

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ: ОТ ПЛАНА К ИННОВАЦИОННОЙ МИССИИ\*

*А.О. Грудзинский*

В современном российском университетском менеджменте сложилась весьма парадоксальная ситуация, касающаяся применения идей *стратегического планирования*. В начале 90-х годов рухнула советская командно-административная система, являющаяся классическим примером механистической бюрократии и основанная на тотальном планировании. В памяти тех, кто стоит сейчас у руля российской системы образования, без сомнения, живы воспоминания обо всех недостатках советской плановой экономики. С одной стороны, эта система организации и управления была абсолютно неспособной учитывать постоянно расширяющееся множество параметров планирования в условиях нарастающей диверсификации товаров и услуг, а с другой стороны, она подавляла всякую инициативу и любые зачатки саморегулирования. В результате потребитель испытывал постоянный дефицит товаров, который в большом числе случаев возникал именно из-за системных дефектов существовавшей процедуры планирования, а не по причине отсутствия ресурсов или производственных мощностей.

В процессе нового государственного строительства в 90-х годах в России были приняты законы, закладывающие основы рыночной экономики и, в том числе, определяющие новые институциональные основы российской системы образования. Новая система управления образованием освободила вузы от тотального регулирования директивными органами и продиктованной ими необходимости составлять планы работы, а затем отчитываться за выполнение этих планов.

Парадокс заключается в том, что в то же самое время в Россию стала поступать западная интеллектуальная помощь (подкрепленная финансовыми средствами), направленная на продвижение идей так называемого «стратегического планирования» развития университетов. Несмотря на некоторую новизну, связанную с использованием прилагательного «стратегический», в целом этот термин вызывал прямые ассоциации с хорошо известным понятием перспективного планирования. При пер-

---

\* Статья опубликована: Университетское управление: практика и анализ. — 2004. — № 1 (30). — С. 9–20.

вом знакомстве с понятием «стратегического планирования» оно, как правило, воспринимается как некоторый лозунг, зовущий к возвращению на уровне университета к старым методам управления, то есть как добровольное восстановление системы плановых показателей и, соответственно, мер принуждения по их достижению.

Призывы к планированию деятельности университета в условиях, когда «план» развития внешней среды неизвестен, вызывает естественное непонимание и даже раздражение. Ректор одного из ведущих университетов России сказал в личной беседе автору этих строк примерно следующее. «Все эти разговоры про стратегическое планирование не имеют смысла. Как я могу планировать развитие университета, например, создание и оборудование новой научной лаборатории, если я не знаю, какие финансовые средства у меня будут завтра». Эта фраза иллюстрирует традиционный взгляд на планирование. Ректор рассматривает задачу планирования именно в «механистическом» понимании, то есть в первую очередь как задачу составить план расходования имеющихся финансовых средств в целях выполнения конкретных работ и достижения определенных количественных показателей. При таком взгляде на задачу формирования целей развития основная трудность состоит только в том, что источники поступления финансовых средств в условиях современной рыночной экономики носят нестабильный характер.

Однако стратегическое управление в целом и стратегическое планирование в частности, основаны на принципиально другом подходе к «управлению будущим».

### **Стратегическое управление вузом**

Повторим, что отсутствие понимания новых задач управления имеет исторические причины. Хотя экономики развитых стран уже в течение длительного периода носят рыночный характер, тем не менее, на уровне промышленных предприятий в течение большей части двадцатого века господствовали идеи менеджмента, основанные на механистических подходах типа «научного управления труда». В России же эти идеи были реализованы на государственном уровне в виде системы централизованного управления обществом и экономикой. При этом задачи развития индустриального общества XX века носили в первую очередь количественный характер и подразумевали не столько диверсификацию и поиск новых подходов, сколько репродуцирование наработанных схем в

условиях слабо изменяющейся внешней среды. Хотя тип организации деятельности вузов всегда отличался от организации промышленных предприятий, тем не менее общая ситуация стабильности социально-экономической системы и наличие сильно выраженных элементов механистической бюрократии в университетском управлении, не стимулировали развитие каких-то новых форм управления вузом, связанных со сложными процедурами анализа внешней среды и творческими поисками нестандартных управленческих решений. Частным следствием этого, например, являлся взгляд на должности декана, проректора или даже ректора как на чисто административные, или даже диспетчерские должности. Считалось, что ученый чуть ли не жертвует собой ради коллег, соглашаясь возглавить, например, факультет.

Однако со второй половины двадцатого века ситуация стала меняться, а к началу XXI века новые глобальные тенденции развития мировой образовательной системы вполне определились. За исключением ряда элитных университетов, пользующихся приоритетной поддержкой государств, основная масса вузов оказалась в той или иной степени (в зависимости от национальных условий и собственных возможностей) вовлеченной в рыночно ориентированную деятельность, основанную на конкуренции за ресурсы. Целью соревнования стал государственный заказ на подготовку специалистов, средства населения, готового оплачивать различные образовательные услуги, средства, выделяемые в виде грантов на научные исследования государствами, общественными и частными фондами, корпорациями. Более того, университеты наравне с производственными предприятиями включились в рыночную борьбу за продвижение высокотехнологичной продукции, изготавливаемой в вузах или ассоциированных с ними производственных структурах.

