

Н.И. Архипова
С.В. Назайкинский
О.Л. Седова

Трансформация организационной структуры университетов в условиях внедрения технологий проектного менеджмента

В статье приведены результаты проведенного авторами исследования влияния внедрения технологий проектного менеджмента на трансформацию организационной структуры образовательной организации. Показаны основные тенденции совершенствования организационных структур отечественных университетов в современных условиях.

Ключевые слова: образовательная организация, организационная структура, проект, проектный менеджмент, современные тенденции.

В современных условиях образование во многих развитых странах мира, в том числе и в России, является ключевым приоритетом общества и государства, определяющим фактором роста инновационной экономики. Это обусловлено рядом причин.

Во-первых, следует отметить неуклонный рост доли населения, имеющего высшее образование. Например, по данным Росстата, в 2016 г. более 33% занятых в отечественной экономике имели высшее образование¹. Согласно мировой статистике, процент людей с высшим образованием в государствах «большой двадцатки» составляет 40%, а в некоторых странах превышает 55%². Таким образом, с одной стороны, в последние годы наблюдается «массовизация» образования, с другой стороны, учитывая демографическую ситуацию в России, наблюдается снижение количества обучающихся студентов в отечественных вузах. Так, если в 2008/09 учебном году в российских вузах обучалось 7461,3 тыс. человек, то в 2015/16 учебном году только 4766, 5 тыс. человек³. Снижение

количества студентов является одним из факторов роста конкуренции вузов на отечественном рынке образования.

Во-вторых, создание единого европейского пространства высшего образования, развитие международной мобильности студентов и преподавателей, реализация программ двойного диплома привели к глобализации образования и усилению конкуренции среди вузов и на международном рынке образовательных услуг. Как отмечают специалисты, появление в начале 2000-х годов международных рейтингов университетов (ARWU, QS, THE и др.) стало началом глобальной конкуренции вузов.

В-третьих, быстрое «устаревание» знаний и появление новых профессий (раньше новая профессия возникала раз в 20–30 лет, в настоящее время – каждые 3–5 лет) привели к реализации на практике концепции непрерывного образования в течение всей жизни человека, а, следовательно, к необходимости быстрой адаптации образовательных учреждений к потребностям экономики и рынка труда, к организации опережающей подготовки специалистов.

В-четвертых, развитие и использование электронного обучения и дистанционных образовательных технологий сделали возможным реализацию на практике принципов открытости и доступности высшего образования не только для молодежи, но и для работающих людей, людей «третьего» возраста, из удаленных и труднодоступных регионов, с ограниченными возможностями и т. д.

В настоящее время в мире насчитывается более 50 электронных университетов, численность обучаемых в каждом из которых превышает 700 тыс. человек. Более того, создаются новые образовательные платформы, которые предоставляют доступ к образовательным курсам различных университетов. Например, образовательный проект Coursera обеспечивает возможность доступа более чем 2,3 млн людей из 196 стран мира к 200 курсам по различным дисциплинам от 33 ведущих университетов мира⁴. Внедрение новых образовательных технологий не только меняет организацию учебного процесса, но и способствует росту конкуренции среди вузов.

Данные тенденции обусловили новую роль вузов, как основной движущей силы развития общества, выполнение которой невозможно без системного внедрения инноваций и инновационной деятельности во все сферы деятельности образовательного учреждения. Осуществление инновационной деятельности невозможно без разработки и реализации инновационной стратегии и организационных изменений, направленных на преобразование вуза в адаптивную организацию с применением эффективных методов управления, в том числе проектного управления (project management).

Реализация проектного управления требует реорганизации деятельности вузов, в том числе изменения организационной структуры, которая должна соответствовать принципам проектного менеджмента и требованиям внешней среды.

В связи с этим, в настоящее время, проводится реструктуризация, как сети учреждений высшего образования, так и самих вузов.

