

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ

ГРУДЗИНСКИЙ Александр Олегович – д-р социол. наук, профессор, директор Института экономики и предпринимательства, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. E-mail: aog@unn.ru

ЧУПРУНОВ Евгений Владимирович – д-р физ.-мат. наук, профессор, ректор, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. E-mail: chuprunov@phys.unn.ru

***Аннотация.** Рассмотрен кейс стратегических организационных изменений Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского – участника «Программы 5-100». Охарактеризованы главные стратегические цели и технологии организационных изменений ННГУ за последние 25 лет. Обсуждены результаты «мягкой» реорганизации ННГУ на основе проектно-ориентированного подхода. Дано краткое описание основных элементов (стратегических инициатив) «дорожной карты» повышения конкурентоспособности ННГУ.*

***Ключевые слова:** стратегия развития, повышение конкурентоспособности вузов, рейтинг вузов, стратегический менеджмент, организационные изменения*

***Для цитирования:** Грудзинский А.О., Чупрунов Е.В. Организационные изменения университета для достижения стратегической цели развития // Высшее образование в России. 2016. № 3 (199). С. 117–123.*

На современном этапе существования российской высшей школы одной из основных целей стратегического развития российских вузов является повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров. В качестве средства оценки достижения результата рассматривается позиция вуза в признанных на международном уровне рейтингах.

Понятно, что сама позиция в рейтинге не является целью развития. Целью является достижение высоких значений показателей функционирования отдельных университетов и всей высшей школы России. Основными из них считаются: доля международного рынка иностранных студентов, обучающихся в российских вузах, доля иностранных ученых и преподавателей, работающих в университете, доля научных статей и высокие показатели их цитирования, зафиксированные в международных специализированных базах данных, доля на международном рынке инноваций,

измеряемая количеством международных патентов и величиной дохода от инновационной деятельности. Каждый показатель несет в себе экономический, социальный и политический смысл, поскольку в современном глобальном обществе знаний университеты стали инструментом как «жест-



кой» (инновационное развитие экономики, в том числе ВПК), так и «мягкой» (интеллектуальное влияние) силы государства.

Для осуществления изменений вуз в соответствии с известными организационными технологиями должен разработать стратегию развития, включающую анализ текущей ситуации, видение будущего дизайна организации и общие направления перехода в будущее состояние. Эти направления должны включать решение задач изменения организационной структуры, технологической деятельности, организационной культуры и, в частности, – методов управления персоналом. В соответствии с общей целью повышения конкурентоспособности базовым посылом всех преобразований является выделение конкурентных преимуществ университета и развитие его сильных сторон за счет концентрации организационно-управленческих усилий и материально-технических ресурсов на приоритетных направлениях. В силу ограниченности ресурсов также ставится задача отказа от неэффективных в рамках вуза направлений деятельности. Отсюда вытекает необходимость перестройки организационной структуры вуза в целях усиления эффективных в указанном выше смысле структурных подразделений и, возможно, в целях ликвидации неэффективных структур. В реальной практике это означает слияние и поглощение подразделений внутри вуза, а также при наличии государственного решения о присоединении (поглощении) – внешних организаций.

Технологии университетской научно-образовательной деятельности перестраиваются с целью обеспечения доступа в международное научно-образовательное пространство и широкого сотрудничества с международным академическим сообществом. Практическими шагами в этом направлении являются: развитие современных технологий обучения на основе студентоцентрированного подхода, технологий электронного обучения, реализация про-

грамм двух и совместных дипломов, увеличение количества образовательных программ, преподаваемых на иностранном языке. Технологии новой организации научной деятельности представляют собой различные формы проектного и сетевого взаимодействия с учеными из ведущих мировых научно-образовательных центров. В области формирования новой университетской организационной культуры основными трендами являются развитие всеобъемлющей предпринимательской культуры и формирование компетенций международной деятельности у всего основного персонала университета.

Одна из центральных проблем – выработка способов реализации преобразований. Необходимо сформулировать план и механизмы практической перестройки устоявшейся в течение десятилетий организационной структуры, определить алгоритмы внедрения в учебный процесс вуза новых технологий, требующих нетрадиционных педагогических подходов, критического мышления и серьезных технических знаний, выработать политику воспитания соответствующей культуры коллектива, состоящего порой из нескольких тысяч научно-педагогических работников.