Правительства европейских государств в целом поощряют движение университетов в сторону рынка и создают институциональные условия его глобализации в рамках общего процесса интеграции Европы. Примерами усилий европейских правительств, направленных на глобализацию рынка образовательных и научных услуг является Болонский процесс и Рамочные программы научно-технологического развития. Правительство Российской Федерации также приняло решения, направленные на вовлечение российских вузов в эти глобальные процессы.

Изменение внешней среды функционирования вузов неизбежно привело к необходимости их организационной трансформации. Главной особенностью сегодняшней ситуации является то, что процесс обновления вуза должен быть непрерывным. Динамическая внешняя среда не

позволяет остановиться на однажды сделанных изменениях методов управления вузом и его организационной структуры. Другими словами, основное направление трансформации состоит в создании *адаптивной системы* управления университетом. Это касается как российских вузов, так и мировой образовательной системы в целом [1].

Новые условия заставляют вузы работать, руководствуясь некоторой обоснованно избранной, уникальной для каждого вуза концепцией, отвечающей реалиям конкретной социально-экономической ситуации в регионе и учитывающей перспективу динамического развития внешних условий. Таким образом, вслед за промышленными предприятиями вузы встали перед проблемой осуществления *стратегического управления* вузом. Стратегическое управление — управленческая концепция, введенная в употребление в конце 60-х годов. Ее появление было вызвано именно тем, что условия ведения бизнеса стали существенно меняться, и появилась необходимость выделить процесс осмысления и выработки стратегии развития на перспективу в самостоятельную область деятельности, отделив ее от текущего управления производственным процессом. Одной из главных функций стратегического управления является гибкое регулирование и своевременное изменение структуры организации. Неотъемлемыми элементами общей теории стратегического управления является разработка *миссии* и *стратегического плана* развития организации. Эти понятия возникли и в университетском менеджменте.

Российские вузы в последние годы также стали осознавать необходимость стратегического управления и, в частности, ясной формулировки ближайших задач развития в новых условиях, причем формулировки, доступной для использования в качестве руководства к действию каждым членом коллектива вуза. Этому в первую очередь способствовали собственный анализ социально-экономической ситуации, а также рекомендации, исходящие из Министерства образования РФ, например, в виде целевых управленческих проектов. Кроме того, университеты приняли участие в различных образовательных и исследовательских программах в области университетского управления. В их числе программы Национального фонда подготовки кадров, программа Темпус-Тасис Комиссии Европейских сообществ, программа «Поддержка административного управления в высших учебных заведениях» Международного совета по научным исследованиям и обменов (АЙРЕКС), соответствующие проекты Института «Открытое общество» и другие. Одной из последних инициатив такого рода является новый проект Зальцбургско-

го семинара «Университетское стратегическое планирование в контексте регионализации российского высшего образования», стартовавший осенью 2003 года.

Европейские и американские университеты в большинстве своем имеют сформулированную миссию. Более сложно обстоит дело со стратегическим планированием. Оптимальные форма, содержание, способ разработки университетских стратегических планов все еще остаются предметом обсуждения и экспериментов. Тем не менее, многие из европейских и американских университетов имеют соответствующие документы, используемые как планы развития на определенный срок.

### **Оксюморон «стратегическое планирование»**

Лозунг стратегического планирования, «гипнотизировавший» многие американские корпорации с середины 60-х годов, был серьезно подвергнут сомнению одним из ведущих экспертов в области менеджмента Генри Минцбергом. В 1994 году он опубликовал книгу «Подъем и падение стратегического планирования» [2]. Характерно, что одним из аргументов против применения стратегического планирования, в том понимании, о котором говорит Минцберг, является именно пример неэффективной советской экономики. Он, в частности, ссылается на известного японского специалиста по управлению Омае, который еще в 1982 году писал [3], что «большинство крупных американских корпораций управляется как советская экономика с ее упором на централизованное планирование и детальную роспись ожидаемых действий менеджеров». С точки зрения Омае, это «замечательно эффективный путь уничтожения духа творчества и предпринимательства в период, когда корпорация находится в трудном положении». Он противопоставляет американским корпорациям японские компании, которые менее планируемы, менее жесткие и более ведомы миссией, чем западные организации.

Как уже говорилось, в российском сообществе университетских менеджеров термин «стратегическое планирование» воспринимается далеко неоднозначно или вообще отрицается. Так в работе [4], отмечается, что «такая слабосвязанная (квазиавтономная) система, как классический университет, в определенной степени сопротивляется внедрению системы стратегического планирования, основываясь на академическом консерватизме и тезисе «Если мы развиваемся и без стратегического планирования, то зачем делать это?»».