Основной стратегией реструктуризации сети учреждений высшего образования, применяемой на практике, является слияние (укрупнение) вузов с целью повышения их потенциала и конкурентоспособности. Анализ международного опыта слияния университетов позволяет выделить несколько основных моделей, применяемых на практике⁵:

- включение небольшого низкорейтингового университета в состав крупного университета с высоким рейтингом;
- слияние двух и более небольших университетов с низким или средним рейтингом;
- поглощение крупным многопрофильным университетом узкопрофильных (например, технических, сельскохозяйственных, медицинских, художественных и других) университетов;
- поглощение одного или нескольких исследовательских институтов крупным или сильным университетом (как частный случай можно рассматривать слияние традиционного многопрофильного университета и узкоспециализированных университетов с сильной исследовательской программой с целью образования «суперуниверситета»).

Минобрнауки России разработано и реализуется несколько крупных проектов объединения (укрупнения) отечественных вузов. Так, начиная с 2006 г. реализуется национальный проект по созданию федеральных университетов на основе объединения нескольких региональных вузов в один.

Например, Сибирский федеральный университет был создан на базе Красноярского государственного университета путем присоединения Красноярской государственной архитектурно-строительной академии, Красноярского государственного технического университета и Государственного университета цветных металлов и золота; Крымский федеральный университет открылся на основе объединения семи образовательных и семи научных организаций Крыма. По существу, федеральным университетам отводится роль университетов будущего, которые на основе создания и реализации инновационных услуг и разработок должны способствовать формированию и развитию конкурентоспособного человеческого капитала в федеральных округах.

Крупным проектом, реализуемым в России, является создание национальных исследовательских университетов, которые одинаково эффективно должны осуществлять образовательную и научную деятельность на основе принципов интеграции науки и образования. Важнейшими отличительными признаками национальных исследовательских университетов являются «способность как генерировать знания, так и обеспечивать эффективный трансфер технологий в экономику; проведение широкого спектра фундаментальных и прикладных исследований». Именно национальные исследовательские университеты призваны в первую очередь обеспечить лидерство в науке и международную конкурентоспособность российских вузов.

В настоящее время активно развивается проект «Опорные университеты». Опорные университеты создаются в целях социально-экономического развития субъектов РФ, в том числе за счет создания университетских центров инновационного, технологического и социального развития регионов⁶.

Создание многопрофильного опорного университета предполагает объединение нескольких региональных вузов. В соответствии с требованиями опорный университет должен отвечать ряду критериев, например, общая численность студентов должна составить не менее 10 тыс., доходы вуза – не менее 2 млрд руб. и др. В 2016 г. было создано 11 опорных университетов, в 2017 г. для участия в данном проекте отобрано 22 вуза, которые получают софинансирование программы развития как на федеральном, так и на региональном уровне, и 14 вузов, которые получают аудиторскую и экспертную поддержку федерального центра, а дотации только из региональных бюджетов. Опорные вузы призваны стать научно-образовательной базой развития регионов.

Например, в Мурманском арктическом государственном университете (МАГУ) создается Арктический ресурсный кадровый центр, в котором будут не только собираться данные о потребностях в кадрах участников арктических проектов, но и строиться прогнозы востребованности специалистов для Арктики. Псковский государственный университет планирует создать открытый корпоративный институт и аналитический ресурсный центр подготовки кадров, в том числе с учетом потребностей особой экономической зоны «Моглино» и промышленного электротехнического кластера Псковской области.

Другим направлением реструктуризации отечественной сети учреждений высшего образования является реорганизация или ликвидация неэффективных государственных вузов, которые

определяются по результатам ежегодно проводимого мониторинга эффективности их деятельности.

В результате проводимой программы реструктуризации сети учреждений высшего образования можно отметить устойчивую тенденцию сокращения как общего количества вузов, так и государственных и муниципальных вузов в частности (табл. 1).

