структура университета, в которой отсутствуют формальные бюрократические барьеры взаимодействия сотрудников, является реальной, причем ближайшей, перспективной развития высшей школы.

3.1.4. Университет с развитой технологической подсистемой

Развитие исследовательских университетов в условиях технологической революции информационного общества привело к возрастанию роли технологической подсистемы университета. Традиционно к числу технологий операционного ядра относят систему управления качеством учебного процесса, систему информационной поддержки на основе компьютерных технологий (ресурсный центр), библиотеку (которую теперь все чаще называют центром изучения – learning centre), структуры, обеспечивающие копирование и размножение документов, типографию и другие подобные им подразделения.

Однако в последнее время состав технологической подсистемы начинается расширяться в первую очередь за счет служб, которые ранее рассматривались как вспомогательные. Например, в условиях предпринимательской деятельности и относительной самостоятельности в управлении финансами отдельных подразделений университета организация финансового менеджмента становится неотъемлемой частью технологического процесса как учебной, так и научной деятельности. Другой пример – транспортное обеспечение многочисленных филиалов вуза. Доставка преподавателей в соответствии с расписанием занятий во множество удаленных точек региона превращается в элемент технологии учебного процесса, реализация которого не может быть осуществлена в рамках традиционной административно-хозяйственной службы вуза.

В целом технологическая подсистема должна отвечать возросшим сервисным требованиям операционного ядра. Сложность этих новых задач такова, что требует очень высококвалифицированных специалистов, при этом хорошо знающих особенности университетского «производства». При попытке решения задач кадрового обеспечения создания технологической подсистемы такой сложности университеты сталкиваются с двумя проблемами.

Во-первых, трудно найти вне университетской среды специалистов, хорошо понимающих потребности научного и образовательного процесса. Во-вторых, и, скорее всего, это главное, высококлассные специалисты оказываются слишком дорогими для университетов. Особенно это актуально для российских вузов, где зарплата такого специалиста будет неизбежно сравниваться с низкими базовыми зарплатами основных работников операционного ядра.

Практически реализуемый способ решения этой кадровой проблемы состоит в привлечении к работе в технологической подсистеме преподавателей университетов. Такой преподаватель делит свое рабочее время уже не на две части (научные исследования – учебный процесс), а на три, уделяя значительное время проблемам развития порученного ему участка технологической подсистемы.

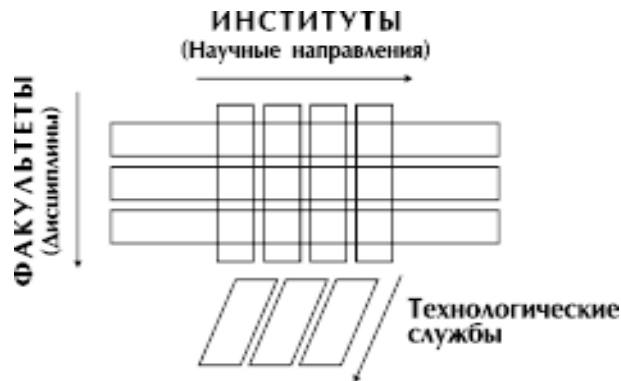


Рис. 5. Университет с развитой технологической подсистемой

Результаты работы технологической подсистемы (назовем их *сервисами*) могут рассматриваться как самостоятельный продукт деятельности университета. В основном этот продукт потребляется в университете. Однако современная тенденция состоит в том, что университет все чаще предлагает воспользоваться его технологической подсистемой сторонним лицам и организациям. Это относится к

возможностям использования электронной информационной подсистемы, библиотеки, к использованию возможностей университета для проведения конференций и семинаров, к оказанию консультационных услуг. Символом такого трехпродуктового университета является тройка *аудитория – лаборатория – офис*. Его схема может быть изображена в виде трехмерной структуры, представляющей собой двумерное операционное ядро, слитое с технологической подсистемой университета (рис. 5).

3.1.5. Распределенный по территории университет

Еще одним поводом формирования рабочих групп преподавателей, не совпадающих со стандартными научными и образовательными подразделениями, является ориентация деятельности университета на конкретные территории.

Отвлекаясь от способов юридического оформления этой деятельности в конкретных странах (в России в настоящее время такие подразделения оформляются в виде представительства или филиала вуза), назовем такие рабочие группы преподавателей и соответствующие ресурсы территориальными подразделениями университета. Территориальное подразделение университета, расположенное вдали от основного кампуса, может иметь свой некоторый постоянный состав преподавателей, проживающих на этой территории. Однако, как правило, для гарантии качества учебный процесс обеспечивается преподавательским составом и технологической подсистемой университета. Этот состав преподавателей, участвующих в работе на территории на основе совместительства, может быть организационно оформлен в виде «центра» или даже особого «территориального факультета» университета.

Сфера деятельности территориального подразделения может быть достаточно широкой. Кроме обеспечения стандартного учебного процесса эти подразделения могут предлагать различные формы повышения квалификации и переподготовки, а также оказывать консультационные услуги как образовательного, так и научного характера. Поскольку работа территориального подразделения поддерживается технологической подсистемой университета, то вслед за образовательными и учебными услугами на территорию могут прийти и университетские сервисы, например, в виде доступа к ресурсам библиотеки университета через Интернет, открытия филиалов библиотеки, продажи учебных пособий и книг и т.п.

На первый взгляд, продукт, производимый «территориальным факультетом», не отличается от того, с которого мы начинали

рассмотрение эволюции организационной структуры университета: он тоже представляет собой в основном образовательные программы. Однако это не совсем так. Помимо очевидной разницы между «продуктом в магазине» и «продуктом с доставкой на дом», в общем случае следует говорить о новом виде товара – товаре, подстроенном под потребителя, о товаре под заказ.

Можно привести целый ряд примеров необходимости подгонки деятельности университета на конкретной территории. В первую очередь назовем эксклюзивный набор специальностей подготовки, запрос на которые существует в конкретном местном сообществе. Необходимость такого специального набора очевидна, например, в связи с типом промышленного производства, преобладающего на данной территории. То же можно сказать и о программах повышения квалификации и переподготовки. Социальная составляющая специфики конкретной территории также может стать основой для формулирования специального заказа университету. Можно также привести несколько экзотических, но в принципе возможных пример, заключающийся в заказе на преподавание на преобладающем на данной территории языке в многонациональном государстве.

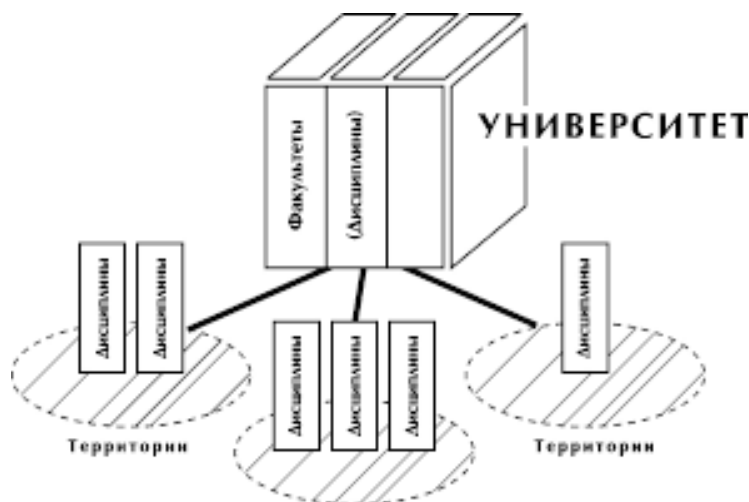


Рис. 6. Распределенный по территории университет

В связи с вышесказанным мы полагаем, что следует говорить о появлении еще одного самостоятельного продукта деятельности

университета – образовательных программ для конкретных территорий (рис. 6). К символам университета добавляется еще один: *удаленная аудитория*.

3.1.6. Университет, технопарк и внешние организации

Логика развития крупного отзывчивого предпринимательского университета, расширяющего свою деятельность на удаленные территории и повсеместно ищущего клиентов в виде производственных предприятий, государственных, муниципальных и общественных институтов любого типа, неизбежно приводит его к необходимости институционализации отношений с организациями – постоянными партнерами.

Технопарк. Одним из уже стандартизированных способов взаимодействия с автономными организациями, работающими на развитие исследовательского университета, является создание технологического парка.

В связи с необходимостью решения задач коммерциализации технологий в современном университете появляется еще одно измерение деятельности – научно-производственное. Общие методы организации коммерческого трансфера технологий к настоящему времени достаточно изучены и применяются на практике. Разумеется, нельзя сказать, что в этой области деятельности найден какой-то «философский камень», прикосновение которого к научному результату превращает последний в коммерческий продукт. Как образно говорит Питер Хискоккс (Peter Hiscocks) директор Центра предпринимательства Кембриджского университета и исполняющий обязанности директора Кембриджского предприятия, на которого мы уже ссылались в предыдущей главе, «не существует “Серебряной пули”, делающей предпринимательство и инновации успешными. Вместо этого существует “Золотая цепь” политик и активностей».