Понятие стратегического плана радикально отличается от понятия перспективного производственного плана. Коротко говоря, стратегический план — это план, определяющий пути не как истратить, а как заработать финансовые средства в меняющихся рыночных условиях в течение определенного периода времени.

П. Дойль [5] определяет *стратегическое рыночное планирование* как «процесс управления развитием и сохранением соответствия стратегии и организации компании, с одной стороны, и изменением внешних условий с другой». Это определение отражает терминологическую нечеткость, связанную с использованием слов «планирование» и «управление». Судя по определению, когда автор говорит о «планировании», речь идет не о составлении некоторого плана, а о стратегическом управлении как процессе, включающем разработку стратегии на определенный период времени. Тем более что далее П. Дойль объясняет, что хорошо продуманная *стратегия* включает в себя рассмотрение сферы деятельности компании, задач деятельности, идентификацию стратегических бизнес-единиц, способа размещения ресурсов между бизнес-единицами, развитие отличительных конкурентных преимуществ компании, эффективные функциональные стратегии, стремление к использованию преимуществ синергизма. Как видно из этого определения, под стратегией понимаются сформулированные способы проведения организационных изменений с учетом динамической внешней среды. Фактически под «стратегическим планированием» понимается постановка задач и выбор методов *развития управления*. «Развитие управления — это разворачивающийся во времени процесс его перехода из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления в целом либо привнесением в управление качественно новых элементов, свойств или характеристик, затрагивающих определяющие построение и функционирование управления начала» [6].

Такое понимание «стратегического планирования» входит в противоречие с традиционным восприятием термина «планирование» как процесса составления «плана», то есть некоторого вполне детерминированного расписания действий, осуществляемых в заранее известных внешних условиях. Обсуждая понятие «стратегического планирования» Г. Минцберг в упомянутой выше монографии [2] ставит вопрос о неприменимости термина «планирование» в сочетании с понятием «стратегия». Он приходит к выводу, что стратегия не может быть спланирована, поскольку процесс планирования представляет собой анализ, в то

время как стратегия есть результат синтеза. С его точки зрения именно попытками совместить несовместимые подходы «планирования» и «стратегического управления» объясняются многочисленные и драматические неудачи стратегического планирования деятельности корпораций, на которые он ссылается.

Приведем дословно то, что Минцберг называет «главным заблуждением» стратегического планирования: «Поскольку анализ не является синтезом, *стратегическое планирование* не является *формированием стратегии*. Анализ может предшествовать синтезу и поддерживать его, определяя части, которые могут быть объединены в целое. Анализ может сопровождать и конкретизировать синтез путем декомпозиции и формализации его результатов. Но анализ не может заменить синтез. Сколько бы мы не входили в детали, это не позволит формальным процедурам предсказывать наступление неожиданных событий, информировать менеджеров, которые отделены от результатов их деятельности, создавать оригинальные стратегии. Очевидно, доказано, что термин «стратегическое планирование» является оксюмороном<sup>1</sup>».

Критику Минцбергом «стратегического планирования» можно рассматривать как дискуссию терминологического характера. Однако для российских университетских менеджеров именно этот аспект в настоящее время является особо актуальным. Весь исторический опыт российских управленцев взывает к восприятию стратегического планирования в терминах перспективного плана строительства корпусов, приобретения оборудования, количественных показателей приема и выпуска студентов, защит кандидатских и докторских диссертаций и т.п. В то же время «стратегический план» в современном понимании есть *стратегия* вуза на некоторый определенный период, разработанная в рамках непрерывного процесса стратегического управления. Другими словами, под «стратегическим планированием» следует понимать «формирование стратегии», то есть формирование целей и методов проведения организационных изменений вуза, адекватных изменениям внешней среды в течение определенного периода времени, а никак не разработку «пятилетнего плана выпуска методических пособий».

Наиболее существенным барьером к осознанию стратегического управления как системы проведения организационных изменений в вузе является преобладающее мнение в среде российских университетских управленцев о «священности» существующей организационной струк-

---

<sup>1</sup> Оксюмрон — сочетание противоположных по значению слов.

туры университета. Обычно полагают, что структура университета может быть усовершенствована, например, добавлением факультета, кафедры, института или отдела, но никак не изменена в смысле *организационных отношений* между подразделениями. В то же время развитие управления — это, прежде всего, изменение структурных отношений внутри организации, означающее переход организации из одного класса структур в другой. Причем новый организационный класс может быть известным, а может являться организационной инновацией, вызванной к жизни новыми условиями внешней среды.

