

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мировое академическое сообщество вступило в новую эру – эру «академического капитализма». Необходимость принять новые стандарты жизни всегда вызывает отторжение у большинства членов общества. Первой реакцией на новые вызовы времени, как правило, является надежда на «случайность» изменений, их временный характер и уверенность в том, что скоро все вернется в исходное состояние.

Вполне вероятно, что через какой-то исторический промежуток времени ученые и преподаватели вновь окажутся в относительно комфортных условиях, позволяющих полностью сосредоточиться на творческом процессе и не заботиться о «хлебе насущном». Вполне возможно, что в силу глобальной акселерации социально-экономических процессов, особенно характерной для информационного общества, это время отстоит от нас не настолько далеко, как сейчас кажется многим практикам и теоретикам университетского менеджмента. Однако, уже сейчас видно, что дожидаться «ренессанса», не предпринимая в настоящее трудное время никаких кардинальных организационных мер, удастся не многим. Ведущие университеты мира, «обласканные» правительствами и спонсорами, вероятно, смогут еще длительный период придерживаться традиционных схем деятельности, оставаясь на своих лидирующих позициях. Но даже среди них находятся вузы, которые, учитывая сегодняшние реалии, решительно переходят на инновационный путь развития. Что же касается основы всей образовательной системы мира – множества региональных исследовательских университетов, то, очевидно, что трудности, которые они переживают в течение одного или двух последних десятилетий, сами по себе для них не закончатся.

Наиболее активные университеты в разных странах мира и на разных континентах уже приняли стандарты новой социально-экономической системы и нашли инновационные подходы к организации научной и образовательной деятельности. Общее направление инноваций может быть обозначено терминами «коммерциализация» и «предпринимательство». Мы наблюдаем также появление нового типа университетского преподавателя, который благодаря применению новых технологий работы оказывается способным взвалить на себя еще один, ранее казавшийся несовместимым с сущностью академической работы груз деятельности: предпринимательство в научной и образовательной сфере.

Накопленный в мировой и российской практике разносторонний опыт нового университетского управления уже позволяет перейти к его систематизации и анализу. Практики и теоретики менеджмента пытаются сформулировать некоторые общие подходы к трансформации университета в инновационную организацию, адекватную новым внешним условиям. Другими словами, в настоящее время активно разрабатываются методы стратегического управления вузами и целевые организационные модели. В данной монографии мы рассмотрели все основные известные на данный момент концепции нового университета. Как становится ясно из исследования, эти модели в целом базируются на разработанных ранее для современных корпораций концепциях организации и управления. Это концепции предпринимательской организации, индивидуализированной организации, сетевой организации, многомерной организации и тому подобные концепции, основанные на раскрытии и использовании личной творческой инициативы всех сотрудников корпорации.

Разумеется, между общей концепцией и ее практической реализацией имеется дистанция, преодоление которой требует огромного творческого труда. Требуется учесть особенности национального законодательства и национальных академических традиций, социально-экономические и культурные особенности региона, имеющуюся в данный момент организацию вуза, принятые в вузе технологии управления, кадровый потенциал вуза, его готовность к преобразованиям и множество других факторов, каждый из которых может стать непреодолимым препятствием к нововведениям. Чисто умозрительные схемы решения управленческих проблем вряд ли могут играть хоть сколько-нибудь полезную роль в плане их применения в конкретных обстоятельствах. Вот почему все признанные работы в области университетского управления построены на изучении конкретных случаев (case study), их анализе и обобщении.

Не является исключением в этом плане и настоящая работа. Предложенная концепция проектно-ориентированного университета есть результат обобщения опыта организационных инноваций, осуществляемых в Нижегородском университете практически с первых лет «перестройки». Подводя итоги обсуждению этой концепции, кратко сформулируем ее основные черты и преимущества как способа организации и управления университетом в условиях академического капитализма.

- Проектно-ориентированный подход основывается на парадигме смешанного (государственного, общественного и частного) финансирования крупных многопрофильных исследовательских университетов.

- Проектно-ориентированный подход обеспечивает сохранение организационных основ научной и образовательной деятельности, роста научно-педагогических школ. Эта модель университета сохраняет академическое измерение университетской свободы. Вместе с тем проектно-ориентированный подход открывает новое измерение университетской свободы – свободы предпринимательской деятельности внутри университета на основе принципов проектной организации.
- Таким образом, проектно-ориентированный подход позитивен. Он не отрицает никаких традиций академического сообщества и не ведет к ликвидации тех или иных вузовских структур и должностей. Всё, что предлагает этот органический управленческий метод, носит дополнительный характер. Он является развитием и обобщением ряда управленческих находок и методов, уже применяемых в практике университетского управления и принятых университетским сообществом.
- Проектно-ориентированный подход носит конструктивный характер и задает ясный алгоритм управленческих мероприятий, которые нужно провести с целью поддержки инициативных сотрудников, ориентированных на поиск и получение средств из разнообразных дополнительных источников финансирования. Этот управленческий метод нацелен на создание условий для повышения эффективности труда таких сотрудников.
- Создание проектно-ориентированной организации университета – это цель стратегического управления университетом в условиях академического капитализма. При этом гибкий, динамический характер созданной проектно-ориентированной организации создает условия для самообновления и облегчает дальнейший процесс стратегического управления, которое необходимо осуществлять постоянно ввиду ускоренных трансформационных процессов, происходящих в обществе.
- Проектно-ориентированный подход носит социальный характер и направлен на создание дополнительной занятости внутри университета, что позволяет университетским сотрудникам за счет интенсификации труда существенно увеличить свой заработок, а также повысить должностной статус в вузе.
- В результате применения проектно-ориентированного подхода в университете формируется проявивший себя при выполнении конкретных проектов кадровый резерв на замещение любых руководящих вузовских должностей.
- Проектно-ориентированный подход является организационным средством обеспечения синергетического эффекта при развитии отраслей знаний, поскольку он преодолевает барьеры традици-

онной дисциплинарной департаментализации образования и науки, позволяя создавать творческие коллективы сотрудников, принадлежащих разным подразделениям университета и внешним организациям.

- Проектно-ориентированный подход требует эволюционного внедрения, постепенного «выращивания» новой организационной культуры. Однако это не означает, что его применение в каждом вузе потребует многолетней работы. Многие университеты уже готовы к достаточно быстрому переходу к принципам проектной организации. Многие вузы сознательно или интуитивно идут по этому пути уже длительное время. Для таких университетов проектно-ориентированный подход станет лишь инструментом систематизации своей деятельности и перехода от экспериментального поиска путей развития к целевому стратегическому управлению.