Коммерциализация технологий в целом остается отраслью, требующей крупных инвестиций, особенно в России. Несмотря на отдельные выдающиеся успехи в области получения высоких доходов от коммерциализации той или иной технологии, в ближайшем будущем трансфер технологий как системный фактор вряд ли будет играть существенную роль в самофинансировании российской (да и западной) высшей школы в целом. Хотя решение задачи трансфера технологий – это шаг университета в сторону рынка, тем не менее и эта область деятельности университета остается в сфере ответственности государства. Без крупных государственных начальных инвести-

ций развитие этой новой формы деятельности университета невозможно.

Концепцию коммерциализации технологий следует рассматривать не столько в плане перспективы получения сверхприбыли университетами, сколько в плане сокращения государственных издержек на науку. В условиях академической свободы и при отсутствии механизмов регулирования или саморегулирования могут создаваться и создаются перекосы в развитии тех или иных отраслей фундаментальной науки. Для адекватного финансирования научных направлений следует, во-первых, определить государственные приоритеты (в России, как известно, существует механизм государственного регулирования науки в виде списка «критических технологий», разработка которых приоритетно поддерживается государством), а также выстроить некоторую систему саморегулирования. Очевидным механизмом саморегулирования развития научных направлений является ориентация на рыночный спрос. В этом и состоит смысл концепции коммерциализации технологий. Поэтому государства, в том числе и Россия, вкладывают средства в создание механизмов саморегулирования, которые в будущем снизят нагрузку государства на финансирование избыточных научных направлений.

Современный исследовательский университет, испытывающий недостаток средств на развитие научных исследований, включается в различные формы деятельности по коммерциализации технологий. Типичным приемом является вступление в «кооператив» по строительству на территории, принадлежащей университету, технологического парка. Следует отметить, что многие западные университеты, не ожидая значительных доходов собственно от трансфера технологий, рассматривают свое участие в создании технопарка в первую очередь как средство коммерциализации земельных участков, принадлежащих вузу.

Технопарки создаются как независимые от университета юридические лица с разными формами коммерческих отношений с вузом. Одна из распространенных форм – владение университетом пакетом акций технопарка.

Сотрудники университета наравне с любыми другими людьми и организациями могут арендовать площади технопарка для размещения собственных предприятий малого бизнеса в области высоких технологий. Разумеется, состав участников этих малых предприятий диктуется производственной необходимостью и включает как сотрудников университета, так и специально нанятых работников.

С организационной точки зрения этот способ формирования коллективов из сотрудников университета является принципиально новым. Здесь создаются связи с внешним окружением университета.

Группы сотрудников университета, работающие в технопарке, являются автономными в этой своей конкретной деятельности. Отношения с университетом такого предприятия ничем не отличаются от отношений с любым другим клиентом.

Совместная работа над проектами. Еще одной распространенной формой взаимодействия университета с внешними организациями является совместная работа над проектами. Мы не будем здесь касаться вопросов юридического оформления совместной работы (в простейшем случае это может быть договор о сотрудничестве общего характера, а также, например, договор аренды). Главное в этой форме сотрудничества заключается в том, что университет и внешняя организация, оставаясь независимыми друг от друга, реализуют некоторую совместную деятельность образовательного, научного, научно-производственного или сервисного характера. Автономность участников придает подобной совместной деятельности проектный характер, так как любая из сторон в любой момент может прийти к выводу о нецелесообразности ее продолжения.

Для выполнения такого совместного проекта создаются смешанные группы сотрудников из организаций-участников. Эта группа может быть институционализирована в виде совместного центра (образовательного, научно-производственного или сервисного). Такой «центр» по договоренности между участниками вводится в структуру одного из партнеров, как правило университета, а внешние сотрудники либо принимаются в университет на условиях совместительства, либо работают на основе договора, либо получают вознаграждение в своей организации из соответствующей доли дохода от совместной деятельности.

Повторим, что главное в такой форме деятельности состоит в том, что участники не создают третьих юридических лиц, сами не сливаются в единую организацию (новое юридическое лицо) и, будучи автономными, продолжают совместную деятельность ровно столько времени, сколько они считают ее соответствующей целям организации (рис.7).

Подобная совместная деятельность может выполняться университетом с отраслевыми научно-исследовательскими институтами и институтами Академии наук, с другими учебными заведениями (вузами, техникумами, школами и др.), с производственными предприятиями, общественными организациями.

Включение в орбиту деятельности университета внешних организаций, которые прямо или косвенно способствуют его развитию в результате совместной деятельности, добавляет к вышеперечисленным символам инновационного университета еще один – *полуавтономную площадку совместной деятельности*.

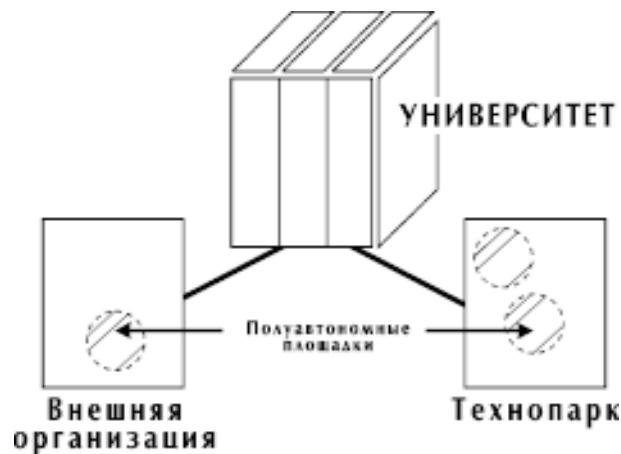


Рис. 7. Университет и внешние организации

3.1.7. Многомерная организация университета

Проведенный анализ эволюции организационной структуры вуза подводит нас к восприятию университета как *многомерной* [69] организации, внутри которой находятся подструктуры эндогенного роста, в той или иной степени воспроизводящие модель всей организации в целом. Рассмотрим несколько примеров, иллюстрирующих сказанное.

«Внутренний университет для образования в течение всей жизни». Задачи переходного периода поставили российское общество перед необходимостью массовой переквалификации людей или, образно говоря, перед необходимостью широкомасштабной «интеллектуальной конверсии». Большое число людей, получивших в советское время инженерное образование, в связи с вовлечением в новые сферы деятельности, такие, как бизнес и политика, ощутили потребность во втором высшем образовании в соответствующей области. Более того, современный новый взгляд на карьерные перспективы человека, который не ограничивает себя сделанным в юные годы профессиональным выбором, а также необходимость постоянного совершенствования знаний привели к появлению всемирно признанной концепции образования в течение всей жизни.

Система второго высшего образования имеет свои существенные особенности и не сводится к многократному повторению учеб-

ного процесса, который впервые должны пройти молодые люди, только что окончившие школу. В России в связи с этим появились особые формы высшего образования – так называемые сокращенные и ускоренные. Отзываясь на потребности рынка, практически все университеты предлагают такие формы второго образования.

Внутри университета обучение студентов по ускоренным программам может быть организовано разными способами. Часто ускоренные программы являются одним из видов деятельности факультета соответствующего профиля. Например, юридический факультет, кроме реализации полных программ бакалавриата, магистратуры или дипломированного специалиста, реализует и программы заочного ускоренного обучения. Однако в связи со спецификой организации обучения, специфичным составом студентов, различными дополнительными требованиями со стороны студентов, которые могут возникать при обучении на платной основе, некоторые университеты выделяют такие программы в самостоятельные учебные подразделения. Если такое подразделение строится на основе внутреннего совместительства, то есть на основе привлечения преподавательского состава других факультетов университета, то целесообразной является дисциплинарная департаментализация такого подразделения, то есть организация работы одновременно по многим специальностям обучения. Фактически внутри университета создается еще один «внутренний университет ускоренного заочного образования».

«Внутренний университет среднего профессионального образования». С этих же позиций можно рассматривать создание в университете специальной структуры, реализующей программы среднего профессионального образования. Это многопрофильное подразделение также можно интерпретировать как своеобразный «университет среднего профессионального образования» в «большом» университетско-корпорации.

«Внутренний университет для обучения на удаленных территориях». Уже упомянутая организация обучения по многим специальностям на удаленных территориях, выделенная в особую структуру, тоже является «университетом» в университете.

«Оксбриджские колледжи». Ярким, хотя возможно несколько экзотическим, примером наличия множества «университетов» в одном большом университете является социально-культурное структурирование таких известнейших университетов, как Оксфорд и Кембридж (для их совместного обозначения иногда используют термин «Оксбридж»). Как известно, эти университеты состоят из колледжей. Однако колледжи не задают ни дисциплинарное, ни научное, ни, тем более, технологическое деление университета. В

одном колледже обучаются студенты разных специальностей, которые посещают лекционные занятия и лабораторные практикумы в специальных корпусах университета. Нельзя здесь говорить и о распределении университета по территории, так как все колледжи образуют непрерывный университетский кампус в маленьких университетских городках – Оксфорд и Кембридж. Колледжи задают уникальную организационную горизонтальную структуру социально-культурного характера. Студенты выбирают колледж как место проживания в определенном коллективе, место общения с наставниками. При выборе колледжа они учитывают исторические соображения, связанные, например, с тем, что здесь обучались их родители, родственники или известные уважаемые люди. Можно говорить об еще одном, совершенно уникальном продукте университета – создании элитарных неформальных «клубов» выпускников, основанных на персональных связях, установленных за время обучения в университете.