Минцберг классифицирует организации на семь видов: машинная (механистическая) организация, предпринимательская организация, профессиональная организация, эдхократическая организация, диверсифицированная организация, политическая организация и идеологическая организация [2]. В соответствии с его классификацией вузы относятся к организациям профессионального типа. Прочитируем краткое описание профессиональной организации: она «создана для выполнения экспертной работы в относительно стабильных условиях, следовательно, особое внимание уделяется стандартизации навыков и выделению услуг, которые должны быть выполнены относительно самостоятельными и влиятельными экспертами. При этом администраторы в большей степени оказывают поддержку, чем контролируют исполнение. Это обычно больницы, университеты и другие организации, где ключевую роль играют квалификация и ремесло». В этом определении центральную роль с точки зрения задачи формирования стратегии играет положение об «относительно стабильных условиях». Следует признать, что в этом конкретном смысле определение университета как профессиональной организации не соответствует реалиям сегодняшнего дня. Проблема стратегического управления университетом возникла именно в силу того, что внешняя среда стала стремительно и непрерывно изменяться. Требования внешней среды и исходный тип организации вузов определили вектор трансформации организационной структуры университета, направленный от классической профессиональной организации в сторону *профессиональной предпринимательской организации*.

В упомянутой работе Минцберг определяет предпринимательскую организацию в довольно узком смысле, как слабо разработанную гибкую структуру, лично контролируруемую руководителем. При этом в качестве образца предпринимательских организаций он называет начинающие компании и предприятия малого бизнеса. Однако логика развития управления корпорациями в современных условиях привела к по-



ниманию, что идеи предпринимательской организации применимы к построению крупных компаний и университетов. В связи с этим следует упомянуть две работы, которые обозначили это новое направление в менеджменте вообще и в университетском менеджменте в частности. Это монография Гошал и Бартлетт «Индивидуализированная корпорация. Фундаментально новый подход к менеджменту» [7] и Кларка «Создавая предпринимательские университеты: организационные пути трансформации» [8]. Стратегия развития организации, построенной на предпринимательских принципах, имеет существенные особенности.

### **Инновационная миссия предпринимательского университета**

На одном из заседаний ежегодной конференции Европейской академической сети деканов<sup>2</sup>, состоявшейся в Берлине в 2001 и носившей название: «Предпринимательский университет: задачи факультетов», декан факультета одного из польских университетов дал интересную характеристику состояния польской системы высшего образования. Он заявил, что в Польше нет предпринимательских университетов, а есть профессора-предприниматели. Они открыли частные школы, дают частные консультации и, как следствие, редко появляются в родном вузе, в основном решая личные задачи. Подобную же характеристику проблему развития одного из крупнейших российских университетов довелось услышать автору данной статьи от ректора этого университета. Ректор сказал, что преподаватели его университета обзавелись машинами, колятся по городу и области, прирабатывая в многочисленных частных вузах, филиалах столичных вузов и т.п. «И поделаться с этим ничего нельзя», — с горечью заключил он.

Можно привести много наблюдений подобного сорта, которые показывают, 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 использования этого резерва в целях развития университета необходимо соответствующее стратегическое управление, включающее формирование стратегии, направленной на

---

<sup>2</sup> Deans' European Academic Network (DEAN), <http://www.esmu.be>

трансформацию вуза в направлении новой структуры, которую мы выше назвали профессиональной предпринимательской организацией. При этом главным ресурсом управления, на основе использования которого должно произойти всестороннее развитие университета, являются не финансовые средства и другие традиционные ресурсы, а интеллект всего основного состава сотрудников и наличие у них предпринимательских и лидерских качеств. Отметим, что такой подход к управлению является определяющим признаком современной социально-экономической системы — информационного общества или общества знаний.

Современная теория менеджмента уже сформулировала общие подходы к созданию такой инновационной организации. В уже упомянутой монографии [7] Гошал и Бартлетт вводят понятие «индивидуализированной корпорации», основанной на новой организационной философии. Основа этой новой философии — вера в личность и силу индивидуальной инициативы, которая является основным принципом предпринимательской активности. Коротко рассмотрим основные положения ключевого принципа индивидуализированной корпорации — принципа низового предпринимательства.

Движущей силой предпринимательства является, безусловно, чувство собственности. В большой корпорации, особенно построенной на механистических принципах, сотрудники ощущают себя «колесиками и винтиками» большой машины и отчуждены от результатов труда. Возможность преодоления отчужденности работников от результатов своего труда состоит в замене крупных иерархических подразделений гораздо более *мелкими предпринимательскими организационными бизнес-единицами*, в которых сотрудники смогут заметно влиять на результаты деятельности и получать вознаграждение в зависимости от их вклада в бизнес. Эти новые единицы создаются не сверху, а снизу, посредством индивидуальной инициативы, порождающей *проектные команды*. Они создаются в результате какой-либо успешной инновации, обычно финансируются проектной командой, а затем развиваются в низовые подразделения корпорации. Малые бизнес-единицы полуавтономны, независимы в своей деятельности, но обеспечивают синергический эффект. В случае их успешности они развиваются в подразделения традиционного типа, у которых, в свою очередь, есть возможность создавать свои более мелкие единицы.

