

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

ГРУДЗИНСКИЙ Александр Олегович

**СОЦИАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ**

22.00.08 – социология управления

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
доктора социологических наук

Санкт-Петербург – 2005

Работа выполнена в Центре проблем университетского управления (на правах кафедры) Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского.

Научный консультант: доктор физико-математических наук, профессор
Стронгин Роман Григорьевич

Официальные оппоненты: доктор технических наук, профессор
Жураковский Василий Максимилианович

доктор социологических наук, профессор
Тихонов Александр Васильевич

доктор философских наук, профессор
Резаев Андрей Владимирович

Ведущая организация: Институт социологии РАН

Защита состоится 1 марта 2005 г. в 16 часов на заседании Диссертационного Совета Д 212.232.13 по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора наук при Санкт-Петербургском государственном университете по адресу: 193060, Санкт-Петербург, ул. Смольного, д.1/3, 9 подъезд, факультет социологии, ауд. 324

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке им. А.М. Горького Санкт-Петербургского государственного университета (Университетская набережная, д.7/9).

Автореферат разослан « 17 » января 2005 г.

Ученый секретарь
Диссертационного Совета



Соколов Н.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность. В течение последних десятилетий XX века в связи с изменением внешних социально-экономических условий в мировом научно-образовательном сообществе нарастало осознание необходимости организационно-управленческих трансформаций высшей школы. Эта необходимость стала очевидной после радикальных геополитических изменений, произошедших в начале 90-х годов прошлого века, и завершения процессов преобразования постиндустриального общества в глобальное общество, основанное на знаниях (информационное общество). Знания стали основным инструментом развития экономики государств. Соответственно изменились статусные позиции университетов, социальная оценка их роли как организаций по производству и распространению знаний в глобальной экономике.

Неадекватность традиционной модели организации и функционирования университета реалиям глобального информационного общества стала очевидной для значительной части практиков и исследователей управления вузами, как в России, так и за рубежом. Этот факт дал толчок широкому творческому поиску путей трансформации университетов в организации нового типа, ориентированные на научно-образовательный рынок. Мы будем называть университеты, использующие различные организационно-управленческие технологии адаптации к новым условиям, *инновационными университетами*.

Появление значительного объема аналитических работ и результатов проведенных эмпирических исследований привело к формированию новой отрасли социологии управления – *университетского управления*, предметом которой являются управленческие отношения в вузовском сообществе в контексте института высшего образования. Теоретическое и практическое значение этой проблемы сравнимо со значением задач периода XVII-XVIII веков, когда формировалась государственно-ориентированная модель системы образования на фоне существовавшей долгое время церковно-ориентированной модели, а также периода XIX века, когда появилась гумбольдтовская модель свободного университета в ответ на начавшиеся процессы либерализации общества и зарождения современной рыночной экономики.

Актуальная задача университетского менеджмента состоит в разработке *социального механизма* управления инновационным университетом, обеспечивающего его устойчивое развитие. Под социальным механизмом мы будем понимать совокупность организационной структуры, социальных технологий управления и организационной культуры. Под устойчивым развитием университета понимается его социальное и экономическое развитие, удовлетворяющее современные потребности социальных групп, вовлеченных в процессы высшего образования, причем такое развитие, которое не ограничивает возможность следующих поколений удовлетворять их потребности.

Необходимость разработки нового механизма управления университетом обусловлена рядом нерешенных проблем российского высшего образования. В их числе проблемы институционального отделения фундаментальных научных исследований от образовательного процесса, закрепленного в виде системы институтов РАН, и проблема смены организационно-правовой формы вуза, активно обсуждаемая в течение последних лет. Серьезной проблемой является явная и скрытая «утечка мозгов» из университетов и, соответственно, необходимость разработки управленческих решений по ее преодолению. Массовое образование практически превращается в своеобразный бизнес,

эффективное осуществление которого невозможно в рамках традиционной модели вуза. Не отрицая важность фундаментальных исследований, общество, основанное на знаниях, предъявляет существенно более жесткие требования к результативности научного процесса (так, как ранее это делалось только по отношению к оборонным исследованиям). Уже устоявшийся термин «коммерциализация науки» указывает на рождение новых форм организации научного процесса, отсутствовавших в традиционной университетской системе работы. Объективная необходимость научно-образовательной системы России в движении на международный рынок с целью экспорта технологий и образования ставит перед университетами России задачу трансформации в организационную структуру, способную конкурировать на внешнем рынке образования и науки. Диверсификация рыночного запроса на образование также ставит перед университетами задачу поиска новых механизмов и структур функционирования. Все перечисленные выше новые проблемы университетов приводят к необходимости поиска нового социального механизма управления университетом, обеспечивающего его устойчивое развитие.

Степень разработанности проблемы. В рамках отечественной науки университетское управление является одной из самых молодых отраслей социологии управления. Формирование научного содержания университетского управления происходит в течение последних нескольких лет. При этом и социология управления в целом как отраслевая социологическая дисциплина находится в периоде становления и формулирования теоретических основ (А.В. Тихонов¹). Подтверждением этому, в частности, является публикация только в 2004 году целого ряда учебников, в которых дается авторское видение основ социологии управления (А.И. Кравченко, И.О. Тюрина, Г.Е. Зборовский, Н.Б. Костина, В.Н. Шевелев, Е.М. Бабосов²). За рубежом университетское управление как научная отрасль знания начало формироваться с 70-х годов XX столетия в целях теоретического осмысления процессов интенсивных трансформаций в американских, западноевропейских и австралийских университетах, происходящих под воздействием изменившегося внешнего контекста их функционирования – сокращения государственного финансирования и новых требований, выдвигаемых обществом к университету. Первоначально основное внимание было уделено анализу происходящих изменений в сфере организации научных исследований, что способствовало возникновению такой частной дисциплины, как *управление трансфером технологий*. На следующем этапе развития этой отрасли науки объектом ее внимания стали процессы, происходящие в сфере управления университета в целом. Сформировалось также

¹ Тихонов А.В. Социология управления в системе общественных наук. // Тезисы докладов и выступлений на II Всероссийском социологическом конгрессе «Российское общество и социология в XXI веке: социальные вызовы и альтернативы», Москва, Альфа-М, 2003, Том 2, - С. 162-166; Тихонов А.В. Социология управления. Теоретические основы. - СПб: Изд-во СПбГУ, 2000.

² Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Академический проект, Трикта, 2004. - 1136 с.; Зборовский Г.Е., Костина Н.Б. Социология управления. – М.: Гардарики, 2004. - 270 с.; Шевелев В.Н. Социология управления. – М.: Феникс, 2004. - 347 с.; Бабосов Е.М. Социология управления. – М.: ТетраСистемс, 2004. - 288 с.

исследовательское направление, посвященное поиску новых форм организации и управления университетом в меняющихся внешних условиях – *стратегическое университетское управление*. В США, Австралии и Западной Европе большое число авторов разрабатывают проблемы университетского менеджмента. В их числе Д. Дилл, Дж. Дудерштадт, Э. Хаккет, К. Кейт, Б. Кларк, М. Коган, С. Маргинсон, М. Консидайн, К. Мортимер, Б. Ридингс, Г. Розовски, Ш. Слотер, Л. Лесли, В. Терней, М. Шаток, Д. Бок и др.

Характерной чертой университетского управления с момента его возникновения была практическая направленность. Значительное количество работ в этой сфере написано авторами, которые сами являются или являлись руководителями разного уровня в университетах и активно занимаются выработкой новых управленческих подходов (см., например, книгу бывшего декана факультета гуманитарных и естественных наук Гарвардского университета Генри Розовски³ или монографию Дерека Бока, бывшего президента Гарвардского университета⁴). Вопросы стратегического управления университетами стали предметом обсуждения конференций и семинаров, проводимых Европейской ассоциацией университетов (EUA), Европейской академической сетью деканов (DEAN), Европейской сетью глав университетских администраций (HUMANE). В 1997 году наиболее активные в поиске новых форм функционирования и организации европейские университеты, принимая во внимание «полезность обмена опыта между ними как предпринимательскими организациями», объединились в «Европейский консорциум инновационных университетов» (ECIU)⁵.

Российское академическое сообщество подключилось к изучению университетского управления сразу после радикальных социально-экономических изменений начала 90-х годов, когда новые условия существования высшей школы стали диктовать необходимость новых организационных подходов. Разработка вопросов университетского менеджмента стимулировалась с начала 90-х годов федеральными органами управления образованием. В связи с этим следует назвать целевую программу «Университеты России», программу «Интеграция», Федеральную программу развития образования.

Кроме того, концепции университетского управления стали активно разрабатываться в России с помощью финансовых средств различных иностранных организаций. Среди таких наиболее крупных программ следует назвать программу Темпус-Тасис Комиссии Европейских сообществ, включающую подпрограмму по университетскому управлению, программу «Совершенствование управления в вузах», финансируемую Национальным фондом подготовки кадров из средств займа Всемирного банка реконструкции и развития, программу «Поддержка административного управления высших учебных заведений» Международного совета по научным исследованиям и обменов (США), программы Зальцбургского семинара (финансируемого США), последняя из которых стартовала осенью 2003 года и называется «Университетское стратегическое планирование в контексте регионализации российского высшего образования». Вовлеченные в выполнение соответствующих проектов коллективы вузовских работников внесли

³ Rosovski H. The University. An Owner's Manual. - N.Y.&L.:W.W. Norton&Company, 1990. – 309 p.

⁴ Bok D. Universities in the Marketplace. The Commercialization of Higher Education. - Princeton University Press, 2003. – 233 p.

⁵ <http://www.eciu.org>

значительный вклад в развитие университетского управления, формирование его технологий и решение отдельных проблем вузовского менеджмента.

В настоящее время проблемой формирования новой модели университета, отвечающей современным социально-экономическим условиям, занимаются коллективы ряда лидирующих вузов России, возглавляемые их ректорами. Это коллективы Московского государственного университета под руководством ректора, Президента Союза ректоров России В.А. Садовниченко, Санкт-Петербургского государственного университета под руководством ректора Л.А. Вербицкой, Российского университета дружбы народов под руководством президента университета В.М. Филиппова, Нижегородского государственного университета под руководством ректора Р.Г. Стронгина, Томского государственного университета под руководством ректора Г.В. Майера, Уральского государственного университета под руководством ректора В.Е. Третьякова, Томского политехнического университета под руководством ректора Ю.П. Похолкова, Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ) под руководством Д.В. Пузанкова, Ростовского государственного университета под руководством ректора А.В. Белоконоя, Новгородского государственного университета под руководством президента А.Л. Гаврикова, и целый ряд других.

Вследствие преобладания практической направленности университетского управления наблюдается недостаток теоретического осмысления этой сферы деятельности с позиций социологической науки. Теоретические работы в этой области также принадлежат в основном практикам университетского управления (В.М. Филиппов, В.М. Жураковский, Р.Г. Стронгин, Г.В. Майер, Ю.П. Похолков, В.А. Журавлев, А.Л. Гавриков и др.).

В то же время общая проблематика высшего образования представлена в отечественной социологии образования и науки весьма широко. В работах по социологии образования преобладает изучение ценностных ориентаций и индивидуальных стратегий в сфере высшего образования на материалах массовых стандартизованных опросов (Д.Л. Константиновский, Г.Е. Зборовский). Кроме того, большое внимание уделяется анализу системы российской науки и высшего образования в международном контексте, тяготеющему к социально-философским и социально-историческим подходам (В.И. Добреньков, В.Я. Нечаев, Ф.Э. Шереги, Б. Гершунский, А.А. Овсянников, А.В. Резаев, В.Д. Шадриков, О.В. Долженко, И.В. Захаров, Е.С. Ляхович, В.Б. Миронов, Ф.Р. Филиппов, В.П. Бусыгин, Н.С. Ладыжец, И.И. Харченко, Л.С. Гребнев, А.В. Юревич).