«Внутренние исследовательские университеты». Работа по коммерциализации технологий приводит к созданию разных видов научных продуктов, основанных на одном научном направлении, и соответственно к различным способам группирования ученых в творческие теоретические группы, спин-оф компании и т.п. Внедрение технологий требует организации обучения их использованию. Поэтому научные группы создают курсы повышения квалификации. Мощная научная группа имеет несколько направлений работы и соответственно несколько направлений обучения. Совокупность научно-производственной и образовательной деятельности также превращает занимающийся ею коллектив в своеобразный «исследовательский университет» в университете.

Концепция многомерного университета. Развитие многомерной модели университета основано на диверсификации главных направлений работы научно-преподавательского коллектива. Новые продукты университета появляются в результате различных форм реализации одной и той же образовательной программы. В качестве самостоятельных продуктов можно рассматривать, как уже говорилось, ускоренные программы обучения, а также дистанционное обучение, обучение иностранцев. Кроме запроса на стандартные образовательные программы, возникают запросы на множество нестандартных программ, включая междисциплинарные, курсы переподготовки и повышения квалификации различной длительности, консультационные услуги. Для выполнения всех этих задач формируются те или иные дополнительные организационные подструктуры (например, иностранный «факультет» с множеством разных специальностей подготовки).

Таким образом, логика развития деятельности университета приводит к его эволюции в сторону организации, имеющей черты многомерной структуры. Разумеется, сравнение способа работы университета с «тележечным» производством автомобиля под заказ клиента автономной бригадой на промышленном предприятии кажется кощунственным и, конечно, не дает ответа о тождественном совпадении. Тем не менее вышеперечисленные направления эволюции деятельности университета в сторону удовлетворения рыночных научно-образовательных, производственных, а также социально-культурных заказов на основе использования полуавтономных групп сотрудников дают основание говорить о схожести организационной модели инновационного университета с многомерной моделью организации промышленных корпораций.

Мы видим, что при сохранении традиционной дисциплинарной департаментализации, обслуживающей «серийный» учебный процесс, в университетах стихийно складываются многочисленные дополнительные структуры, обеспечивающие реализацию все увеличивающегося количества новых продуктов деятельности университета. Эти структуры не вписываются в схему вертикальной департаментализации. Нельзя сказать и то, что они задают только одно дополнительное «горизонтальное» измерение организационной структуры. Фактически в университете складывается многомерная структура, на пересечении измерений которой находятся группы сотрудников, реализующие спектр активностей, характерный для университета в целом (рис. 8).

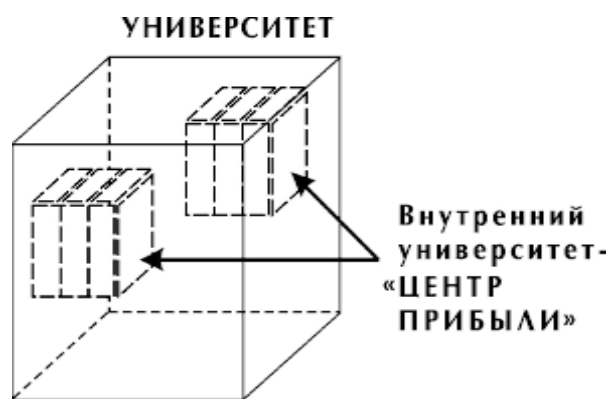


Рис. 8. Многомерная организация университета

Этот набор активностей отдельной группы ученых-преподавателей, конечно, нельзя признать идентичным набору функций университета в целом, однако он достаточно широк, чтобы говорить о возникновении внутри университета «квазиуниверситета», характерного для той или иной ступени «лестницы эволюции университета», которая была рассмотрена в этом разделе. Другими словами, внутри современного крупного университета могут возникать в качестве подструктур, например, «учебные университеты», «исследовательские университеты» и т.д. Главным вопросом существования многомерного университета является вопрос о степени «институциональной автономии» внутренних университетов и о способе управления ими.

Основополагающей особенностью проектно-устроенных внутренних университетов является тот факт, что они в принципе не могут существовать вне основного университета. Они полностью опираются на интеллектуальные ресурсы университета, хотя могут иметь и свою собственную материально-техническую базу. Отделение внутреннего университета, основанного на проектной организации деятельности, невозможно. Внутренний университет носит полуавтономный характер, имея свободу проявления инициативы в рамках миссии университета и использования финансовых средств в рамках договоренностей с управляющим ядром университета.

«Внутренние университеты» создаются в университете с целью ответа на те или иные запросы общества и рынка и являются по своей сути динамическими организационными структурами. Отвечая на текущий спрос общества и рынка, «внутренний университет» становится, образно говоря, *центром «прибыли»*. Мы использовали термин «центр прибыли» по аналогии с соответствующим понятием, применяемым при описании многомерной корпорации. Разумеется, термин «прибыль» не сочетается с понятием университета как бесприбыльной организации. В контексте университетской деятельности центр «прибыли» следует понимать как университетскую подструктуру, решающую наиболее актуальные в текущий момент задачи образовательного, научного и технологического характера и тем самым максимально способствующую развитию университета.

Предлагаемый проектно-ориентированный подход систематизирует совокупность новых внутренних университетских структур как набор «проектов». Он дает алгоритм создания проектов и предлагает схемы управления ими. В целом проектно-ориентированный подход следует рассматривать как один из возможных механизмов управления многомерным университетом (*профессиональной многомерной предпринимательской организацией*).

3.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Как следует из предыдущего раздела, в современном университете выполняется ряд проектов образовательного, научного, технологического и производственного характера. Организаторы и исполнители этих проектов могут осознавать то, что они занимаются проектной деятельностью, а могут и не задумываться об этом. В большинстве случаев они просто решают поставленные задачи, не входя в детали теоретического обоснования той формы организационной деятельности, которую они интуитивно выбрали и реализуют. Проектные команды имеют разные названия, создающие иллюзию различных организационных структур. Например, проект может называться институтом, центром, колледжем, отделом и т.п.

В университете, нацеленном на массовое выполнение проектов как на способ развития с учетом адаптации к динамической внешней среде, необходимо введение некоторого типового способа организации проектов, широко известного сотрудникам университета и облегчающего и ускоряющего процесс создания проектного подразделения. Рассмотрим ключевые понятия и организационные схемы проектно-ориентированного университета.

3.2.1. Проектная группа в университете

Основной организационной подструктурой проектно-ориентированного университета, реализующей конкретный проект, является полуавтономная группа сотрудников университета, которую мы называем *проектной группой*. Термин «полуавтономная» означает, что группа действует в рамках устава, миссии и стратегии университета, общих процедур финансового менеджмента, однако имеет высокую степень самостоятельности в выборе методов решения поставленных задач. Контроль деятельности такой группы проводится не на основе оценки процесса, а по результатам работы. Распределение заработанных денежных средств является прерогативой руководителя группы в рамках оговоренной схемы разделения средств с университетом. Цель создания проектной группы состоит в реализации нового продукта (набора продуктов) деятельности университета.

Состав проектной группы определяется прежде всего потребностями решения поставленной задачи. Отношения между членами группы, как правило, слабо структурированы и основаны на неформальном лидерстве и уважении компетенции. Проектная группа име-

ет черты эдхократической и, конечно, предпринимательской организации.

Для возможности эффективной деятельности такой проектной группы в университете должна быть сформирована специальная организационная культура. Она должна обеспечить толерантное отношение к такому «трагическому» с точки зрения механистической организационной культуры факту, что в проектной группе должности иерархической департаментализации университета не играют существенной роли, так же, как и научные степени и звания (если, конечно, их использование не является существенным элементом PR). В целевой проектной группе, финансовый успех которой зависит только от конечного результата, роль каждого участника определяется его конкретным вкладом в решение задачи, а не общими прошлыми или настоящими заслугами перед обществом.

В зависимости от сложности решаемых задач и продолжительности их решения проектные группы могут иметь ту или иную степень структурированности и различный статус внутри университета. Группы, создаваемые для решения несложных разовых задач, особенно включающие сотрудников одного и того же подразделения (например, факультета), могут вообще не оформляться документально и решать вопросы оплаты труда, пользуясь возможностями основного подразделения.

Проектные группы, предназначенные для выполнения сложных долгосрочных заданий, должны получать документальное оформление. Стандартным приемом оформления проектной группы является создание приказом ректора «центра» с определенной тематикой работ, отраженной в названии, и с указанием уровня его горизонтальных связей. «Центр» (проект) может быть создан с расчетом взаимодействия на межфакультетском или межфакультетском уровне. Ему может быть придан общеуниверситетский характер. Более того, если проект рассчитан на взаимодействие с внешними организациями, например с органами местной власти, и решение задачи регионального характера, то «центр» может именоваться региональным.

Иногда межфакультетские или межфакультетские структуры университета, то есть в нашей терминологии – «проектные» структуры, называют виртуальными. В российском обществе термин «виртуальный», в основном переводе означающий «фактический», «не номинальный», часто воспринимается с излишним ударением на один из его других возможных «физических» переводов, то есть «мнимый», что придает ему некоторую негативную эмоциональную окраску.