Те, кто наиболее близок к потребителю, то есть менеджеры низшего звена, гораздо лучше могут ориентироваться в быстро меняющейся внешней среде. Из этого постулата вытекает идея делегирования широ-

ких полномочий управленцам, которые ежедневно общаются с клиентом и могут оперативно реагировать на изменение спроса. Это означает радикальное изменение взаимоотношений между менеджерами высшего и низшего звеньев: первые не должны, да и просто неспособны с точки зрения достижения эффективного решения, вмешиваться в деятельность мелких независимых единиц. Однако *децентрализация ресурсов и полномочий* не предполагает, что менеджеры низшего звена полностью автономны в их использовании. В индивидуализированной корпорации существуют механизмы контроля над ними. Например, в одной из них каждая национальная дочерняя компания организована как отдельное юридическое лицо с собственным советом директоров, назначенным из управленцев компании и из внешних экспертов. Собираясь раз в квартал, этот совет становится главным форумом, где происходит апробация идей, даются советы, утверждаются стратегические планы и расходы.

В децентрализованной организации существует опасность наступления хаоса. Однако успех индивидуализированной корпорации опирается не на жесткий контроль, а на воспитание чувства дисциплины в повседневной деятельности сотрудников. В обстановке, где людям обеспечена большая свобода, они находятся выше потребности в следовании директивам. В дисциплинированных организациях сотрудники сами несут ответственность за свои действия. Развитие организации, где дисциплина является нормой, занимает много времени и сил. Но, будучи однажды созданной, она позволяет руководству уменьшить транзакционные издержки контроля и высвободить энергию тех, кто работает на среднем и низовом уровнях. Наиболее эффективными средствами *развития самодисциплины* являются установление четких *стандартов* исполнения работы, демократизация доступа к информации, развитие культуры непрерывных изменений.

Одна из очевидных выгод индивидуализированной организации состоит в уменьшении объема бесполезной отчетности, идущей «наверх». С другой стороны, эффективное взаимодействие предпринимательских проектных команд невозможно без *более широкого доступа к корпоративной информации*. Эта информация должна использоваться не столько для контроля подчиненных, сколько для обеспечения проектным командам возможности улучшить свою работу. Авторы монографии приводят пример одной из компаний, создавшей единую информационную систему, отслеживающую 32 показателя своей деятельности с целью помочь менеджерам низшего звена вести мониторинг своих бизнес-операций. Отчеты предоставляются одновременно и в едином формате

менеджерам всех уровней. Кроме того, информация о деятельности других подразделений того же уровня дает возможность руководителям сравнивать свои показатели, что служит дополнительным стимулом хорошей работы. В этом случае руководители создают устойчивые внутренние сети, которые они используют для подтягивания своих показателей до уровня наиболее эффективных подразделений. В результате возникает мотивируемый изнутри процесс обучения, более эффективный, чем вмешательство топ-менеджмента.

Осуществление организационных инноваций, направленных на индивидуализацию деятельности в корпорации, выявляет отсутствие предпринимательских установок, знаний и умений у служащих, десятилетиями работавших в классической иерархической бюрократии. Свобода оказывается сотрудникам ненужной и, более того, только усложняющей их привычную деятельность. В связи с этим радикальная трансформация, включающая перераспределение ресурсов и полномочий в организации, является безответственным делом, которое может привести к краху корпорации. В качестве главного шага начала трансформации должно быть *создание стимулирующей среды*. Ее элементом является наличие специалистов, способных превратить инженеров в менеджеров, а менеджеров – в лидеров. Этот переход требует много времени. По мере того как будут появляться лидеры, способные брать ответственность и устанавливать собственные задачи и стандарты, можно постепенно снимать барьеры и ослаблять контроль. Превращение всех менеджеров в лидеров позволит получить самоуправляемую, способную к самообновлению, организацию. Роль высшего руководства успешных предпринимательских организаций состоит в развитии двух важнейших организационных атрибутов: 1) среды, в которой индивиды могут получать новые знания и развивать умения, чтобы брать на себя ответственность за самоуправление и контроль, 2) культуры, которая обеспечивает им уверенность в себе, необходимую для того, чтобы рисковать.

Совершенно очевидно, что изложенные принципы построения индивидуализированной корпорации в основном совпадают с концепцией «предпринимательского университета», сформулированной Б. Кларком [8]. Он указывает следующие направления трансформации нынешней университетской структуры к предпринимательскому университету: 1) усиление управленческого ядра университета, 2) расширение служащей экономическому развитию университета периферии, 3) увеличение разнообразия источников финансирования, 4) стимулирование основно-

го профессорско-преподавательского состава, 5) развитие всеобъемлющей предпринимательской культуры.

Специфика методов построения «индивидуализированного университета» заключается в том, что отправной точкой трансформации университета является профессиональная организация, в то время как авторы «индивидуализированной корпорации» рассматривают задачу трансформации механистической бюрократии.