К работам, рассматривающим университет как организацию, относятся статьи, анализирующие исторические аспекты формирования моделей университета (В.А. Куренной, И.А. Огородникова, А.Г. Геринг), модель исследовательского университета (Г.В. Майер, В.А. Журавлев, Н.С. Ладыжец, И.Г. Дежина), модель инновационного университета (Ю.П. Похолков, Б.Л. Агранович), модель виртуального университета (С.А. Щенников), а также изучающие модели построения университета как корпорации (А.Л. Гавриков, А.М. Осипов, С.В. Иванов). На факт превращения американских университетов в экономические корпорации и на возрастание в университетах роли проектного подхода в реализации образовательных программ указано в коллективной работе «Трансформация университетов: американские академические свободы и

российские теснины»⁶. Среди немногих крупных работ, по общей проблематике становления российских университетов в новых социально-экономических условиях следует отметить монографию А.В. Резаева⁷ и исследование коллектива авторов под руководством Т.Л. Клячко⁸.

Отечественные работы в области социологии организаций в основном обходят своим вниманием такой тип организации, как высшие учебные заведения. Публикации последних 10-15 лет рассматривают общие проблемы теории организаций (Д.М. Гвишиани, А.И. Пригожин, В.В. Щербина, Б.З. Мильнер). Также рассматривается весьма широкий диапазон отдельных проблем организации – лидерства, предпринимательства, управления персоналом, стратегического управления, управленческого консультирования, разрешения конфликтов, корпоративной культуры, организационного поведения (С.С. Фролов, Р.Х. Федяева, Л.Т. Волчкова, Б.И. Тихомиров, А.И. Кочеткова, Ю.Д. Красовский и др.). Эти работы, безусловно, обеспечивают теоретическую и методологическую базу для анализа университета как организации. Однако исследования конкретных типов организаций все же сфокусированы преимущественно на коммерческих организациях и промышленных предприятиях (В.В. Радаев, М.В. Грачева, П.В. Романов, Т.Г. Долгопятова, А.Д. Радыгин). В литературе по проектному менеджменту проектная организация также рассматривается в отраслях промышленности, кредитно-финансовой сфере и др. «невузовских» областях (И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге). Проблемам развития организационной структуры университетов, управлению в вузах, а также особенностям вузовской организационной культуры не уделяется достаточного внимания.

Большинство работ, в которых дается анализ различных аспектов университетского управления, таких, например, как вопросы стратегического менеджмента (Е.А. Князев, А.Е. Балобанов, А.К. Клюев, И.И. Борисов), управленческого консультирования в вузах (Е.А. Князев), финансового менеджмента (В.А. Журавлев, Е.Б. Заболотный, А.К. Клюев), организационной структуры вузов (В. Владимиров) и др., публикуются в специализированных изданиях, ориентированных не столько на сообщество социологов, сколько на университетских управленцев. Здесь следует назвать журналы «Университетское управление: практика и анализ», «Высшее образование в России», «Высшее образование сегодня», «Alma Mater: Вестник высшей школы». Складывается парадоксальная ситуация – инновационные практики менеджмента «вызревают» во многих университетах, но не становятся объектом социологического изучения, не получают подкрепления теоретическим анализом с позиций социологии.

Аналогичная ситуация характерна и для зарубежной социологии университетского управления. Тот факт, что большинство авторов в этой области являются не «наблюдателями», но участниками и инициаторами процессов трансформации университетов, определяет описательный (case-study) характер большинства публикаций. Наблюдается недостаток сравнительных работ.

⁶ Замулин О.А., Капустин Б.Г., Константиновский Д.Л., Покровский Н.Е., Почта Ю.М., Радаев В.В. «Трансформация университетов: американские академические свободы и российские теснины» // Высшее образование сегодня, №№ 10-12, 2004.

⁷ Rezaev A.V. Reflections on the Three Ps of Russian Higher Education: Philosophy, Practice, Prospects. - ISACT PRESS, 1996. – 243 p.

⁸ Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты / Под. Ред. Т.Л. Клячко. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 323 с.

Практически отсутствуют исследования, где выработанные в ходе экспериментов новые практики управления соотносятся с современной теорией менеджмента.

Важным вкладом в развитие современного университетского менеджмента стала написанная в конце 1990-х годов работа Б. Кларка «Создание предпринимательских университетов: организационные пути трансформации»⁹. На основе изучения направлений трансформации пяти западноевропейских университетов автором была сформулирована первая обобщающая концепция нового университета, получившая название «предпринимательский университет». Теоретическая и прикладная ценность этой концепции заключается в том, что она впервые провозгласила новое измерение деятельности академического сообщества – академическое предпринимательство в любой из допустимых сфер деятельности высшего учебного заведения. Хотя понятие «предпринимательский университет» до сих пор является предметом дискуссий, тем не менее, конструктивной альтернативы этому новому подходу к университетскому управлению в настоящее время не предложено.

Говоря о глубине теоретической и практической проработки концепции предпринимательского университета, следует отметить, что она нуждается в существенно большей детализации. Для того, чтобы она стала тиражируемым инструментом развития вузов, следует дать более конкретное описание соответствующего социального механизма с учетом институциональных особенностей и социальных традиций конкретной страны, типа высшего учебного заведения и уже сложившихся форм организации и управления. Концепция предпринимательского университета, как она изложена у Кларка, весьма кратко обобщает опыт пяти западноевропейских университетов и, указывая направления трансформации, фактически не предлагает конструктивных алгоритмов преобразования и целевых организационных структур.

К середине 90-х годов Р.Г. Стронгиним была сформулирована конструктивная модель инновационного университета как сочетание традиционных «вертикальных» структур, обеспечивающих развитие научных школ и подготовку высококвалифицированных кадров на базе научных исследований, и «горизонтальных» структур, ориентированных на быструю адаптацию в условиях высокой конкуренции на рынке образования¹⁰. Эта модель стала базовой для развития предлагаемого в диссертационном исследовании проектно-ориентированного подхода к организации и управлению инновационным университетом.

Объектом исследования в диссертационной работе является университетское управление в условиях глобального информационного общества.

Предметом исследования является механизм управления университетом как совокупность организационной структуры, социально-управленческих технологий и принципов организационной культуры.

⁹ Clark B.R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation / Issues in Higher Education. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science 1998. - 157 p.