Вместе с тем виртуальная организация фирмы является одной из современных организационных инноваций [108]. Идея виртуаль-

ной организации состоит в том, что при современных информационных технологиях нет необходимости собирать сотрудников в одном месте и тратить большие средства на штаб-квартиру корпорации. Контакты и обмен информацией могут осуществляться на основе сетевых компьютерных технологий. Эти идеи к настоящему времени не нашли реального применения в крупных корпорациях, поскольку, как представляется, не учитывают большого количества факторов психологического характера (имеется некоторая аналогия с концепцией дистанционного обучения, которое, как показывает реальный опыт, не может заменить собой традиционное обучение на основе личного контакта с преподавателем). Тем не менее частичное применение этих идей может оказаться эффективным.

Конкретный случай организации проектной группы в университете является удачным приложением идеи виртуальной организации. В университете просто нет возможности отводить специальное помещение для каждой создаваемой проектной группы. Поэтому многие проекты могут существовать без «штаб-квартиры», а члены команды пользоваться современными средствами связи. Для коллективного обсуждения проблем команда виртуальной организации (проектная группа) может использовать аудитории университета или возможности технологического парка университета, если таковой имеется.

3.2.2. Динамическая устойчивость проектной структуры

Несмотря на ограниченность во времени и рисковый характер каждого отдельного проекта, некоторые проектные структуры могут существовать продолжительное время и не иметь заранее определенного срока прекращения работы. Это структуры, которые созданы, условно говоря, для «серийного» выполнения проектов. Они основываются на постоянно пополняющейся смеси различных проектных работ. Таким образом, хотя каждый отдельный рисковый проект представляет собой неустойчивую во времени структуру исполнения, динамически меняющаяся смесь проектов может обеспечить устойчивость проектной структуры, созданной для ее исполнения. Такую проектную структуру мы будем называть *динамически устойчивой*.

Динамическая устойчивость проектной структуры обеспечивается постоянной целенаправленной работой проектной группы по инициированию новых проектов, продлению старых проектов, мониторингу внешней среды и другими необходимыми действиями по поддержанию «рабочей смеси» проектов.

Концепция проектно-ориентированного университета основывается на гипотезе динамической устойчивости его проектной подструктуры в целом. Вместе с тем сохранение внутри проектно-ориентированной организации традиционной структуры классического университета гарантирует выполнение его стандартных задач.

Как уже говорилось, внутри университета может существовать ряд динамически устойчивых проектных подструктур – внутренних квазиуниверситетов, обеспечивающих выполнение серий проектов. Эти внутренние университеты являются «центрами прибыли» или, говоря по-другому, «центрами быстрого реагирования» и позволяют говорить о многомерной модели университета.

Динамически устойчивые проектные подразделения, нацеленные на выполнение образовательных программ, проводят регулярную маркетинговую деятельность по привлечению оплачивающих свое обучение студентов и слушателей. В то же время название «проект» или «центр» мало что объясняет человеку, принимающему решение о выборе программы обучения. В связи с этим возникает проблема формирования «внешнего облика» или «имиджа» динамически устойчивых проектных структур. Кроме того, участники проектной группы, работающие в динамически устойчивой структуре длительное время, также нуждаются в понятном для окружающих определении своей позиции в университете. В этих условиях вполне оправданным является использование традиционных названий университетских подразделений для обозначения динамически устойчивых образовательных проектов. Так, динамически устойчивая проектная структура университета, реализующая широкий спектр образовательных программ ускоренного обучения, может быть названа факультетом. То же можно сказать о проектной структуре, реализующей программы обучения на удаленной территории.

В случае необходимости структурирования работ внутри динамически устойчивого проекта возникает необходимость в разбиении его на департаменты (департаментализации). Соответствующие подструктуры проектного факультета могут называться кафедрами. Вместе с тем проектная «кафедра» не обязательно должна создаваться в структуре именно проектного факультета. Она может быть создана на традиционном факультете или носить общеуниверситетский характер.

Применение привычных названий к проектным структурам естественным образом вызывает перенос наименований традиционных должностей на должности участников проектной группы. Так, руководитель проекта может именоваться деканом или заведующим кафедрой (исполняющим обязанности заведующего кафедрой). Соответственно могут быть введены должности заместителя декана по

разным аспектам деятельности проекта. Вместе с тем сущность проектного управления делает ненужными стандартные университетские процедуры избрания на должность заведующего кафедрой или декана. Эти должности могут занимать руководители соответствующих проектных структур по приказу. При таком подходе после окончания отдельных проектов, входящих в динамическую смесь, имеется возможность оперативно перепланировать кадровый состав, переведя сотрудников на другие должности в «связи с переходом на другую работу».

Динамически устойчивые проектные структуры могут иметь собственные материальные ресурсы обеспечения деятельности. За ними могут быть закреплены учебные аудитории, компьютерные классы, офисные помещения.

Использование традиционных названий подразделений для обозначения проектных структур имеет в основном внешние, ориентированные на рынок цели. Это, в частности, позволяет руководству проектных групп не вдаваться в детали при объяснении их позиции в университете, что также важно для отношений с внешними организациями. Вместе с тем еще раз подчеркнем, что проектные структуры не могут заменить кафедры и факультеты, поскольку формирование и рост научно-педагогических школ не может осуществляться на краткосрочной основе и требует наличия постоянных позиций для ученого и преподавателя.

3.2.3. Базовые подразделения проекта

Создавая межфакультетскую или межкафедральную структуру, следует каким-то образом очертить круг подразделений, с которыми устанавливаются горизонтальные связи и которые, по существу, обеспечивают работу проектной группы. Такие подразделения могут быть названы *базовыми* подразделениями проекта. В приказе о создании проектной группы должен быть перечислен их список. Применяя классификацию Минцберга, следует сказать, что базовые подразделения играют основную роль в исполнении проекта, являясь его «операционным ядром» и «технологической подсистемой». Роль базового подразделения состоит не только в предоставлении персонала, но и в обеспечении проекта научно-методическими и материально-техническими ресурсами.

В качестве базовых подразделений могут выступать отдельные кафедры, факультеты, университетские научно-исследовательские институты и их подразделения. Другие динамически устойчивые проектные структуры также могут оказаться необходимыми для обеспечения деятельности новых проектов. Во многих случаях проектные

группы вынуждены обращаться к внешним организациям, например, при отсутствии в университете соответствующих помещений или других материально-технических ресурсов. Возникают также и проблемы, связанные с отсутствием в университете специалистов нужного профиля. В этом случае в качестве базового подразделения проекта может быть выбрана сторонняя организация.

Создание совместных проектов с внешними организациями – это перспективный ход для сильного университета, ведущий к *интер-институциональной интеграции*. Кроме договора об аренде, две организации могут заключить договор о сотрудничестве по выполнению проекта. Особенно это важно и необходимо, если базовой сторонней организацией является учебное или научное учреждение и кроме данного конкретного проекта университет и базовая организация имеют дополнительные сферы взаимного интереса.

3.2.4. Участники проекта

Руководящее ядро проекта – это инициативная группа менеджеров, которая либо сама нашла заказ на рынке и инициировала создание проекта по его исполнению, либо была выбрана руководством университета для выполнения «спущенного сверху» проектного задания. Руководящее ядро совершенно не обязательно должно состоять из специалистов в прикладной области деятельности проекта. Это прежде всего группа менеджеров, решающая традиционные задачи управления выполнением проекта. Прикладную, технологическую сторону работы, как говорилось выше, должны обеспечить базовые подразделения проекта. Члены руководящего ядра могут выполнять несколько разных проектов.

В проектно-ориентированном университете руководство должно иметь некоторый резерв сотрудников, обладающих лидерскими и предпринимательскими качествами и владеющих приемами менеджмента. Их можно называть *«интрапренерами»*, то есть предпринимателями, ориентированными на деятельность внутри организации. Разумеется, что интрапренер – это не должность. Сотрудники университета, руководящие исполнением проектов, занимают традиционные позиции в структуре университета и могут иметь любую должность от ректора до ассистента. Этот резерв интрапренеров, конечно, не может быть искусственно сформирован. Он выращивается в организации по мере вовлечения ее в предпринимательскую проектную деятельность в течение продолжительного времени.

Важным действующим лицом проектной группы является «главный инженер» – руководитель программы обучения или научный руководитель проекта, то есть лицо, ответственное за технологию

работы проекта. Эти сотрудники, как правило, отбираются из профессорско-преподавательского состава базового подразделения, обеспечивающего выполнение, например, программы обучения конкретному направлению, специальности.

Другими участниками проектной группы становятся преподаватели, научные сотрудники, учебно-вспомогательный персонал базовых подразделений (в том числе сторонних), работающий на основе совместительства, почасовой оплаты, договоров оказания услуг и других форм, позволяющих оплачивать их труд в соответствии с конкретным вкладом в выполнение проекта. Проектные группы, выполняющие смесь проектов и активно работающие по поиску новых заказов, могут позволить себе иметь небольшой штат сотрудников, привлекаемых к исполнению проектов на основе полной занятости (в основном это касается вспомогательного состава). Однако следует иметь в виду, что целью проектно-ориентированного университета является интенсификация использования уже имеющихся человеческих ресурсов с соответствующим их материальным поощрением, а не экстенсивный рост.

Подбор сотрудников в проектную группу производится в соответствии с принципом обеспечения наиболее эффективного исполнения работ, о чем уже говорилось выше. Серьезной проблемой создания проектно-ориентированного университета является формирование такой организационной культуры, при которой руководители подразделений оценивают деятельность своих сотрудников только по результатам их работы и умеют договариваться между собой о совместном использовании кадров. Другими словами, руководители базовых подразделений не должны устанавливать формальные барьеры на пути привлечения их сотрудников к работе над проектами. Возможные способы разрешения конфликтных ситуаций при привлечении сотрудников в проектные группы будут рассмотрены ниже.