Управление профессиональной предпринимательской организацией имеет существенные особенности. Роль текущего планирования количественных показателей развития такой организации очень мала. Основное значение имеет стратегическое управление. При этом решение задачи формирования стратегии на определенный срок не является перманентным. Эта задача играет решающую роль при создании адаптивной организации, а в дальнейшем возникает при очередном существенном изменении внешней среды. Центральную роль в управлении профессиональной предпринимательской организацией играет *инновационная миссия*. Миссия задает общие стандарты деятельности вуза и определяет его культуру. Миссия, в том числе, определяет функции университета, то есть ясно очерчивает виды и формы его деятельности, с тем, чтобы университет оставался университетом, то есть выполнял те фундаментальные задачи образования и науки, решение которых ожидают от него общество и государство. Прилагательное «инновационная» по отношению к миссии отражает тот факт, что на протяжении веков университеты также развивались на основе некоторой миссии, однако это была миссия другого типа.

Известная притча-анекдот рассказывает о ректоре большого университета, которого не могут найти приехавшие на встречу с ним посетители. Минувя множество аудиторий и лабораторий университета и наблюдая при этом активную университетскую жизнь, посетители, наконец, обнаруживают ректора на скамье в тенистом саду, читающим книгу. На их удивленный вопрос о том, как ректору таким способом удается управлять университетом, он безмятежно отвечает, что университет *управляется традициями*. В этой шутке много правды. Однако эта правда отражает ситуацию до семидесятых годов прошлого века в мире и до 90-х годов в России. Действительно университеты мира руководствовались одной общей традицией академической свободы развития науки и образования. Если говорить о России, то, несмотря на существование системы централизованного планирования, общие ценности развития университетов также в значительной степени присутствовали в

их повседневной жизни. И уж, по крайней мере, они были одинаковы для всех советских вузов, хотя и отличались в известной степени от мировой системы высшего образования. Таким образом, университеты руководствовались некой единообразной миссией, которая хотя и не была записана в документах многих вузов, но, тем не менее, была понятна основной массе профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников, которые добровольно ей следовали.

Современная инновационная миссия университета в существенной степени индивидуальна и отражает его особое место в конкретной социально-экономической среде. Проиллюстрируем понятие инновационной миссии на примере разработки соответствующего документа в Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского (ННГУ).

Как и подавляющее большинство государственных вузов России, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского в течение последнего десятилетия двадцатого века вынужден был самостоятельно искать пути сначала выживания, а затем и активного развития в новых условиях. Наряду с укреплением и развитием традиционных управленческих подходов руководство университета выбрало путь, основанный на широком использовании инициативы сотрудников в применении инновационных подходов по привлечению дополнительных источников финансирования. В Нижегородском государственном университете был разработан свой уникальный подход к университетскому менеджменту и соответственно уникальная организационная структура, получившая название «проектно-ориентированный университет» [9–11]. Этот подход, реализуемый в течение последних 10 лет, дал весьма ощутимый экономический эффект и, в частности, решил упомянутую ранее проблему скрытой утечки профессорско-преподавательского состава, когда сотрудник лишь формально числится в университете, в основном работая «на стороне». Преподаватели ННГУ получили возможность практически неограниченного увеличения объема работы внутри университета, а также соответствующего профессионального и должностного роста, сопровождаемого пропорциональным ростом заработной платы. Выбранный университетом подход к стратегическому управлению позволил сотрудникам, обладающим предпринимательскими качествами, стать *«интрапренерами»*<sup>3</sup> и самореализоваться внутри университета.

---

<sup>3</sup> Интрапренер — предприниматель, действующий в рамках организации.

Для ННГУ вопрос создания системы стратегического управления уже к концу 90-х годов стал жизненно важным в связи с тем, что в условиях развития многочисленных инициативных инновационных проектов возникла острая необходимость в *стратегическом структурировании* и регулировании организационной системы. В связи с этим стало ясно, что необходимо разработать некоторое общедоступное руководство для сотрудников университета, очерчивающие допустимые направления и способы реализации активностей. В 2000 году факультет управления и предпринимательства ННГУ вошел в Европейскую академическую сеть деканов (DEAN), что позволило получить доступ к информации о тенденциях развития европейского университетского менеджмента и сформулировать текущую задачу управления ННГУ как задачу разработки миссии, а также стратегии на определенный период времени. С целью широкого учета международного опыта по разработке этих документов и обеспечения их международной экспертизы ННГУ подготовил заявку на грант Комиссии Европейских сообществ по программе Темпус-Тасис. В 2001 году в консорциуме с Лондонским столичным университетом и Европейским центром по стратегическому управлению университетами (Брюссель) ННГУ получил право на выполнение проекта Темпус «На пути к предпринимательскому университету» [12], главной задачей которого стало создание инновационной миссии развития Нижегородского государственного университета.