Таблица 1

Образовательные организации высшего образования⁷

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Число образовательных организаций – всего	1115	1080	1046	969	950	896
в том числе:						
– государственных и муниципальных	653	634	609	578	548	530
– частных	462	446	437	391	402	366

Следует отметить, что объединение (укрупнение) вузов имеет как определенные преимущества, так и недостатки. В качестве основных преимуществ слияния вузов специалисты отмечают поддержку (в том числе часто и финансовую) Минобрнауки России и бизнес-сообщества, наличие вуза-лидера среди участников слияния, четко сформулированные цели и задачи нового образовательного учреждения. Все это создает условия для повышения академических показателей университета, его конкурентоспособности, привлечения студентов, исследователей и преподавателей из-за рубежа. В то же время географическая разобщенность, различия в статусе, организационной культуре, стиле руководства, отсутствие четкого механизма слияния вузов-партнеров могут привести к появлению организационных конфликтов, снижению уровня управляемости нового университета, его академических показателей.

Представляют интерес данные исследования результатов реструктуризации системы высшего образования, проведенного специалистами НИУ ВШЭ⁸, в котором приняли участие 132 вуза. Был проведен анализ их результативности в 2010 и 2015 гг. после организационной реструктуризации (слияния, поглощения). Исследование показало, что вузы, активно участвующие в процессах реструктуризации, сократили свое отставание в эффективности от лидирующих конкурентов по сравнению с 2010 г.

При этом следует отметить, что эффективность проектов по объединению вузов во многом зависит от выбора рациональной организационной структуры и модели управления объединенного вуза, корректировки организационной культуры и оптимизации образовательных, исследовательских и других направлений деятельности.

Наряду с реструктуризацией отечественной сети учреждений высшего образования актуальной проблемой является реструктуризация деятельности каждого образовательного учреждения, которая зависит от его миссии, стратегии развития, реализуемых задач и применяемых инструментов. На современном рынке образования можно выделить три основных формата университетов (табл. 2).

Развитие функций университетов⁹

Таблица 2

Университет 1.0	Трансляция знаний Подготовка кадров Социальный лифт	Образовательные стандарты Методики и методические материалы
Университет 2.0	Генерация новых знаний через исследовательскую деятельность Центр консалтингового сервиса для рыночных игроков	Выполнение НИР по заказам Создание технологий «на заказ»
Университет 3.0	Коммерциализация технологий Предпринимательство Создание компаний (spin-out)	Управление правами ИР Предпринимательская экосистема

Университет 1.0 возник на доиндустриальной стадии развития общества как корпорация интеллектуалов, в настоящее время он представляет собой образовательную площадку для подготовки специалистов и реализует по существу только образовательную функцию.

Университет 2.0 – это университет индустриальной фазы развития общества, он сосредоточен на образовательной и научной деятельности. Большинство российских университетов относятся в настоящее время именно к формату 2.0 и выполняют предпринимательские проекты в основном по заказам той или иной индустрии.

Университет 3.0 – это университет постиндустриальной фазы развития общества, который реализует не только образовательные и исследовательские функции, но и функции «интегратора основных процессов внутри экосистемы инноваций». Наряду с традици-

онными сферами деятельности (образовательной, научной) формат Университета 3.0. предполагает разработку и трансфер технологий, коммерциализацию продуктов академической науки и вывод их на рынок, создание новых бизнесов, управление интеллектуальной собственностью с целью получения прибыли. Отличительными особенностями Университета 3.0. являются предпринимательская инициатива, академический менеджмент, диверсифицированная база финансирования, интегрированная предпринимательская культура.

В настоящее время появляются университеты формата 4.0. – университеты в когнитивном обществе, миссией которых является обеспечение производства, воспроизводства и применения интеллекта (сетевой и коллективный интеллект, гибридный человеко-машинный интеллект; массовый интеллект в форме «мыслящей среды» и т. д.). Университет 4.0. должен быть сконцентрирован на решении крупных промышленных задач переориентировать или задавать динамику промышленному производству. Примером такого университета является, например, Стэнфорд с его Силиконовой долиной¹⁰.