3.2.5. Координационный совет проекта

Коллегиальным органом управления проектом, обеспечивающим функционирование горизонтальных связей проектной группы, является координационный (научно-методический) совет проекта. Роль этого *консультативного* органа состоит в следующем. Во-первых, он формально определяет персональный список руководящих сотрудников, несущих ту или иную степень ответственности за выполнение проекта. В состав координационного совета включаются руководители базовых подразделений проекта и, возможно, заказчика. Кроме того, в совет включаются руководитель проекта, руково-

дитель (руководители) программ обучения, научный руководитель. Координационный совет возглавляется ректором (проректором) университета как лицом, которому а priori подчиняются все члены координационного совета. Во-вторых, координационный совет может выполнять экспертные функции, осуществляя коллегиальное научно-методическое руководство проектом. В-третьих, совет является инструментом разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между руководством проекта и его базовыми подразделениями. Эта третья функция является наиболее важной.

Известной проблемой проектной организации труда на любом предприятии является двойная подчиненность сотрудников, которая, как образно отмечается в современной литературе по менеджменту, может привести к «организационной шизофрении». Работник базового подразделения, привлеченный в проектную группу, получает дополнительного начальника в лице руководителя проекта. Приоритеты подчиненности в данной ситуации не могут быть формально прописаны, и разрешение конфликтов управления основывается фактически на организационной культуре и доброй воле руководителей. Опыт показывает, что в большинстве случаев на практике так и происходит, то есть проблемы подобного сорта улаживаются в рабочем порядке, поскольку присутствует материальная заинтересованность всех сторон в успешном выполнении работы.

Однако при сильно развитой проектной организации работ такие конфликты могут возникать. При множестве проектов в университете один сотрудник может иметь не только двух, но и большее количество непосредственных начальников. Более того, возможны такие сложные ситуации, когда два человека одновременно являются и подчиненными, и начальниками по отношению друг к другу в разных проектных и традиционных подразделениях. «Организационная шизофрения» может действительно стать проблемой. По крайней мере, как показывает реальный опыт масштабной проектно-ориентированной деятельности, работники вспомогательных подразделений университета (отдела кадров, бухгалтерии, учебной части), да и некоторые руководящие работники, начинают теряться в «запутанных» организационных отношениях между подразделениями и проявляют понятное желание все упростить.

Смысл обсуждаемой третьей функции координационного совета состоит в том, что ректорат делегирует ему права разрешения управленческих конфликтов внутри проекта. Следует подчеркнуть, что координационный совет решает задачи по мере их возникновения и может не собираться на заседания на некоторой регулярной основе. При налаженной проектной работе коллектива университета этот совет может даже ни разу не собраться за все время выполнения работ.

В динамически устойчивых проектных структурах, реализующих набор образовательных и научных программ, возрастает роль технологической подсистемы проекта и, соответственно, решения технологических проблем на основе коллективной экспертизы. В таких проектах кроме собственно координационного совета может быть создан специальный научно-методический или ученый совет. При этом за координационным советом сохраняются только координационно-управленческие функции. Научно-методический совет проекта формируется из специалистов-экспертов и призван решать проблемы, связанные с управлением технологическим процессом выполнения проекта (учебный план, подбор преподавателей, работа со студентами или слушателями и т.п.). Этот совет может собираться независимо от координационного совета и на относительно регулярной основе.

3.2.6. Структуры управления проектами

Как уже говорилось, концепция проектной организации образовательной деятельности университета рассматривается нами как дополнительная к существующей организационной схеме и ни в коем случае не отменяет ее. Другими словами, введение проектно-ориентированного подхода к организации университета не отменяет таких фундаментальных университетских структур, как кафедра, факультет и НИИ, так же, как и всех управленческих и вспомогательных структур. Все, что вводится в структуру университета, является дополнительным вкладом и не закрывает возможность работы в соответствии со сложившимися традициями.

Новое в организации университета заключается в институционализации неформальных горизонтальных связей между сотрудниками и подразделениями, которые сложились в результате формирования коллективов с целью выполнения внешних и внутренних заказов образовательного, научного и производственно-технологического характера.

Образованные для решения конкретных задач полуавтономные проектные группы, опирающиеся в своей деятельности на базовые подразделения и подчиняющиеся руководству университета, задают как бы параллельные основной структуре университета и связанные с ней иерархии (рис. 9).

Рассмотрим возможную схему управления динамической проектной структурой. Пусть для определенности эта структура выполняет смесь образовательных проектов и получила в университете права факультета. На рис. 10 показана иерархия управляющих проектным факультетом советов и менеджеров.



Рис. 9. Проекты в структуре университета



Рис. 10. Структура управления проектным факультетом

Координационный совет является высшим коллегиальным органом управления проектным факультетом. Он может иметь только совещательные функции, а может быть наделен ученым советом университета некоторыми правами принятия решений, например по изменению внутренней структуры проектного факультета. Возглавлять координационный совет должен либо ректор, либо проректор по поручению ректора.

Ученый совет проектного факультета берет на себя функции ученого совета традиционного университетского факультета. Необходимость в нем возникает только по достижении проектом определенного уровня зрелости, признак которого – появление в динамически устойчивой структуре пусть небольшого, но собственного профессорско-преподавательского состава, требующего принятия решений по избранию на должности. Поскольку ученый совет, в отличие от координационного, состоит из менеджеров, выполняющих оперативную работу и занимающих соответствующее должностное положение, то этот совет может собираться гораздо чаще. Ученый совет может возглавляться либо проректором, либо руководителем (деканом) проектного факультета.

Вся текущая деятельность проектного факультета осуществляется его деканатом. В отличие от деканата традиционного факультета, который в основном сосредоточен на учебно-методических функциях и координации научной работы, деканат проектного факультета следует рассматривать как руководящее ядро предприятия бизнеса или, как это называется в работах по современному менеджменту, руководящее ядро бизнес-единицы. Дополнительными важнейшими функциями деканата проектного факультета являются финансовый менеджмент, маркетинг и связи с общественностью, работа со студентом как клиентом.

Организация предпринимательского факультета, то есть динамически устойчивой проектной образовательной структуры, показана на рис. 11.



Рис. 11. Внутренняя структура проектного факультета

Предпринимательский факультет реализует динамическую смесь образовательных проектов или программ, которые изображены на рисунке в виде вертикальных столбцов. Каждая программа возглавляется руководителем – специалистом в соответствующей области («главным инженером» проекта), имеющим статус заместителя декана проектного факультета. Для обеспечения деятельности всей смеси имеются соответствующие технологические службы (технологическая подсистема), которые задают горизонтальные ряды управления. Технологические службы возглавляются заместителями декана. В качестве примеров технологических служб на рисунке приведены учебно-методический сектор, клиенто-ориентированный сектор работы со студентами, сектор финансового менеджмента, сектор информационных технологий.

3.2.7. Пример организации проекта

Проиллюстрируем создание проектной группы в университете примером. Допустим, что правоохранительные органы региона заказали университету программу краткосрочного повышения квалификации своих сотрудников, для оплаты которой они имеют оговоренные финансовые средства. Подобные программы обучения носят «малосерийный» характер. Как правило, речь в таких случаях идет об обучении по определяемой совместно с правоохранительными органами программе нескольких групп сотрудников в заданные сроки (обычно несколько месяцев, причем даты начала и конца обучения могут быть фиксированными).

Важной особенностью подобных программ является тот факт, что заказчик обычно выдвигает дополнительные требования к программе обучения, придающие ей междисциплинарный характер. В случае с подготовкой сотрудников правоохранительных органов в качестве такого типового дополнительного требования выступает обычно заказ на усиленную подготовку в области информационных технологий.

Очевидно, что в данном случае мы имеем дело с ограниченной во времени работой, носящей характер проекта. Возможно, конечно, что подобный заказ повторится и в будущем, однако на данном этапе параметры будущей работы определить, как правило, невозможно, хотя бы по причине невозможности спрогнозировать финансовую ситуацию.

В каждом конкретном вузе его руководство даст ответ, как оно организует у себя эту работу. Однако в каждом случае это будет организационное решение, основанное на специфике имеющихся подразделений конкретного вуза, и трансфер этого know-how в

другой университет может оказаться просто невозможным. Мы же обсуждаем некоторый унифицированный подход, основанный на известных принципах организации проектных работ на предприятии с адаптацией их на типовую структуру университета.

Итак, руководство университета принимает решение о создании проектной группы для выполнения заказа. Следует предположить, что в условиях острой конкуренции за подобные заказы руководство университета поставит задачу его выполнения на максимально высоком качественном уровне по всем основным параметрам: качество занятий (лучшие преподаватели), качество технического обеспечения (современная оргтехника, средства презентации, лучший компьютерный класс), лучшие аудитории, оказание дополнительных сервисных услуг в виде кофе-брейков, обедов и т.п. В современном крупном региональном классическом университете, ориентирующемся в настоящее время как на элитарное, так и на массовое образование и обучающем в связи с этим десятки тысяч студентов, все человеческие и материальные ресурсы вуза не могут находиться на одинаково высоком уровне или быть сосредоточены в каком-то одном подразделении. Поэтому понятно, что перед руководством университета встает задача «собрать в кулак» ресурсы для выполнения ответственной задачи, то есть создать специальную команду или, другими словами, проектную группу.