Осознание необходимости использования отдельных новых управленческих подходов пришло достаточно давно, еще в прошлом веке, их практическое внедрение началось в ННГУ им. Н.И. Лобачевского с конца 1980-х годов, а первые нетрадиционные для советского периода жизни высшей школы преобразования произошли уже в первой половине 1990-х годов. В целом же период стратегических изменений ННГУ с начала радикальных социально-экономических реформ в стране можно разделить по типу целей на два этапа, а по типу технологий – на четыре этапа.

Стратегической целью преобразований в период с начала 1990-х гг., когда государственное финансирование вузов было крайне недостаточным, стал максимально воз-

возможный захват регионального рынка образования и курс на массовое образование во всех допустимых формах. Целевую модель университета того периода развития можно сформулировать как «лидирующий региональный вуз массового образования». В то время такая стратегическая цель была оправдана как с учетом возникшего тогда общественного запроса на массовое образование, так и по экономическим соображениям, поскольку её реализация представлялась единственно возможным путём сохранения и развития университета. Цель эта была фактически зафиксирована в специальном документе – стратегии развития гуманитарного образования в ННГУ – и последовательно в то время реализовывалась. Выбор целевой модели ННГУ в виде лидирующего регионального вуза массового образования (разумеется, в основном – в области социально-экономических и гуманитарных направлений) был обусловлен целым рядом исторически сложившихся особенностей организации науки и высшей школы в России, а также локальными организационными и материально-техническими факторами. В числе таких факторов выступали: невозможность интенсивно развивать научные исследования мирового уровня в силу отсутствия адекватного финансирования и, в частности, отсутствия современного оборудования; неготовность к широкому международному сотрудничеству в силу того, что до 1990 г. Нижний Новгород был закрытым для иностранцев городом; недостаток критической массы сильных конкурентных преимуществ в области образования; слабость общей материально-технической базы. Отметим, что уже в то время начали закладываться основы будущих прорывов в науке, образовании, инновационной и международной деятельности, но эти ростки будущего в то время ещё не определяли общую ситуацию.

При этом исходная позиция Нижегородского университета даже для достижения этой ограниченной цели – лидерства в

области массового гуманитарного образования – была не лучшей. Несмотря на то, что ННГУ всегда был классическим университетом, в нём существенно преобладали естественные и математические науки. Для достижения превосходства в области массового социально-экономического и гуманитарного образования необходимо было провести стратегические организационные изменения. С этой целью были последовательно реализованы две организационные технологии изменений, одна из которых была традиционной, а другая новаторской. Первая заключалась в присоединении в начале 90-х гг. двух филиалов всесоюзных заочных институтов и создании на их основе юридического факультета и финансового факультета (в дополнение к уже существовавшему экономическому факультету). Затем в течение нескольких лет путем внутренней реорганизации и расширения был создан еще целый ряд факультетов, увеличивающих спектр услуг по предоставлению востребованного гуманитарного образования и обеспечивающих доход от внебюджетной деятельности.

Вторая технология, которую условно можно назвать стратегией «мягкой» реорганизации, реализовывалась с середины



90-х гг. Суть её состояла в создании проектной части университета (не разрушающем базовые университетские структуры), то есть в создании проектно-ориентированного университета. Проектная, динамичная и гибкая часть вуза создавалась в дополнение к существующим традиционным подразделениям с целью удовлетворения динамичного рыночного запроса на массовое образование. При этом базовая организационная структура университета продолжала развиваться эволюционно.

Цели, механизмы и методы «мягкой не разрушающей» реорганизации ННГУ на проектных принципах описаны в целом ряде работ, например в [1; 2]. Давая оценку этого этапа развития университета по прошествии значительного количества лет, можно сказать следующее. Было найдено решение, позволившее использовать потенциал сотрудников университета с учетом изменяющихся требований рынка образования, но без существенной административной перестройки вуза. Были разработаны и внедрены методы создания проектных групп внутри университета «под образовательный заказ». В состав таких групп входили научно-педагогические работники вне зависимости от их департаментной принадлежности, при этом они оставались сотрудниками своих базовых подразделений, выполняющими свои функции в полном объеме. Тем самым был найден механизм материального стимулирования работников подразделений, позволивший увеличить их заработную плату за счёт дополнительной работы внутри университета (заметим, что проблемой многих вузов в то время был исход преподавателей на заработки во внешние образовательные учреждения). В «пиковые» годы доход от деятельности таких «интрапредпринимательских» проектных структур существенно превышал как бюджетную составляющую финансирования ННГУ, так и суммы внебюджетных доходов традиционных факультетов университета. В настоящее время экономическая

результативность массового образования, и в том числе результативность функционирования проектных структур, хотя и снизилась в долевым отношении по сравнению с другими источниками доходов ННГУ, но, тем не менее, остаётся существенной.