Согласно Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г., приоритетом в образовании становится ориентация «на развитие сектора исследований и разработок в университетах, углубление кооперации вузов с передовыми компаниями реального сектора экономики и научными организациями... развитие сетевой организации образовательных и исследовательских программ».

Таким образом, актуальной проблемой в сфере отечественного образования является переход отечественных университетов к формату Университета 3.0, так как именно он играет решающую роль в модернизации общества и трансформации экономики.

Однако, как показали результаты мониторинга эффективности инновационной деятельности 40 ведущих вузов России, участвующих в проекте «5-100» и программе развития научно-исследовательских университетов, проведенного в 2016 г. Санкт-Петербургским национальным исследовательским университетом информационных технологий, механики и оптики (ИТМО) и АО «РВК», по ряду принципиально важных для формата Университета 3.0 показателей в элитных российских университетах отсутствует инновационно-предпринимательская деятельность. Например, почти в половине университетов (19 из 40) малые инновационные предприятия (МИП) не приносят дохода университету; в остальных он составляет в среднем 386 тыс. руб. в год от одного МИП (в основном за счет договоров с самим университетом). Средний годовой доход элитных

российских университетов от управления интеллектуальной собственностью составляет всего 280 руб. на одного научно-педагогического работника; незначительно количество патентов и т. д.¹¹

А. Карпов в стратегии перехода российских университетов к модели Университета 3.0 выделяет три основных компонента¹²:

- социально-академический: трансформация структуры университета, изменения в академической среде, учебном процессе и педагогической деятельности, опережающее научно-образовательное развитие;
- научно-инновационный: формирование центров исследовательского и технологического превосходства, развитие системы открытых инноваций, реализация концепции «университет в центре инновационно-предпринимательской экосистемы»;
- экономический: гибкое реагирование на рынках труда (диалог с промышленностью), ориентация на принципы сетевой экономики, управление интеллектуальной собственностью, экономически перспективные элементы моделей корпоративных и мультикампусных университетов.

Таким образом, преобразование традиционного вуза в Университет 3.0 предполагает трансформацию организационной структуры вуза, развитие и функционирование инновационной деятельности, которая представляет собой совокупность инновационных проектов. Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений. К инновационным проектам относятся проекты создания принципиально новой техники, технологии, продукта или получения принципиально нового знания. Классификация инновационных проектов, которые могут реализовываться в вузе, приведена в таблице 3.

Таблица 3

Классификация инновационных проектов вуза¹³

Критерий классификации	Виды проектов
Целевая направленность	<ul style="list-style-type: none"> – образовательные, научные, консалтинговые – производственные, технологические – культурные – социальные – организационные – управленческие – реконструкции и развития

Окончание табл. 3

Критерий классификации	Виды проектов
Значимость проекта для вуза	<ul style="list-style-type: none"> – стратегические (направленные на реализацию стратегии) – операционные (возникающие в текущей деятельности вуза) – антикризисные (необходимые для преодоления кризисной ситуации в любом виде деятельности вуза) – чрезвычайные (проекты по ликвидации чрезвычайных ситуаций)
Сроки реализации проекта	<ul style="list-style-type: none"> – краткосрочный (менее года) – среднесрочный (1–3 года) – долгосрочный (более 3 лет)
Количество внешних участников	<ul style="list-style-type: none"> – монопроект (выполняемый вузом) – совместный (местный, региональный, всероссийский, международный)
Ориентация на клиента	<ul style="list-style-type: none"> – закрытый (удовлетворение потребностей внутренних клиентов) – открытый (удовлетворение потребностей внешних клиентов) – полный (удовлетворение потребностей внутренних и внешних клиентов)
Масштаб проекта	<ul style="list-style-type: none"> – малые (менее 5 % фонда развития) – средние (5–30 % фонда развития) – большие (более 30 % фонда развития)