Руководитель проекта выбирается ректором университета из его «резерва интрапренеров». Это, в частности, означает, что в нашем примере руководитель проекта совсем не обязательно будет юристом или специалистом по информационным технологиям. Руководителем же программы обучения, разумеется, должен стать специалист. В нашем примере, скорее всего, назначенный руководитель проекта пригласит двух преподавателей-руководителей программ, один из которых разработает программу юридической подготовки, а другой – программу в области правовой информатики.

Руководитель проекта совместно с руководством университета должен определить базовые подразделения, которые в состоянии выполнить содержательную задачу и обладают необходимыми ресурсами. Здесь следует учитывать ряд, на первый взгляд, второстепенных с точки зрения содержания образования, но зачастую имеющих определяющее значение факторов. Типичным таким фактором является место проведения занятий. Опыт показывает, что заказчик может сознательно пойти на некоторое «теоретическое» упрощение образовательной программы ради обеспечения существенного комфорта обучения.

В нашем примере в качестве базовых подразделений проекта могут выступить юридический факультет и факультет вычислитель-

ной математики и кибернетики (ВМК). Вполне возможна ситуация, при которой указанные факультеты не в состоянии обеспечить все необходимые ресурсы требуемого качества. Это касается как преподавательского состава, так и материально-технических ресурсов. Что касается преподавателей, то обычно в коллектив требуется включить юристов-практиков, работающих в правоохранительных органах, например судей, работников прокуратуры и адвокатуры. Таким образом, проектная группа расширяется за счет внештатных сотрудников. Более удобно расположенные или более качественные аудитории и компьютерные классы (оснащенные требуемым программным обеспечением) также могут оказаться в ведении других университетских подразделений. Например, они могли быть созданы в ходе выполнения других проектов и в данный момент закреплены за каким-нибудь «центром», выполняющим эти другие проекты. В этом случае «центр» может также выступить в качестве базового подразделения нового проекта. Предположим, что в рассматриваемом примере возникла именно такая ситуация. Тогда в качестве третьего базового подразделения нового проекта будет выбран упомянутый «центр». Пусть для определенности в качестве базового проекта-центра выступает Центр дополнительного профессионального образования университета. Кстати, в этом случае руководство университета может принять решение «погрузить» новый проект в базовый, превратив новый проект в проектный департамент. Решение принимается с учетом ряда конкретных параметров организации, важное место среди которых занимают человеческие отношения между руководителями проектов. Допустим, что было принято решение выделить новый проект как самостоятельный, не включая его в структуру Центра дополнительного профессионального образования, то есть закрепив за последним статус базового подразделения.

Следующим шагом является формирование списка координационного совета. В него должны войти руководитель проекта, оба руководителя программ, декан юридического факультета, декан факультета ВМК, руководитель Центра дополнительного профессионального образования, а также, возможно, представитель заказчика. Как уже говорилось, возглавить координационный совет должен ректор или проректор по поручению ректора.

После проведения рассмотренной подготовительной работы может быть издан приказ ректора о создании проектного подразделения. Назовем его, например, Межфакультетский центр повышения квалификации работников прокуратуры. В этом приказе также назначаются все должностные лица проекта и формируется координационный совет.

По окончании исполнения проекта можно издать приказ о ликвидации «центра», однако это совершенно не обязательно. Члены проектной группы, включая руководителя, продолжат работу на своих основных рабочих местах и в других проектах. Вполне возможно, что через некоторое время поступит другой подобный заказ и тогда «замороженный» «центр» станет структурой выполнения нового проекта или будет реорганизован приказом ректора в связи с новыми параметрами заказа. В любом случае проблема существования недействующих («висящих») проектных подструктур в составе университета не представляется в организационном плане серьезной.

3.2.8. Персональный менеджмент

Возможность создания проектно-ориентированного университета обусловлена новыми возможностями человека информационного общества. Говоря о новой ролевой модели университетского преподавателя, мы уже отметили, что главная ее черта – появление нового предпринимательского измерения. Обсудим два наиболее существенных аспекта персонального менеджмента в проектно-ориентированном университете – это проблемы управления рабочим временем и карьерой университетского сотрудника.

Управление рабочим временем. При проектной организации возникает вопрос о качестве работы «перегруженных» сотрудников, которые должны выполнять свои обязанности по основному месту работы (например, обязанности преподавателя кафедры), а также справляться с заданиями одного или нескольких проектов, в которых они участвуют. Прежде всего, следует подчеркнуть, что в определенном смысле проектно-ориентированный подход не вносит ничего кардинально нового в принципы распределения рабочего времени университетского преподавателя. Как мы уже говорили, в течение долгого времени университеты эволюционировали в сторону многопродуктовой схемы работы, что подразумевало участие преподавателей в нескольких видах работ (преподавание, научная деятельность, работа в технологической подсистеме и т. д.). На протяжении длительного периода преподаватель мог работать на 1,5 ставки, и при этом не считалось, что это приводит к снижению качества его работы. Предполагалось, что он одновременно занимается научной и преподавательской работой, причем предметное содержание этих видов работ далеко не всегда совпадает. Более того, признавалось совершенно нормальным, что человек работает как профессор (доцент) и при этом заведует кафедрой, является деканом факультета, проректором. Таким образом, деление времени

университетского преподавателя между разными видами работ (учебной, научной, административной) всегда являлось нормой университетской жизни.

Новое состоит не в том, что преподаватель оказывается нагруженным несколькими видами работ, а в том, что ранее ввиду ограниченности количества административных должностей в бюрократической схеме университета, а также ограниченности общего объема учебной нагрузки, определенного государственным финансированием, возможность дополнительно работать имел только ограниченный круг университетских сотрудников. В проектно-ориентированном университете каждый инициативный преподаватель получает возможность дополнительного заработка.

Разумеется, что продуктивное время университетского сотрудника ограничено. Например, считается, что в исследовательском университете это ограниченное время делится в пропорции пятьдесят на пятьдесят процентов между учебным процессом и научными исследованиями. В проектно-ориентированном университете существует очевидная тенденция к дроблению времени пропорционально количеству проектов, в которых участвует преподаватель. Однако здесь следует избегать механистических подходов и рассматривать эту проблему с позиций органического менеджмента.

Идеалистическое представление об университетском преподавателе, который в течение рабочего дня из учебной аудитории немедленно переходит в научную лабораторию и обратно, тем самым используя все свое рабочее время полностью в пропорции 50 на 50, вряд ли может быть признано адекватным действительности в общем случае. В российских же условиях, при которых огромное число преподавателей не имеет даже своего стола на кафедре, не говоря уже о современном компьютеризированном рабочем месте, невозможно вести речь об эффективном использовании рабочего времени преподавателем в рамках традиционной технологии работы. Не имея конкретных задач и стимулов, кроме требования обслуживать серийный учебный процесс и общего призыва заниматься научной работой, а также еще и при отсутствии нормальных условий работы, преподаватель невольно растрчивает свое время в соответствии с известным управленческим законом, по которому любая работа занимает весь отведенный под нее период.

В течение длительной университетской карьеры преподаватель имеет всего лишь несколько стимулов к интенсивной работе. Это, во-первых, защита кандидатской диссертации, затем, во-вторых, но уже для гораздо меньшего числа преподавателей, защита докторской диссертации. Кроме того, стимулом к интенсивной работе может быть постановка нового учебного курса. Однако во многих,

особенно в фундаментальных областях образования и науки, число таких новых курсов не велико, а возможность постановки новых спецкурсов ограничена сеткой учебных часов.

Нельзя забывать и о таком объективном факторе, как разный уровень таланта и творческих способностей преподавателей университетов. Далеко не все сотрудники в состоянии постоянно в течение всей жизни наращивать научный потенциал, активно заниматься научной работой, а также работать над чем-то совершенно новым в методике преподавания или осваивать новые учебные курсы. В то же время эти преподаватели, пользуясь сделанным в начальный период университетской карьеры научным и методическим заделом и совершенствуя его в дальнейшем (на основе изучения научной литературы), обеспечивают качественное проведение стандартизированных лекционных и практических занятий.

Если взять в качестве характерного примера советский период развития высшей школы, следует признать, что очень большое число университетских преподавателей, защитив кандидатскую диссертацию и поставив в активный жизненный период один или два учебных курса, в течение остальной жизни весьма неэффективно использовали рабочее время. Как уже говорилось, ярким индикатором этой ситуации стал исход преподавателей университетов во множество вновь образованных учебных заведений в первой половине девяностых годов. С одной стороны, для этого был очевидный стимул – дополнительный заработок. Но, с другой стороны, для этого были и очевидные возможности – большой резерв свободного времени по основному месту работы.