Хотя современным специалистам в области университетского менеджмента необходимость создания и общие подходы к разработке миссии университета понятны и не требуют дополнительных обоснований, принятие миссии широким университетским сообществом представляет собой серьезную проблему. Отсутствие в России глубоких университетских традиций в этой области, существование в общественном мнении легенд о «самоуправляемости» вуза и патерналистский настрой большинства вузовского сообщества существенно затрудняли возможность даже самой постановки проблемы создания университетской миссии. Особенно сложной эта задача являлась в связи с инновационным характером университетских задач, которые предполагалось поставить перед коллективом ННГУ в этом документе. Более полутора лет ушло на продвижение идеи и ее обсуждение среди широкого слоя руководителей подразделений университета. Решению этой задачи, прежде всего, способствовал упомянутый выше проект Темпус. В период с 2002 по 2003 год более 50 представителей руководящего состава ННГУ (ректорат, деканы, директора НИИ, руководители управлений

университета) приняли участие в семинарах по университетскому управлению, проведенных в ведущих университетах Великобритании и Бельгии. В ходе этих семинаров они посетили университеты Лювена, Гента, Лондонский столичный, Ворвика, Лидса, Солфорда, Суррея, Восточного Лондона, Брюнеля, Кембриджа, а также целый ряд британских и международных организаций, занимающихся вопросами университетского управления. Один из наиболее впечатляющих семинаров был проведен в Кембридже. В ходе этого семинара было показано, что классический мировой лидер фундаментального образования и науки (Кембридж является абсолютным мировым лидером по количеству нобелевских лауреатов) одновременно является лидером и в инновационном университетском менеджменте (Кембридж вторым в мире после американского Стэнфорда создал технопарк, а в настоящее время создал и активно развивает университетский Центр предпринимательства). Важным этапом обсуждения задачи разработки миссии стало также проведение в ННГУ в конце октября 2003 года семинара «Концептуальные вопросы стратегического управления в образовании» в рамках проекта Минобразования РФ «Управленческий мониторинг и консалтинг как эффективная форма диссеминации передового международного опыта управления университетами» (Госконтракт № 1146 от 24.06.03 г., руководитель проекта Е.А. Князев). На заключительном этапе подготовки был проведен семинар в Европейском центре стратегического управления университетами, где текст миссии оценивался группой экспертов (бывших и действующих старших администраторов университетов, включая ректоров) из Бельгии, Голландии, Великобритании, Франции, Венгрии. Подготовленный проект текста миссии ННГУ был распространен в подразделениях университета, где в течение более чем трех недель шло его обсуждение. Миссия ННГУ была принята единогласно решением Ученого совета университета 3 декабря 2003 года.

Приведем полный текст Миссии Нижегородского университета.

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (ННГУ), созданный в 1916 году как Народный университет и определивший основу развития системы высшего образования и фундаментальной науки в Нижегородском регионе, относится к числу лучших классических университетов России.*

*Университет стал местом зарождения многих новых направлений научных исследований и подготовки кадров. Международное признание имеют научно-педагогические школы ННГУ. Их воспроизводство и развитие определяют высокое качество образовательной деятельности*



*ННГУ как университета исследовательского типа. Университет всегда стремился предложить эффективные научно-образовательным ответы на новые потребности времени.*

*В составе ННГУ сложились крупные научно-исследовательские институты, обеспечивающие концентрацию исследовательских усилий на прорывных направлениях. Институционализировано научно-образовательное сотрудничество ННГУ с Российской Академией наук. Традиционным является многоплановое взаимодействие университета с отраслями экономики. Университет ведет систематическую работу по созданию дополнительных источников обеспечения своей деятельности.*

*ННГУ является центром интеграции образовательной, научной и культурной жизни региона.*

*Внутриуниверситетскую жизнь ННГУ отличает высокий демократизм.*

*Нижегородский университет видит свою миссию в сохранении и укреплении роли ННГУ как одного из ведущих институтов российского высшего образования, осуществляющего:*

- *основанную на научных исследованиях подготовку высококвалифицированных кадров, способных внести эффективный вклад в прогрессивное развитие России;*
- *развитие фундаментальной и прикладной науки как основ высокого качества образования и источников новых знаний и технологий для эффективного решения социальных и экономических проблем современного общества, развитие общеуниверситетской культуры трансфера знаний и технологий;*
- *значительный вклад в развитие российского образования и участие в работе высшей школы России по формированию интегрированной системы высшего образования Европы;*
- *активное воздействие на социально-экономическое и духовное развитие региона и Приволжского федерального округа.*

*Для реализации объявленных целей Нижегородский университет решает следующие задачи:*

***в области образовательной деятельности:***

- *осуществляет подготовку квалифицированных специалистов на базе научных исследований с использованием современной системы управления и контроля, гарантирующей высокое качество образования;*

- *вводит новые направления подготовки для кадрового сопровождения потребностей общества, основанного на знаниях, развивает элитные и массовые программы подготовки специалистов;*
- *реализует функции центра разработки и апробации новых образовательных стандартов, программ и методов обучения;*
- *обеспечивает потребности личности, общества и государства в широком спектре основных и дополнительных образовательных программ, реализуемых в востребованных обучающимися формах, создает условия для непрерывного образования;*
- *воспитывает у обучающихся потребность в постоянном обновлении знаний, лидерские качества, способствует их формированию как высококультурной, социально активной и гармонично развитой личности;*