¹⁰ Стронгин Р.Г. О новой модели университета (опыт ННГУ) / Зальцбургский семинар. Проект «Университеты». Симпозиум-2 «Перспективы автономии: академические системы, цели и социальная ответственность» (6 – 12 июля 1997 г.). Доклады и обзоры, 1997. - С. 65 – 66.

Цель исследования состоит в разработке и обосновании методов организации и управления многопрофильными исследовательскими университетами в условиях глобального информационного общества.

В соответствии с заявленной целью поставлены следующие **задачи исследования**:

- определение тенденций развития высшей школы в результате изменения общественных отношений и тенденций формирования инновационных моделей и методов университетского менеджмента;
- выявление методов менеджмента корпораций, применимых к университетскому управлению, и их соответствующая адаптация;
- классификация моделей университетов;
- разработка новой организационной университетской структуры, социальных технологий управления, принципов организационной университетской культуры, включая метод стратегического управления инновационным университетом.

Методом диссертационного исследования стал крупномасштабный многолетний социальный эксперимент, проводимый в одном из лидирующих классических университетов России – Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского. Одним из способов социологического исследования механизма управления инновационным университетом было включенное наблюдение. Теоретико-методологический анализ социально-управленческих подходов производился с использованием социокультурного и сравнительного методов, предполагающих выявление причинно-следственных связей изменений внешней среды и особенностей разрабатываемых внутренних управленческих университетских технологий.

Методологическая основа предлагаемой в диссертационном исследовании концепции проектно-ориентированного университета представлена новейшими достижениями социологии управления корпорациями и университетского менеджмента. Из современных теорий менеджмента корпораций используются теория стратегического управления; концепции предпринимательской, индивидуализированной и многомерной организации; организации, ведомой проектами; динамически устойчивой корпорации; виртуальной организации. Базовыми методологическими концепциями университетского управления стали идея горизонтальных связей в структуре традиционного университета, методология стратегического управления университетами, методология организации трансфера технологий, концепция предпринимательского университета.

Гипотезой исследования и проводимого в Нижегородском государственном университете многолетнего крупномасштабного социального эксперимента стало предположение о том, что внедрение новых организационно-управленческих технологий адаптации к новым социально-экономическим условиям возможно за счет привнесения в управление качественно новых элементов без радикальных изменений организационной структуры, обеспечивающей реализацию базовых научно-образовательных функций университета.

Научная новизна. Новыми научными результатами диссертационного исследования являются:

- Выявлена общемировая и российская тенденция развития способов адаптации вузов к новым социально-экономическим условиям на основе существенно большей ориентации научно-образовательной деятельности на запросы глобального рынка и, соответственно, на основе применения методов коммерциализации науки и образования;
- Выявлены методы органического менеджмента корпораций, применимые к управлению университетом в условиях глобального информационного общества (стратегический менеджмент, предпринимательская организация, сетевая организация, управление проектами). Методы адаптированы к специфике университетского управления на основе концепции профессиональной предпринимательской организации и проектно-ориентированного подхода;
- Предложена классификация моделей университетов по продуктно-организационному принципу. Продуктное основание позволяет выстраивать систему классификации университетов по результатам деятельности. Организационная классификация идентифицирует возможные типы структуры, методов управления и организационной культуры университетов. Обосновано описание классов моделей вузов.
- Разработан новый социальный механизм управления университетом на основе проектно-ориентированного подхода, обеспечивающий его устойчивое развитие. Показано, что проектно-ориентированный подход обеспечивает гибкость организации университета, позволяющей, с одной стороны, сохранить организационный стержень развития вузовских научно-педагогических школ (традиционная дисциплинарная департаментализация), а с другой стороны, иметь организационный резерв адаптации к динамичным внешним условиям глобального рынка (проектная подсистема). Сформулирован подход к стратегическому управлению университетом, основанный на адаптационных возможностях проектной подсистемы.
- Разработаны проектно-ориентированная организационная структура университета, пакет социально-управленческих технологий на основе методов менеджмента проектов, сформулированы принципы организационной культуры, основанные на поощрении инициативы сотрудников. Предложены частные технологии создания проектных подразделений, реализующих горизонтальные связи между традиционными департаментами вуза. Разработаны технологии создания университетских подразделений в виде устойчивых динамических проектных подструктур, играющих роль точек роста вуза, центров быстрого реагирования на изменение внешних условий и появление новых задач.

Основные положения, выносимые на защиту. Выносимыми на защиту положениями диссертационного исследования являются:

- Выводы о необходимости развития нового типа внутриуниверситетского управления и о невозможности устойчивой деятельности высших учебных заведений в условиях глобального информационного общества на основе традиционных методов управления и организации вузов.
- Классификация моделей современных университетов на основе продуктно-организационного подхода.
- Социальный механизм управления инновационным университетом на основе проектно-ориентированного подхода как совокупность организационной

структуры, системы внутривузовских управленческих технологий, принципов организационной культуры и методологии стратегического управления.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость диссертационного исследования заключается в разработке совокупности теоретических положений новой отрасли социологии управления – университетского управления. В частности, в работе адаптированы релевантные положения общей теории менеджмента к управлению университетами в условиях глобального информационного общества. Основное практическое значение предлагаемого социального механизма заключается в возможности его применения для управления многопрофильным классическим исследовательским университетом. Проектно-ориентированный подход распространяет принципы проектной предпринимательской работы внутри университета на все сферы его деятельности при сохранении традиционной организации научно-педагогических школ. Предложенный социальный механизм управления реализован в Нижегородском государственном университете.

Практическим приложением отдельных технологий проектно-ориентированной организации работы являются следующие динамически устойчивые проектные структуры, созданные в ННГУ и руководимые автором диссертационного исследования:

- *Центр дополнительного профессионального образования*, базирующийся на кафедрах факультета вычислительной математики и кибернетики, механико-математического факультета, экономического факультета, юридического факультета, факультета управления и предпринимательства;
- *Факультет управления и предпринимательства*, базирующийся на кафедрах экономического факультета, финансового факультета, юридического факультета, факультета социальных наук, факультета вычислительной математики и кибернетики, механико-математического факультета, филологического факультета.