Внедрение технологии проектного менеджмента в вузе обуславливает необходимость трансформации его организационной структуры. Во многих отечественных вузах до настоящего времени реализуются различные варианты линейно-функциональных структур управления, которые предусматривают четкое административное подчинение «по вертикали» (ректор – декан факультета – заведующий кафедрой) и включают такие коллегиальные органы управления, как ученый совет вуза, совет факультета и т. п. Как правило, в вузе есть проректоры, координирующие деятельность структурных подразделений по определенным направлениям, например по учебной работе, по научной работе, по международной деятельности, по воспитательной работе и др.

При линейно-функциональной структуре управления вуза кафедра рассматривается в качестве главного учебно-научного подразделения, в рамках которого действуют научно-педагогические

школы, что позволяет обеспечить достаточно высокий уровень основных видов деятельности. Кроме того, кафедры могут заключать договоры с разными партнерами на выполнение проектов по определенной тематике.

Однако новые задачи, поставленные перед вузами, предполагают осуществление комплексных инновационных проектов, выполнение которых невозможно без организации взаимодействия разных структурных подразделений, привлечения научно-педагогических работников с разных кафедр, а иногда и из разных вузов, научно-исследовательских институтов и т. д.

Следовательно, в условиях реализации проектного менеджмента и перехода вузов к формату Университета 3.0 традиционная организационная структура не отвечает современным требованиям адаптации к быстрым изменениям внешней и внутренней среды. В связи с этим необходимо дополнение вертикальной структуры адаптивной проектной горизонтальной структурой, т. е. переход к концепции «проектно-ориентированного» университета.

Анализ практики реализации проектного менеджмента в вузах показал, что в организационную структуру многих образовательных учреждений введены новые должности проректоров по управлению проектами. Например, в Финансовом университете при Правительстве РФ введена должность проректора по проектам, в Санкт-Петербургском университете – должность проректора по перспективным проектам; в Московском государственном индустриальном университете – должность проректора по проектной деятельности и др.

Для сопровождения процессов инициирования, планирования, реализации и закрытия проектов в вузах создаются специальные структурные подразделения. Например, в Санкт-Петербургском университете ИТМО создан Департамент проектной и инновационной деятельности, в состав которого входят Управление по развитию проектной деятельности, Управление инновационной деятельности, отдел «Проектный офис», бизнес-инкубатор, инжиниринговый центр, Открытая лаборатория идей, методик и практик. В организационной структуре НИУ «Высшая школа экономики» создано Управление инновационной деятельности, в состав которого входит отдел инновационных проектов; в ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К.А. Тимирязева» – проектно-аналитический отдел и др.

В ряде отечественных вузов, в частности в Петрозаводском государственном университете, введены должности проектных менеджеров факультетов, основная задача которых состоит в оказании информационно-консультационного содействия админи-

стративно-управленческому персоналу, научно-педагогическим работникам и студентам в реализации их проектов, в том числе в привлечении дополнительных финансовых ресурсов¹⁴. Проектный менеджер может инициировать новый проект и предложить его коллегам, оказать помощь в подготовке текста заявки, организовать переговоры с партнерами и т. д.

Однако только создание специализированных структурных подразделений или введение дополнительных должностей не может решить задачу внедрения в вузе проектного управления, с этой целью необходимо создание целостной системы проектного менеджмента.

Организационная структура системы управления проектной деятельностью включает в себя постоянные специально созданные структурные подразделения, временные (например, руководители, кураторы, администраторы проектов, проектные менеджеры и др.) и обеспечивающие (например, экспертные группы) органы управления проектами.

Актуальным вопросом управления в вузе в условиях проектного менеджмента является распределение прав принятия решений и ответственности между административными (вертикальными) и горизонтальными (проектными) структурами. Как правило, проектные структуры обладают достаточной автономией, а руководителям проектов делегируется значительная часть полномочий по управлению проектом.