Еще один важный аспект управления личным рабочим временем состоит в том, что в условиях академической свободы преподаватель стремится выделить максимум личного времени под работы, дающие, с его точки зрения, максимальный эффект, где он чувствует себя наиболее талантливым. Сразу отметим, что не обязательно речь идет о максимизации только денежного дохода. Университетское сообщество является той общественной средой, где модель «человека экономического» (*homo economicus*) работает очень плохо. Тем не менее, руководствуясь либо денежными соображениями, либо соображениями собственного престижа в академическом сообществе, либо просто научным интересом, либо еще чем-то, преподаватель перераспределяет свое время в соответствии с этими критериями. В практике работы университетов развитых стран является совершенно нормальным, что происходит специализация некоторых слоев сотрудников, которые концентрируются на выполнении одного из видов работ: учебной, научной или административной. В качестве иллюстрации этого тезиса приведем услышанный автором

данной монографии лично рассказ одного из бывших руководителей российского образования о его беседе с ректором крупного американского университета (на вопросы рассказчика отвечает ректор): *«Какой предмет Вы читаете? – Ну что Вы, я не читаю лекций. – Вы, видимо, поглощены научной работой? – Нет, я не занимаюсь научной работой. – Как понимаю, все Ваше время уходит на руководство таким огромным университетом? – Ну что Вы, у меня есть специальный штат менеджеров, который обеспечивает управление. – Так что же Вы делаете в университете? – Я заседаю в правлении многочисленных фондов, участвую в работе комитетов, в том числе правительственных, обеспечивая получение средств для деятельности моего университета».*

Важнейшим следствием перехода к информационному обществу стало то, что непроизводительные потери рабочего времени на коммуникации и обработку документов снизились в разы за счет применения информационных технологий, использующих компьютеры и их сети. Использование безбумажной технологии и возможности в режиме реального времени общаться с партнерами с помощью Интернета, где бы они ни находились – в соседней комнате или в другой стране, стало новым гигантским ресурсом для увеличения интенсивности труда на основе проектно-ориентированного подхода.

Еще один значительный резерв времени кроется в самом методе органического менеджмента, каким является проектно-ориентированное управление. Непроизводительные потери времени на различные заседания, бумажное оформление принятых решений, процедуры согласования и тому подобная истинно «бюрократическая» волокита полностью устраняются за счет нового предпринимательского стиля работы, основанного на доверии и делегировании прав.

Управление карьерой. Карьерный рост преподавателя традиционного университета имеет два измерения. Во-первых, это рост в системе университетских должностей от ассистента до ректора. Во-вторых, это профессиональный рост, сопровождаемый признанием как авторитета в своей области научных знаний не только в университете, но и, что является главным, в соответствующем сообществе специалистов в стране и за рубежом. Рост в обоих измерениях имеет экономические последствия для преподавателя, а значимость продвижения по той или другой линии основана на социально-экономической ситуации и на личных приоритетах.

Преимущество университета для карьерного роста по отношению к фирме всегда состояло в наличии вышеупомянутого второго измерения карьеры. Если *должностной* рост в механистической организации всегда имеет ограничения, связанные с количеством руководящих должностей, что справедливо и для традиционного уни-

верситета, то *профессиональный* рост в университете является возможностью карьерного продвижения для каждого преподавателя и ограничен только личными возможностями.

Экономические выгоды должностного карьерного роста определены соответствующим повышением заработной платы при переходе на очередную ступень и дополнительными благами, связанными со статусом той или иной должности. Экономические выгоды профессионального роста связаны с получением грантовых средств на развитие перспективных исследований, а также заказов на выполнение прикладных научных работ.

В зависимости от конкретной социально-экономической ситуации в академическом сообществе на первый план выдвигается то или иное карьерное измерение. Например, в период советского уравнительного финансирования значительная часть преподавателей крупных университетов предпочитала профессиональный карьерный рост. В то время многие полагали, что для сильного ученого должность профессора на кафедре (именно профессора, а не заведующего кафедрой) давала наилучшие возможности комфортной жизни. Поиск кандидатуры на должность декана в то время мог представлять проблему ввиду отказа сотрудников заниматься «непрестижной» административной работой, которая давала незначительный материальный доход. По крайней мере, этот доход мог быть легко перекрыт хозяйственной деятельностью успешного ученого.

Резкая смена социально-экономических условий в России повлияла и на эту сторону университетской жизни. В настоящее время в университете, зарабатывающем внебюджетные средства, должностной рост является реальным способом повышения благосостояния преподавателя. При этом следует отметить, что и профессиональный рост не только не потерял, но и усилил свою экономическую значимость как средство получения грантов и контрактов. Отметим при этом, что оплата преподавательского труда в настоящее время в значительно меньшей степени связана с формальными признаками профессионального роста (ученой степенью, званием). Более того, научный авторитет выдающегося в своей области ученого может оказаться несущественным фактором в смысле определения суммы вознаграждения по сравнению с негативной оценкой проведенных занятий, сделанной студентами или слушателями, оплачивающими свое обучение.

Сохраняя все традиционные возможности роста преподавателей университета, проектно-ориентированный подход дает третье, предпринимательское измерение развития карьеры преподавателя. Это измерение связано с предпринимательской инициативой и, как следствие, организацией преподавателями проектных структур. В отличие

от ограниченного должностного роста в механистической организации, проектно-ориентированный подход дает возможности должностного продвижения в динамически устойчивой проектно-ориентированной структуре университета для всех преподавателей, имеющих для этого способности. Фактически проектный подход дает возможность создавать новые должности. Как говорилось выше, успешные динамически устойчивые проектные структуры получают статус факультета или кафедры, а их руководители – соответствующие должности декана, заместителя декана, заведующего кафедрой.

В век гибкой занятости и управления собственной карьерой корпоративная лояльность становится все более расплывчатым понятием. Последнее десятилетие наглядно показало, что значительное число преподавателей университета игнорируют принципы университетской корпоративной солидарности и при наличии выгодных предложений работают на конкурентов, оставаясь при этом сотрудниками университета. Попытки бороться с этим на основе запретов приводят только к вытеснению активных сотрудников. Позитивным способом преодолеть эту проблему является предложение дополнительной работы внутри университета, причем такой работы, которая сопровождается ростом статуса сотрудника в организации. Именно это и обеспечивает проектно-ориентированный подход.

3.2.9. Финансовый менеджмент

Как уже отмечалось, причинами выбора именно проектного организационного подхода к решению какой-либо новой задачи университета являются ограниченное во времени или рискованное финансирование процесса решения задачи. Основными источниками финансирования такого рода для университетов являются российские и иностранные фонды, выделяющие грантовые средства на конкурсной основе, а также рыночные источники получения средств. Грантовое финансирование в силу конкурсного распределения является рискованным. Кроме того, гранты выдаются всегда для выполнения определенного набора работ и на конкретный период времени. Ориентация на рыночный спрос по своей экономической сути всегда носит рискованный характер. Заказы рынка научных и образовательных услуг часто являются разовыми или малосерийными. Настоящий период развития рыночного спроса на образование в России весьма далек от стабильности. Например, конец 90-х годов был отмечен «взрывным» спросом на второе высшее образование. В настоящее время этот сектор рынка переживает спад. Залог стабильного привлечения в университет средств рынка образовательных и

научных услуг состоит в наличии в университете динамически меняющейся смеси различных проектов.

Проблематика финансового менеджмента проектов в проектно-ориентированном университете складывается из двух основных аспектов. Это, во-первых, правовые и экономические условия, в которые университеты поставлены государством, и, во-вторых, внутренние принципы управления финансами.

Что касается макроуровня, то есть российской государственной политики в области финансирования образования, то она определяется в настоящее время законом РФ «Об образовании», Гражданским кодексом РФ и Бюджетным кодексом РФ. В соответствии с законодательством государственные университеты России являются государственными федеральными учреждениями, что влечет за собой жесткий контроль со стороны государства. Дополнительной проблемой являются существенные противоречия в законах, в которых по мере их принятия ограничиваются возможности рыночной деятельности университетов. В качестве примера приведем нарастание ограничений, которое имеется в трех вышеперечисленных законах, по вопросу прав учреждения в отношении полученных им доходов*. В законе РФ «Об образовании» о доходах образовательного учреждения говорится (ст. 39 п.7): «Образовательному учреждению принадлежит право собственности на доходы от его деятельности и приобретенные на эти доходы объекты собственности». Гражданский кодекс РФ в ст. 298 п. 2 устанавливает, что «доходы, полученные от приносящей доход деятельности, и приобретенное за их счет имущество поступают в самостоятельное распоряжение учреждения». Бюджетный кодекс РФ, говоря о бюджетном учреждении, в ст. 42 п. 2 определяет, что «эти доходы в полном объеме учитываются в его смете доходов и расходов и отражаются в доходах соответствующего бюджета».

В настоящей работе, говоря о государственных университетах, мы используем широко принятые термины «внебюджетные средства», «внебюджетные источники финансирования» и т.п. Вместе с тем следует помнить, что в соответствии со статьей 41 Бюджетного кодекса РФ доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности, доходы от платных услуг, оказываемыми бюджетными учреждениями, находящимися в ведении соответственно федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, относятся к *неналоговым доходам соответствующих бюджетов*. На них в полном объеме

* Пример взят из книги «Правовые проблемы модернизации образования», Отв. ред. И.А. Рожков, Москва, ГУ ВШЭ, 2002.

распространяются положения Бюджетного кодекса, регламентирующие учет и движение бюджетных средств.