На основе управленческих технологий проектно-ориентированного подхода, при участии и под руководством автора диссертационного исследования выполнены крупные прикладные проекты, обеспечивающие инновационное развитие университета:

- проект «Развитие малого и среднего бизнеса в регионах России» Международного центра подготовки Международной организации труда (1993-1995);
- совместный проект с Тэйлорским университетом (США) по развитию программы MBA в Нижегородском университете (1996-1998);
- проект INCO-Copernicus Network of Excellence 977122 IDEALIST-East «Распространение информации в Европе о программе IST» (1998-2001);
- проект ENRIN «Предложение по расширению сотрудничества Европейской и Российской промышленности с помощью региональных информационных центров» (1998-2001);
- проект FITT IC15-CT98-1005 программы INCO-Copernicus «Модернизация перерабатывающей промышленности посредством взаимного трансфера технологий ЕС-Литва-Россия» (1998-2001);
- проект TEMPUS-Tacis M_JER 10461-98 «Мобильность и признание финансового образования» (1998-2001);
- проект Национального фонда подготовки кадров «Развитие системы подготовки кадров высшей квалификации для финансовой и управленческой

деятельности на основе использования новых информационных технологий» (1998-2000);

- проект TEMPUS-Tacis T_JEP-10767-1999 «Статистика для региональных нужд: структуры и программы» (1999-2003);
- проект с Университетом Виллановы (США) «Летняя программа «Бизнес и общество в России» (1999);
- проект Tacis /9804/TN RUS «Развитие транспорта Нижегородской области» (1999-2002);
- проект TEMPUS-Tacis IB_JEP-21100-2000 «Демократический механизм развития сельского хозяйства» (2001-2004);
- проект ADMIRE-P IST-2001-35449 «Создание многоуровневой сети для развития научно-технологического сотрудничества в области информационных и коммуникационных технологий между Европейским Союзом и Приволжским федеральным округом»;
- проект TEMPUS-Tacis UM_JEP-22240-2001 «На пути к предпринимательскому университету» (2002-2004);
- проект TEMPUS-Tacis CD_JEP-23225-2002 «Магистр экономики, владеющий экономико-математическими методами» (с 2003 г.);
- проект TEMPUS-Tacis UM_JEP-24069-2003 «Входя в Болонский процесс через всеобщий менеджмент качества» (с 2004 г.).

Научные результаты, полученные в диссертационном исследовании, входят в подготовленный автором учебный курс по университетскому управлению.

Апробация результатов исследования. Основные результаты исследования докладывались и обсуждались на международных и всероссийских научных конференциях. В их числе: Международная научно-практическая конференция «Государственное регулирование экономики. Региональный аспект» (Нижний Новгород, 1997, 1999, 2001, 2003), Международная конференция «Коммерциализация технологий. Российский и мировой опыт» (С.-Петербург, 1997), Конференция по трансферу технологий и инновациям (Лондон, 2000), Всероссийская объединенная конференция «Технологии информационного общества – Интернет и современное общество» (С.-Петербург, 2000), Международная научная конференция «Трансфер технологий с Запада на Восток в контексте Европейской интеграции» (Каунас, 2000), Третья ежегодная конференция Европейской академической сети деканов «Предпринимательский университет: задачи факультетов» (Берлин, 2001), Четвертая ежегодная конференция Европейской академической сети деканов «Европейские университеты в кризисе?» (Стамбул, 2002), Первая международная конференция «Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании» (Москва, 2002), Вторая международная конференция участников проекта Темпус JEP-21099-2000 «Международная деятельность университетов: потенциал и перспективы» (Нижний Новгород, 2003), II Всероссийский социологический конгресс «Российское общество и социология в XXI веке: социальные вызовы и альтернативы» (Москва, 2003), Вторая международная конференция университетов «Университеты и общество. Сотрудничество университетов в XXI веке» (Москва, 2003), Заключительная международная конференция проекта Темпус CD_JEP-23225-2002 «Прикладная статистика в социально-экономических проблемах» (Нижний Новгород, 2003), Межвузовская научно-практическая конференция «Совершенствование преподавания

социально-экономических дисциплин в вузах. Итоги работы ННГУ в рамках Инновационного образовательного проекта» (Нижний Новгород, 2003), Заключительная международная конференции проекта Темпус UM_JER-22240-2001 «Стратегическое управление университетами» (Нижний Новгород, 2004), Шестая ежегодная конференция Европейской академической сети деканов «Исследования, инновации и трансфер знаний. Задачи европейских университетов» (Порто, 2004).

Кроме того, результаты исследования обсуждались на совещаниях проекта Темпус UM_JER-22240-2001 «На пути к предпринимательскому университету» (Лондон, октябрь 2002, Нижний Новгород, апрель 2004), заседании Исполкома Европейской академической сети деканов (Брюссель, январь 2003), на семинарах проекта Министерства образования РФ «Управленческий мониторинг и консалтинг как эффективная форма диссеминации передового международного опыта управления университетами, госконтракт № 1146 от 24.06.03 г.» (Казань, июль 2003, Нижний Новгород, октябрь 2003), заседании правления Европейского центра стратегического управления университетами (Брюссель, ноябрь 2003), Втором совместном симпозиуме Зальцбургского семинара с Министерством образования РФ «Университетское стратегическое планирование в контексте регионализации российского высшего образования (Сессия по лучшим практическим примерам стратегического планирования)» (Зальцбург, декабрь 2003), на семинаре проекта по подготовке аналитического доклада «Управление в высшей школе: анализ тенденций и перспектив развития» Национального фонда подготовки кадров (Москва, сентябрь 2004).

Основные идеи диссертационного исследования были положены в основу подготовленных автором совместно с партнерами заявок на гранты Комиссии Европейских сообществ, выделяемых по подпрограмме «Университетское управление» программы Темпус-Тасис. По результатам положительной оценки европейских экспертов Комиссией профинансированы проект UM_JER-22240-2001 «На пути к предпринимательскому университету» (партнерами по консорциуму являются Европейский центр стратегического управления университетами и Лондонский столичный университет), а также проект UM_JER-24069-2003 «Входя в Болонский процесс через всеобщий менеджмент качества» (партнерами являются Европейский центр стратегического управления университетами, Лондонский столичный университет и Университетский колледж Дублина).