**в области научной деятельности:**

- *проводит многопрофильные и междисциплинарные фундаментальные и прикладные научные исследования, определяющие общий потенциал университета и составляющие основу образования высокого качества;*
- *создает условия для расширения и укрепления научно-педагогических школ ННГУ, для широкого привлечения талантливой молодежи к научно-образовательной деятельности;*
- *осуществляет подготовку научных кадров высшей квалификации через магистратуру, аспирантуру и докторантуру;*
- *ведет экспертно-аналитическую деятельность в области науки и образования;*
- *укрепляет сотрудничество с институтами Российской Академии наук и отраслевыми институтами, создает и развивает учебно-научные центры;*
- *расширяет инфраструктуру инновационного развития, обеспечивающую эффективный трансфер наукоемких технологий и создание конкурентно способной продукции;*

**в области регионального развития:**

- *содействует социальному, экономическому, институциональному и культурному развитию страны, округа и региона;*
- *сотрудничает с федеральными и региональными органами власти;*

- способствует формированию высокотехнологических секторов экономики округа и региона через активизацию передачи наукоемких технологий и интеграцию с мировой индустрией высоких технологий, способствующую привлечению в регион внешних инвестиций;
- содействует созданию социальной стабильности, атмосферы взаимопонимания, терпимости, взаимного духовного и культурного обогащения в многонациональном и поликонфессиональном Приволжском федеральном округе и в Нижегородском регионе;

*в области международной деятельности:*

- участвует в процессах формирования интегрированного европейского образовательного пространства, сохраняет традиции евразийского сотрудничества;
- активно участвует в формировании региональных и международных университетских сетей;
- развивает международное сотрудничество в области науки и высоких технологий, создает новые формы взаимодействия в актуальных областях;
- создает систему обучения иностранных студентов и аспирантов в рамках российской системы экспорта образования;
- активно участвует в программах международного сотрудничества Приволжского федерального округа и региона.

*Для решения указанных задач ННГУ:*

- развивает собственную структуру и совершенствует систему управления, опираясь на динамичную организацию основной деятельности (проектно-ориентированный подход) и интеграцию с другими образовательными и научными учреждениями;
- расширяет систему дополнительных источников финансирования;
- развивает материально-техническую базу образовательной и научной деятельности, а также материальную инфраструктуру обеспечения социальной жизни коллектива сотрудников и студенчества;
- создает информационную среду, обеспечивающую формирование высокой информационной культуры в университетском сообществе и вне его, и создающую основу для информационно-технологического обеспечения образовательно-научной и административно-управленческой деятельности.

## Заключение

То подавляющее большинство российских вузов, которое оказалось в условиях реальной рыночной экономики без эксклюзивной государственной или иной финансовой поддержки, к началу XXI века встало перед проблемой существенной организационной трансформации. Пути и методы трансформации вузов коррелируют с методами трансформации предприятий бизнеса, что делает необходимым для университетов изучение уроков современного менеджмента. Возникновение в мире бизнеса стратегического управления — один из таких уроков. Стратегическое управление — это управление трансформацией организации. Основное направление трансформации вузов в современных условиях видится в движении в сторону формирования *адаптивной профессиональной предпринимательской организации*. Ключевым инструментом стратегического управления современным университетом должна стать инновационная миссия, задающая общее направление и приоритеты развития инициативных проектных команд преподавателей и научных сотрудников.

## Литература

1. Еккель П., Хилл Б., Грин М. На пути к трансформации // Университетское управление: практика и анализ. — 1999. — № 1. — С. 30–37.
2. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall Europe, 1994.
3. Ohmae R. The Mind of the Strategist. New York: McGraw-Hill, 1982.
4. Борисов И.И., Запрягаев С.А. Стратегическое планирование и развитие классического университета // Стратегическое планирование и развитие ВГУ. Материалы рабочего совещания 22 мая 2003 г. — Воронеж: ВГУ, 2003. — С. 3–5.
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. — СПб.: Издательский дом «Питер», 2002.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарики, 2002.
7. Ghoshal S., Bartlett C.A. The Individualized Corporation. A Fundamentally New approach to Management. Random House Business Book, 2000.
8. Clark B.R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science 1998.
9. Хохлов А.Ф., Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет // Высшее образование в России. — 2002. — № 2. — С. 3–11.

10. Грудзинский А.О. Концепция проектно-ориентированного университета // Университетское управление: практика и анализ. — Екатеринбург, 2003. — № 3(26) — С. 24–37.

11. Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация // Социологические исследования. — 2003. — № 4. — С. 113–121.

12. Tempus-Tacis University Management Joint European Project «Becoming an entrepreneurial university», Contract No UN\_JEP-22240-2001.