Безусловным позитивным итогом достижения указанной стратегической цели следует считать сохранение и развитие университета в сложный переходный период существования российского общества. Кроме того, важнейшим результатом этого этапа развития, обеспечившим возможность дальнейшего продвижения, стал качественный рост предпринимательской организационной культуры в университете. Проектная работа и управление проектами стали повседневной формой деятельности подразделений ННГУ.

Формулировка второй, современной, стратегической цели ННГУ стала возможной после 2006 г., когда государство в целом встало на путь проектного управления высшей школой и соответствующего целевого финансирования на конкурсной основе. Будучи готовым к такой форме деятельности, ННГУ принял активное участие во всех главных конкурсах и вошел в число победителей как проекта «Образование», так и программы развития национальных исследовательских университетов. Вместе с тем задача глобального лидерства была поставлена не сразу, поскольку в тот период ещё только формировалось общественное понимание истинного положения российской высшей школы в мировой образовательной системе. В связи с этим можно говорить о двух этапах преобразований начиная с 2006 г. Первый заключался во «взрывном» количественном и качественном росте научного оснащения ННГУ как в материально-техническом смысле, так и в плане развития человеческого капитала за счет повышения квалификации ученых и их сотрудничества с ведущими лабораториями мира. Этот период продолжался до

2012 г. и обеспечивался выполнением целого ряда государственных программ, главным образом – программой развития ННГУ как национального исследовательского университета. Второй этап – этап целевой стратегической перестройки университета – начался с 2012 г., когда перед вузами страны была поставлена задача повышения конкурентоспособности. В 2013 г. университет стал участником конкурса на получение государственной субсидии на выполнение программы повышения конкурентоспособности вузов России среди ведущих мировых научно-образовательных центров и вошел в число победителей «Программы 5-100».

В 2012 г. (еще до объявления соответствующего конкурса) руководство ННГУ приняло решение разработать, публично обсудить и принять на Ученом совете университета стратегию развития ННГУ до 2020 г. как университета, конкурентоспособного на мировом уровне. В стратегии, принятой в феврале 2013 г. [3], зафиксирована идея концентрации усилий на конкурентоспособных направлениях деятельности университета и тем самым заложена основа для последующих реорганизаций.

В стратегии развития ННГУ-2020 в соответствии с правилами стратегического управления были сформулированы исходное и целевое состояния университета, а также указаны общие направления перехода. Конкретным планом перехода в целевое конкурентоспособное состояние университета стала «дорожная карта» программы повышения конкурентоспособности ННГУ после победы в конкурсе на получение субсидии. «Дорожная карта» состоит из стратегических инициатив и задач. Ряд стратегических инициатив представляют собой типовые технологии организационных изменений. Кроме них ННГУ включил в дорожную карту дополнительные стратегические инициативы, направленные на развитие своих конкурентных преимуществ. В их числе – раз-

витие физических и химических наук, а также других научных направлений на основе взаимодействия с институтами РАН, развитие научных исследований и образования в области биомедицины при взаимодействии с институтами РАН и Нижегородской медицинской академией, развитие суперкомпьютерных технологий и подготовка соответствующих кадров. В «дорожной карте» второго этапа на 2015–2016 гг. поставлена задача вывода на конкурентное поле социально-экономических и гуманитарных наук. С этой целью в карту включена новая стратегическая инициатива – «Исследования о человеке и обществе в глобальной конкурентной среде». В числе конкурентных преимуществ ННГУ также рассматривается создание уникальной инновационной экосистемы международного уровня [4]. Развитие инновационной экосистемы и многодисциплинарность классического университета обеспечивают решение задачи, которую ННГУ определяет как главную задачу своей деятельности – подготовку инноваторов, то есть выпускников, обладающих глубокими научными знаниями, творческими способностями и качествами предпринимателей [5].