Анализ опыта российских вузов по созданию систем проектного менеджмента показал, что они, как правило, включают три уровня ответственности и принятия решений в сфере проектной деятельности¹⁵.

Первый уровень ответственности – это представители администрации вуза, в частности ректор, профильные проректоры, участвующие в развитии и обеспечении проектной деятельности. Основной задачей администрации является координация всех видов проектной деятельности в интересах как университета в целом, так и его структурных подразделений.

Второй уровень – это руководители административных подразделений вуза (управлений по учебной, научной работе, международному сотрудничеству и т. д.), которые отвечают за организацию работы по основным направлениям развития университета, влияющим на проектную деятельность. Основной задачей руководителей данного уровня является разработка локальных нормативных актов по организации проектной деятельности.

Третий уровень включает представителей научно-образовательных подразделений университета – участников проектов.

Представляется целесообразной практика ряда отечественных вузов, в которых приняты Положения об организации проектной деятельности. Данные локальные нормативные документы не только четко регламентируют процессы инициирования, подготовки, реализации и завершения проектов, но и регулируют организационное сопровождение, администрирование и мониторинг реализации проектов.

Таким образом, преобразование вуза в Университет 3.0 должно сопровождаться внедрением технологии проектного управления и трансформацией его организационной структуры.

Примечания

- ¹ Россия в цифрах 2016. Официальное издание. Краткий статистический сборник. М.: Росстат, 2016. [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/rusfig/rus16.pdf (дата обращения: 23.03.2017).
- ² *Конанчук Д.* Пожизненный урок // Harvard Business Review. [Электронный ресурс]. URL: <http://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/a18851/> (дата обращения: 12.04.2017).
- ³ Россия в цифрах 2016.
- ⁴ Основные тренды государственной политики в сфере высшего образования. [Электронный ресурс]. URL: <http://docplayer.ru/417599-Osnovnye-trendy-gosudarstvennoy-politiki-v-sfere-vysshego-obrazovaniya.html> (дата обращения: 14.02.2017).
- ⁵ Уроки международного опыта слияний университетов / К.Р. Романенко и др.; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. Серия Современная аналитика образования. Вып. 2. М.: НИУ ВШЭ, 2015.
- ⁶ *Архипова Н.И.* Стратегия формирования регионального образовательного пространства // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Материалы XVI Всероссийск. симпозиума. Москва, 14–15 апреля 2015 г. М.: ЦЭМИ РАН, 2015. С. 25–27.
- ⁷ Россия в цифрах 2016.
- ⁸ *Кузнецов Е.* Университеты 3.0 в НТИ. [Электронный ресурс] URL: [http://www.ff.tsu.ru/sites/default/files/Университеты%203.0%20\(1\).pdf](http://www.ff.tsu.ru/sites/default/files/Университеты%203.0%20(1).pdf) (дата обращения: 15.04.2017).
- ⁹ Там же.
- ¹⁰ *Ефимов В.С.* Университет в ситуации постиндустриального перехода: глобальные тренды и вызовы развития. Университет 4.0 // Современный университет между глобальными вызовами и локальными задачами: Материалы VII Международ. конф. Российской ассоциации исследователей высшего образования. М.: НИУ ВШЭ, 2016. С. 110–115.

- ¹¹ *Картов А.* Современный университет как драйвер экономического роста: модели и миссии // Вопросы экономики. 2017. № 3. С. 58–67.
- ¹² Там же
- ¹³ *Мальцева Г.И., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А.* Проектное управление инновациями и образовательной деятельностью в предпринимательском вузе // Российское предпринимательство. 2006. № 6 (78). С. 82–89.
- ¹⁴ *Казин Ф.А., Макаренко М.А., Тихомирова О.Г. и др.* Современные технологии инициирования, разработки и управления проектами в вузе: Учебно-методич. пособие. СПб.: Университет ИТМО, 2016.
- ¹⁵ Там же.