Безусловно, что жесткие финансовые условия (например, перевод счетов в казначейство), в которые поставлены государственные университеты, не способствуют развитию в них предпринимательской деятельности. Возможный путь решения этой проблемы связан с переходом университетов в новую организационно-правовую форму. В настоящее время широко обсуждается возможность преобразования университета в «специализированную государственную некоммерческую организацию». Однако обсуждение вопросов государственной политики в этой области, а также возможных стратегий поведения университетов в этой ситуации выходит за рамки настоящей книги. В данном разделе мы намерены обсудить некоторые вопросы внутриуниверситетского финансового менеджмента, направленного на стимулирование реализации проектно-ориентированного подхода.

Первый кардинальный вопрос, который возникает в университете при появлении дополнительных внебюджетных источников финансирования, заключается в способе разделения средств между университетом в целом и его подструктурами, заработавшими эти средства. Ответ на этот вопрос не может быть дан в однозначной форме и варьируется в зависимости от конкретной ситуации. Прежде всего, выскажем некоторый общий тезис о том, что бедный университет при богатых подразделениях является такой же нежизнеспособной организацией в длительной перспективе, как и богатый университет при бедных подразделениях. Второй тезис состоит в том, что устойчивое решение о распределении средств носит динамический характер. Далее скажем, что в мировой практике сложился некоторый ориентир: 20% средств переходит в общий фонд университета, а 80% используется на обеспечение деятельности подразделения. Повторим, что это всего лишь ориентир. То или иное процентное соотношение может устанавливаться в зависимости от объемов зарабатываемых средств, от социальной значимости проектов, от приоритетов университета в отношениях с организацией-заказчиком, от того, переживает ли проект стадию «раскрутки» или уже является динамически устойчивой проектной структурой, а также в зависимости от ряда других причин.

Для определения процентного соотношения распределения заработанных средств весьма полезным является портфельный анализ корпорации, изложенный во второй главе. Проекты могут быть классифицированы как «дойные коровы», «звезды», «проблемные дети» и «собаки». Проекты-«дойные коровы», безусловно, могут обеспечить большой вклад в общую копилку университета и в абсолютном,

и в процентном соотношении. Проектам-«звездам», возможно, следует дать временное послабление, чтобы они осуществили прорыв на рынке.

Процентное соотношение должно устанавливаться индивидуально для каждого проекта и на определенный срок (который, конечно, может быть пролонгирован). В идеале каждое конкретное решение о распределении средств должно приниматься как результат договоренности между руководством университета и руководством проекта. Конечно, последнее слово остается за ректором, но и кандидат в руководители проекта должен иметь право отказаться от работы на диктуемых условиях. По поводу норм распределения средств могут быть изданы приказы ректора, утверждены внутренние нормативные документы (положения).

Второй аспект указанной проблемы состоит в определении механизма стабильного соблюдения достигнутой договоренности о способе разделения средств. Решение этой задачи, безусловно, является гораздо более трудным, чем достижение первоначальной договоренности. Существует мнение, что наиболее надежным способом закрепления оговоренных средств за проектом является наличие у проекта собственного банковского счета.

Кратко обсудим техническую сторону этого вопроса. Для негосударственных вузов открытие нескольких банковских счетов не представляет проблемы. Государственные университеты в соответствии с требованиями Бюджетного кодекса (статья 254) обязаны иметь лицевые счета в соответствующих территориальных органах федерального казначейства и учитывать на них внебюджетные средства (доходы от предпринимательской деятельности и от использования государственной собственности). Возможно открытие нескольких таких счетов с выдачей доверенности. То есть, в принципе, проблема наличия отдельного счета у проектной структуры может быть решена и в государственном вузе-учреждении.

Указанные технические аспекты являются специфическими проблемами российских государственных университетов на данном этапе государственного строительства системы высшего образования. Как видно, несмотря на определенные технические сложности, имеется принципиальная возможность пойти по пути открытия самостоятельных счетов проектных структур. Однако это далеко не всегда оправдано.

В крупном проектно-ориентированном университете могут быть сотни различных образовательных, научных и других видов проектов. Обслуживание сотен банковских счетов просто не представляется реальным. Кроме того, многие проекты носят краткосрочный характер, и открытие банковских счетов, условно говоря, на срок

несколько месяцев просто бессмысленно. Уже в течение длительного времени в связи с потребностью обслуживания хозяйственных работ в университетах существуют структуры (НИЧ), выполняющие функции финансового менеджмента проектов подобного сорта.

Таким образом, если и следует использовать механизм отдельных банковских счетов, то речь должна идти только о нескольких крупных динамически устойчивых проектных подструктурах университета.

Использование множества отдельных счетов имеет тот очевидный недостаток, что ректор университета не может оперативно консолидировать средства для решения задач общеуниверситетской важности. С другой стороны, отсутствие отдельных счетов может привести к расходованию средств подразделений на общеуниверситетские нужды без учета планов развития подразделений и, в конечном счете, к деградации подразделений, обеспечивающих приток средств в университет.

Учитывая и тот определяющий факт, что открытие отдельных счетов является прерогативой ректора, следует признать, что проблема рационального финансового менеджмента в университете прежде всего заключается не в способах решения отдельных технических вопросов, а в наличии соответствующей *организационной культуры* и в общем стиле работы руководящих органов.

В мировой и российской современной практике государственных органов и коммерческих предприятий давно уже отработаны принципы бюджетного управления и финансового менеджмента. Проблема российских университетов заключается в отсутствии исторического опыта использования систем бюджетирования и, как следствие, в отсутствии квалифицированного персонала в этой области на высшем уровне управления университетом.

Проектно-ориентированный университет не может эффективно работать без системы управления бюджетом как университета в целом, так и отдельных его подразделений, в том числе проектных подструктур.

Важным практическим аспектом финансового менеджмента отдельного проекта является вопрос финансовых взаимоотношений проектной группы с базовыми подразделениями. Схема этих отношений не повторяет отношения университет – проект и строится на других принципах. Основной подход состоит в оплате труда сотрудников базового подразделения в соответствии с их вкладом в выполнение проекта, а также в целевом возмещении ресурсных затрат базового подразделения. Следует сказать, что отношения между университетской проектной группой и университетским базовым подразделением складываются не только на основе финансовых расче-

тов. Многие виды услуг могут быть оказаны друг другу, так сказать, на условиях взаимозачета, с расчетом на будущее сотрудничество и т.д. Повторим опять, что главным здесь является организационная культура и разумное корпоративное сотрудничество. Подобное объяснение методов обеспечения эффективной работы может показаться неконструктивным. Однако именно высокая организационная культура, предполагающая решение массы вопросов не на основе формализованных процедур, а как результат договоренностей сторон, является базисом современных концепций органического менеджмента и, в частности, проектно-ориентированного подхода.

В случае если базовое подразделение является сторонней организацией, то финансовые отношения, как правило, определяются договором аренды, договорами возмездного оказания услуг или же путем зачисления сотрудников сторонней организации в университет в качестве совместителей.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

В третьей главе изложено авторское видение опробованной на практике в течение длительного времени новой организационной модели современного крупного классического университета. Эта организационная модель была целенаправленно сформирована коллективом университета и, прежде всего, его управляющим ядром. Творческий процесс стратегического управления университетом, разумеется, продолжается в связи с быстро меняющимися внешними условиями, однако уже сейчас можно говорить, что действующая организационная модель дает значительный социальный и экономический эффект.

Позиционируя проектно-ориентированную модель университета в системе современных теоретических разработок в области университетского управления, можно определить ее как одно из возможных конкретных организационных воплощений концепции предпринимательского университета. Если попытаться построить логическую цепочку терминов-характеристик нового университета, то в начале списка можно поставить наиболее широкое по смыслу обозначение активного вуза – «инновационный университет», которое символизирует факт применения каких-то новаций в методах функционирования и организации университета. Следующий уточняющий термин – «отзывчивый университет» – конкретизирует направление инноваций, указывая на выбранный путь преобразований, связанный с изучением и удовлетворением потребностей общества и рынка. Словосочетание «предпринимательский университет» определяет общий подход к функционированию «отзывчивого университета». Этот под-

ход основан на применении специальных управленческих приемов, частично заимствованных из арсенала управления современными корпорациями. Он также нацеливает на развитие специфичной (предпринимательской) организационной культуры в университете. В свою очередь, термин «проектно-ориентированный университет» показывает, что из широкого набора способов организации предпринимательской деятельности выбран проектный подход, как наиболее близкий и знакомый академическому сообществу по организационной форме. При этом проектный подход применяется не в традиционном виде, а с учетом специфики университета как организации высшего образования и науки.

Базовая концепция, на которой основан проектно-ориентированный подход к управлению и организации университета, – это концепция активного использования в целях развития университета горизонтальных связей между подразделениями традиционной научно-педагогической иерархии вуза.

Проектно-ориентированная модель задает форму практической реализации этих связей. Новая университетская структура может быть представлена в виде многомерной матрицы. На пересечении «строк» и «столбцов» этой многомерной матрицы находятся группы сотрудников – проектные команды, выполняющие конкретные образовательные, научные, технологические и другие проекты.

Таким образом, при новой организационной структуре университета сохраняется основа для формирования и роста научно-педагогических школ – кафедры и факультеты. Как следствие, сохраняется академическое измерение свободы. Но при этом появляется новое измерение университетской свободы – предпринимательская свобода, реализуемая через новое измерение университетской структуры – проектную подсистему.