Для обеспечения концентрации усилий на выбранных конкурентных направлениях ННГУ уже провел ряд реорганизаций и планирует дальнейшую значительную перестройку организационной структуры. Для развития приоритетного направления в области биомедицины создан институт биологии и биомедицины путём объединения биологического факультета, НИИ «Живые системы», НИИ «Молекулярной биологии и региональной экологии» и НИИ «Ботанический сад». В целях развития суперкомпьютерного направления, а также для широкого обеспечения математической подготовки выпускников университета создан институт информационных технологий, математики и механики путем объединения факультета вычислительной математики и кибернетики, механико-математи-

ческого факультета и НИИ прикладной математики и кибернетики. Для решения задачи повышения мировой конкурентоспособности ННГУ в области социально-экономических и гуманитарных наук и реализации соответствующей стратегической инициативы образованы институт международных отношений и мировой истории путем объединения исторического факультета и факультета международных отношений, а также институт экономики и предпринимательства – путём объединения экономического факультета, финансового факультета, факультета управления и предпринимательства и присоединенного к ННГУ решением Министерства образования и науки РФ Нижегородского коммерческого института [6]. Мы перечислили только наиболее крупные реорганизации, затронувшие более половины сотрудников и студентов университета, если считать по количеству лиц, вовлеченных в организационные процессы.

Процесс реорганизации включает себя не только административную перестройку, но и дальнейшее развитие проектной подструктуры университета – теперь уже в основном для выполнения научной деятельности. Реализация основных стратегических инициатив включает создание совместных лабораторий с институтами РАН, с высокотехнологичными предприятиями,

с ведущими мировыми университетами. Все эти лаборатории создаются на проектных основах.

Литература

1. Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Проектно-ориентированное управление инновационным университетом // Высшее образование в России. 2008. № 4. С. 26–31.
2. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. 370 с.
3. Чупрунов Е.В., Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Концепция и опыт разработки стратегии развития инновационного университета // Высшее образование в России. 2013. № 8–9. С. 11–18.
4. Бедный А.Б., Грудзинский А.О. Интернационализация как драйвер инновационного развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5. С. 114–120.
5. Грудзинский А.О., Бедный А.Б. Концепция конкурентоспособного университета: модель тетраэдра // Высшее образование в России. 2012. № 12. С. 29–36.
6. Чупрунов Е.В., Грудзинский А.О. Технология успешного присоединения вуза: опыт Нижегородского университета // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 4. С. 21–26.

Статья поступила в редакцию 25.01.16.

ORGANIZATIONAL CHANGE AT UNIVERSITY FOR REACHING THE STRATEGIC DEVELOPMENT GOAL

GRUDZINSKIY Alexander O. – Dr. Sci. (Sociology), Professor, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, Director, Institute of Economics and Entrepreneurship, Nizhniy Novgorod, Russia. E-mail: aog@unn.ru

CHUPRUNOV Evgeniy V. – Dr. Sci. (Phys.-Math.), Professor, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, Rector, Nizhniy Novgorod, Russia. E-mail: chuprunov@phys.unn.ru

Abstract. The paper presents the case study of strategic organizational change in Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, a participant of the «5-100 Program». Key strategic objectives and technologies for organizational change of UNN over the past quarter century are described. The main result of the «soft» restructuring of UNN based on the project-oriented approach is formation of the project-oriented university without

destruction of its basic departments. The flexible, mobile and dynamic structure has been created as an additional subdivision to fit the market demand for massive higher education. At the same time the basic university structure continued its development. A description of the main elements (strategic initiatives) of the «roadmap» for UNN's global competitiveness enhancement is given.

Keywords: development strategy, competitiveness of higher education institution, university ranking, strategic management, organizational change

Cite as: Grudzinskiy, A.O., Chuprunov, E.V. (2016). [Organizational Change at University for Reaching the Strategic Development Goal]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 3 (199), pp. 117-123. (In Russ., abstract in Eng.)

References

1. Strongin, R.G., Grudzinskiy, A.O. (2008). [Project-Oriented Management of an Innovation University]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 4, pp. 26–31. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Grudzinskiy, A.O. (2004). *Proektno-orientirovannyj universitet. Professional'naya predprinimatel'skaya organizatsiya vuza* [Project-Oriented University. Professional Entrepreneurial Organization of a University]. Nizhniy Novgorod: UNN Publ., 370 p. (In Russ.)
3. Chuprunov, E.V., Strongin, R.G., Grudzinskiy, A.O. (2013). [The Concept and the Experience in Designing the Strategy for Innovative Development of University]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 8-9, pp. 11-18. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Bednyi, A.B., Grudzinskiy, A.O. (2014). [Internationalization as a Driver for University Innovative Development]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis]. No 4-5. pp. 114-120. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Grudzinskiy, A.O., Bednyi, A.B. (2012). [Concept of University Competitiveness: Tetrahedron Model]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 12, pp. 29-36. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Chuprunov, E.V., Grudzinskiy, A.O. (2013). [Technology of Successful University Acquisition: The Experience of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis]. No 4. pp. 21-26. (In Russ., abstract in Eng.)

The paper was submitted 25.01.16.