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, и списка использованной литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы диссертационного исследования, раскрывается степень изученности проблемы, формулируются объект, предмет, цель, задачи, метод и методологические основы исследования. Также формулируются научная новизна, положения, выносимые на защиту, научная и практическая значимость результатов исследования. Описывается апробация результатов работы.

В первой главе - «Теоретико-методологические подходы к проблеме трансформации университета в условиях глобального информационного

общества» - обосновывается необходимостью развития университетского управления и дается теоретико-методологический анализ традиционных и инновационных методов управления. В разделе «1.1. Новые социально-экономические условия существования высшей школы в мире и в России» дается характеристика основных проблем развития высшей школы, возникших в результате процесса глобализации экономики и политики развитых стран. Этот процесс начался во второй половине двадцатого столетия и получил дополнительный импульс в связи с переходом России и бывших социалистических стран Европы и Азии на рыночный путь развития. Еще одной глобальной причиной возникновения проблем стала трансформация мировой индустриальной экономики в экономику, основанную на знаниях (информационное общество). В работах некоторых западных авторов новая социально-экономическая ситуация в проекции на систему высшего образования получила название «академический капитализм». С. Слотер и Л. Лесли¹¹ определяют «академический капитализм» следующим образом: *«Чтобы сохранить или увеличить ресурсы, преподаватели должны были все в большей степени конкурировать за внешние доллары, которые были связаны с рыночно ориентированными исследованиями, относящимся к различным прикладным, коммерческим, стратегическим и целевым исследованиям, были ли эти деньги в форме исследовательских грантов и контрактов, сервисных контрактов, партнерств с промышленностью и правительством, трансфера технологий, или же в форме привлечения большего числа студентов, способных предложить более высокую плату за обучение. Мы называем рыночную или рыночно подобную (marketlike) деятельность организации и преподавателей по привлечению внешних денежных средств академическим капитализмом»*. В России все новые проблемы высшей школы (со своими специфическими особенностями) обозначились одновременно в начале 90-х годов, причем в очень острой форме, поскольку, как и все другие экономические и социальные сферы, российское высшее профессиональное образование оказалось буквально брошенным в условия построения рыночной экономики. Таким образом, российская образовательная система в начале 90-х годов испытала двойное влияние новых глобальных и местных социально-экономических процессов.

В разделе «1.2. Возможности организационной трансформации университетов» показано, в частности, что задача организационной перестройки университетов в связи со сменой социально-экономических условий не является исторически новой. Развитие общества, сопровождавшееся развитием и изменением социальной значимости его основных институтов – церкви, светской власти и рынка – неизменно приводило к переориентации деятельности университета и трансформации его организационно-управленческой модели. В разделе рассмотрены английская («монастырская») модель университета, французская государственно-ориентированная модель и гумбольдтовская модель. В последнее десятилетие одновременно с сокращением роли государства в управлении вузом российские университеты получили гораздо больше свободы в принятии собственных решений, чем это было ранее. Более широкая институциональная автономия, а также феномен внутреннего предпринимательства, интерпретируемый как новая дополнительная свобода инициативной деятельности преподавателя внутри университета, дали

¹¹ Slaughter, S., Leslie. L.L. Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. – Baltimore, MA: The John Hopkins University Press, 1997. – 276 p.

возможность университетам преодолевать бюджетные трудности, привлекая дополнительные финансовые ресурсы на образовательном рынке.

В разделе 1.3. рассматривается методология российского университетского управления на современном этапе. Доставшаяся российской высшей школе в наследство от советского периода традиционная организация университета может быть охарактеризована как иерархическая департаментализация (Рис.1). Учебную подсистему университета, реализующую основную задачу высшего учебного заведения, можно охарактеризовать как *дисциплинарную департаментализацию*, поскольку группировка людей и ресурсов осуществляется вокруг учебных дисциплин. Отметим, что дисциплинарная департаментализация приводит к глубокой специализации деятельности, и порождает межфакультетские и межкафедральные организационные барьеры. С определенной точки зрения советская модель университета соответствует основным признакам *бюрократической организации*, сформулированным в трудах Макса Вебера. В то же время, характеристика университета исключительно как «иерархической бюрократии» означает игнорирование содержательной составляющей его деятельности, отождествление его с производственными организациями или государственными структурами. Для функционально-управленческого описания университета воспользуемся классификацией, данной Г. Минцбергом.



Рис. 1. Функциональная департаментализация университета

Согласно Минцбергу крупная организация состоит из пяти типов компонент, различающихся по виду выполняемых функций (Рис. 2)¹². Классифицируя компоненты университета по предложенным Минцбергом типам, к операционному ядру следует отнести профессорско-преподавательский состав, реализующий основную «продукцию» вуза – образовательные программы и научные исследования. Стратегическая вершина – это ректорат и ученый совет университета. Средняя линия состоит из университетской вертикали власти ректор

¹² Рисунок взят из статьи: Князев Е.А. Стратегический менеджмент в университетах // Высшее образование сегодня. – 2004. – №1. – С. 2-7.

– декан – заведующий кафедрой. Технологическая структура представлена службами, обеспечивающими технологии учебного процесса и научной работы, такими как учебно-методическое управление, управление послевузовской подготовки и др. Технический персонал включает вспомогательные подразделения от управления финансами (бухгалтерии) до административно-хозяйственных служб. Согласно классификации Минцберга¹³, университет является «профессиональной организацией». Университет представляет собой тип организации, внутри которой работают эксперты, где «ключевую роль играют квалификация и ремесло». Администраторы, или стратегическая вершина, определяют общие формальные стандарты деятельности сотрудников и подразделений. Минцберг подчеркивает, что профессиональная организация, в которой «особое внимание уделяется стандартизации навыков и выделению услуг, которые должны быть выполнены относительно самостоятельными и влиятельными экспертами», «создана для выполнения экспертной работы в относительно стабильных условиях». Проблема заключается в том, что этих стабильных условий больше не существует – ни на Западе, ни в России; ни для промышленных корпораций, ни для университетов.



Рис.2. Основные функциональные типы подразделений в организации

Наиболее существенным барьером к проведению организационных изменений в вузе является преобладающее мнение в среде университетских управленцев о «священности» существующей организационной структуры, основанной на иерархической функциональной департаментализации вуза в целом, а также на дисциплинарной департаментализации учебной и научной деятельности. Обычно полагают, что иерархическая структура университета может быть усовершенствована, например, добавлением очередного «департамента», то есть факультета, кафедры, института или отдела, но никак не изменена в смысле организационных отношений между подразделениями. В то же время *развитие управления* и организационная трансформация – это, прежде всего, изменение структурных отношений внутри организации, означающее

¹³ Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. - L.: Prentice Hall International, 1994. - 458 p.

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. В рассматриваемой главе на основе анализа, выполненного в рамках проекта Национального фонда подготовки кадров под руководством В.М. Филиппова¹⁴ показано, что передовые российские университеты разрабатывают и внедряют различные организационные инновации, позволяющие адаптироваться вузам к новым условиям существования. Кратко описаны инновационные подходы, применяемые в Томском политехническом университете, Томском государственном университете, Тюменском государственном нефтегазовом университете, Томском государственном университете систем управления и радиоэлектроники, Южно-Российском государственном техническом университете, Южно-Уральском государственном университете, МГТУ им. Н.Э. Баумана, Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете (ЛЭТИ), Санкт-Петербургском государственном политехническом университете, Новосибирском государственном университете, Новосибирском государственном техническом университете.

Требования внешней среды и исходный тип организации вузов определили вектор трансформации организационной структуры университета – от классической профессиональной организации в сторону *профессиональной предпринимательской организации*.

Вторая глава – «Концепции организационных изменений: возможности применения к университетскому управлению» - посвящена изучению методов стратегического управления, методологии органического менеджмента корпораций, исследованию возможности его применения к управлению вузами, а также изучению новых подходов к университетскому управлению, сформировавшихся в развитых странах. В разделе 2.1. обсуждается методология осуществления организационной трансформации, которая требует применения специального подхода, называемого *стратегическим управлением*. Понятие «стратегия», часто называемая «стратегический план», радикально отличается от понятия «производственный план». Стратегический план и перспективный производственный план – это два разных уровня управления организацией. 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.

Важным теоретическим источником, обеспечивающим научную базу для изысканий в области университетского менеджмента, является общая теория организаций. В условиях академического капитализма стало очевидно, что направление организационных изменений вузов в целом совпадает с организационными изменениями, происходящими в современных крупных корпорациях. Крупные корпорации раньше по времени и в большей степени, чем университеты, стали испытывать давление новой быстро изменяющейся внешней

¹⁴ Филиппов В.М., Агранович Б.Л., Аржанова И.В., Васильев Викт. Н., Васильев Вл.Н., Востриков А.С., Жураковский В.М., Карнаузов Н.Н., Клюев А.К., Клячко Т.Л., Князев Е.А., Кобзев А.В., Кутузов В.М., Майер Г.В., Похолков Ю.П., Пузанков Д.В., Соболева Е.Н., Стронгин Р.Г., Третьяков В.Е., Федоров М.П., Фрумин И.Д., Шукшунов В.Е., Щенников С.А. Управление в высшей школе: Анализ тенденций и перспектив развития. - Национальный Фонд подготовки кадров (НФПК), Москва, 2004г.

среды. Соответственно, они раньше приступили к организационным изменениям, а исследователи проблем управления уже сделали целый ряд теоретических обобщений и разработали ряд конкретных алгоритмов нового менеджмента. Современная теория менеджмента указывает общее направление трансформации - от механистической к органической организации. В разделе 2.2. рассматриваются общие принципы органического менеджмента на примере изложения целостной концепции корпорации нового типа – концепции так называемой «индивидуализированной корпорации»¹⁵. Одно из ключевых положений индивидуализированной корпорации – принцип внутреннего предпринимательства. Второе ключевое положение философии индивидуализированной корпорации - организационное обучение. Задача постоянного обновления организации, связанная с ускоренным изменением внешней среды, также является ключевым принципом индивидуализированной корпорации.

Изложенные в диссертации принципы стратегического управления и, в частности, фундаментально нового подхода к менеджменту дают ключ к пониманию тех организационных преобразований, которые происходят в университетах, стремящихся соответствовать вызовам внешней среды. Целый ряд европейских университетов уже пошел по пути создания и применения новой модели университетского управления. Они называют себя инновационными университетами. В разделе 2.3. рассматриваются новые концепции университетского менеджмента, сформировавшиеся за последние десятилетия в развитых странах Америки, Европы и Австралии. Переход к новым принципам управления людьми и организациями необходим и возможен только тогда, когда изменился сам человек. Технологические возможности современного информационного общества, уровень образования и интеллектуальные способности современного человека обеспечивают возможность существенного (в разы) повышения эффективности интеллектуального труда преподавателя, ученого, менеджера. Это приводит к радикальным сдвигам в личном восприятии возможностей карьерного роста у массы людей.

Одна из наиболее общих концепций нового университета – это концепция университета, ориентированного на потребности общества и потребности конкретных людей, то есть концепция «отзывчивого» (responsive) университета. Главное в этой идее - признание того факта, что безбедное существование академического сообщества в «башне из слоновой кости» закончилось и для дальнейшего развития университета следует что-то предпринять, основываясь на общественном запросе. В концепции отзывчивого университета имеется ряд конструктивных предложений, которые существенно коррелируют с идеями авторов других моделей инновационных университетов. Прежде всего, это переориентация университета с «процесса» на «результат», причем результат, в котором нуждается потребитель. Это положение следует соотнести с известной концепцией теории организации – организацией, ориентированной на потребителя.

Бартон Кларк на основе изучения практики работы пяти европейских инновационных университетов сформулировал концепцию «предпринимательского университета». Подход Кларка, безусловно, носит этапный характер, поскольку впервые открыто декларирует совершенно новый способ функционирования академического сообщества и университета в целом.

¹⁵ Ghoshal, S., Bartlett C.A. The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management. – L.: Random House Business Books, 2000. – 353 p.

Констатирующая новую реальность концепция о необходимости ответа на внешние воздействия среды уступает место активной концепции, которая, кроме реакции на запросы клиентов, включает активную компоненту формирования внутренней среды в соответствии с потребностями развития университета. Кларк рассматривает термин «предпринимательский» как характеристику общественной системы, то есть университета в целом и его подразделений, исследовательских центров, факультетов и школ. Кларк указывает следующие направления трансформации нынешней университетской структуры к предпринимательскому университету:

- усиление управленческого ядра университета,
- расширение служащей развитию университета периферии,
- диверсификация источников финансирования,
- стимулирование основного профессорско-преподавательского состава,
- развитие всеобъемлющей предпринимательской культуры.

Проанализированные концепции инновационного университета в целом носят функциональный характер и практически не задают алгоритмы формирования новых структурных отношений внутри университета. Если говорить именно о структуре, то основная идея, которая в том или ином виде упоминается при обсуждении инновационного университета, заключается в необходимости перехода от иерархической к сетевой модели организации. Сетевые организации отличаются своим дизайном от иерархических структур. Их ресурсы не сконцентрированы у высшего руководства. Активы, знания, полномочия распределены по институту. Оперативные подразделения обладают различными ресурсами; они могут играть различные роли внутри организации. В процессе развития новых услуг и стратегий некоторые подразделения лидируют, другие играют вспомогательную роль. Интеграция поддерживается через разделяемые всеми сотрудниками ценности, общие стандарты, расширенные горизонтальные коммуникации и социализацию. Некоторые структуры, такие как проектные группы и команды, носят только временный характер. Сетевые организации зависят от гибких систем планирования, бюджетирования и общих стимулов.

Несмотря на различие в деталях, предлагаемые практиками и теоретиками менеджмента ответы на вызовы времени совпадают в главном. Это главное состоит в том, что для обеспечения поступательного развития организации в новых условиях следует воспользоваться дополнительным ресурсом, ранее слабо задействованным, а часто и подавляемым в организациях механистического типа – ресурсом предпринимательской инициативы всего основного персонала организации. Чтобы, с одной стороны, высвободить этот ресурс, а с другой стороны, обеспечить регулирование инициативы, направляя ее на достижение целей организации, требуется существенная организационная перестройка и воспитание новой организационной культуры. В связи с этим обучение персонала становится одним из ключевых рычагов современного менеджмента.

Разумеется, творческий поиск новых способов существования в такой сложной социальной сфере как образование и наука не может быть свободен от ошибок. Вместе с тем, количество и уровень университетов, вовлеченных в поистине всемирный социальный эксперимент, высокий научный уровень публикаций, предлагающих осмысление результатов эксперимента, ясно показывают, что в настоящее время уже сложилось новое научное направление университетского менеджмента на основе органического подхода к управлению и организации вуза.

Третья глава – «Классификация университетов на основе продуктно-организационного подхода» посвящена генезису и сложившимся типам современных моделей университетов. На основе продуктно-организационного подхода показаны пути развития и диверсификации университетских моделей. Предлагается классифицировать университеты на основе следующих оснований:

- по типу и качеству продукта деятельности - продуктный подход;
- по типу организации (организационной структуры, методов управления и организационной культуры) – организационный подход.

На основе указанных оснований в разделе 3.1. формулируются определения как традиционных университетов (классический, технический, гуманитарный, исследовательский), так и университетов нового типа (предпринимательский, сетевой, виртуальный). Кроме сформулированной ранее широкой трактовки термина «инновационный университет» (как «нетрадиционный университет») дается его более узкое толкование. В узком смысле инновационный университет – это университет, производящий продукт особого сорта, который не является типичным для классического исследовательского университета. Этот особый продукт есть научно-технические инновации, то есть, другими словами, новые наукоемкие технологии. Таким образом, в этом смысле инновационный университет – это университет, активно вовлеченный в коммерциализацию технологий. Осуществление коммерциализации (трансфера) технологий требует создания специальной организационной структуры в университете - инновационно-технологического центра (технологического парка, технологического бизнес-инкубатора), а также системы взаимодействия с инновационной периферией университета, т.е. с совокупностью малых наукоемких бизнес-предприятий. Это является в настоящее время организационной инновацией. Отсюда вытекает организационный аспект классификации инновационного университета как вуза, вовлеченного в разработку и коммерциализацию технологий.

Кратко проанализируем эволюцию структурно-функциональных моделей университета, порождающую соответствующую классификацию вузов (разделы 3.2.-3.7.). Рассматривая университет как, в первую очередь, образовательную организацию, и учитывая, что в мире существует значительное количество университетов, сконцентрированных только вокруг образовательной деятельности, операционное ядро университета можно представить как совокупность образовательных программ (специальностей, степеней). Образование людей в рамках избранной специальности, подтвержденное соответствующим дипломом (присвоением степени), является единственным продуктом такого университета. Соответственно, такой университет можно назвать *учебным университетом* (Рис. 3).

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

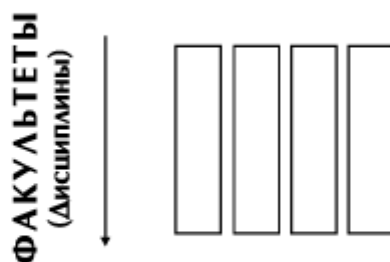


Рис. 3. Учебный университет

Потребности научной деятельности заставляют ученых университета самоорганизовываться в коллективы по интересам, которые далеко не всегда структурно совпадают с теми учебными подразделениями (кафедрами, факультетами), где они работают в соответствии с основным контрактом. Эти новые коллективы имеют различные типы формальной и неформальной организации, например, в виде временного творческого коллектива или научной группы. Научный коллектив может быть оформлен в виде исследовательского института, работа преподавателей в котором ведется на основе совместительства. Таким образом, появление второго обобщенного продукта деятельности университета (науки) приводит к формированию новой организационной подструктуры, в общем случае не совпадающей с иерархией дисциплинарной департаментализации, основанной на учебном процессе. Символом такого исследовательского университета выступает пара: аудитория – лаборатория. Структура операционного ядра исследовательского университета является двумерной (Рис. 4).

Развитие исследовательских университетов в условиях технологической революции информационного общества привело к возрастанию роли технологической подсистемы университета. Традиционно к числу технологий операционного ядра относят систему управления качеством учебного процесса, систему информационной поддержки на основе компьютерных технологий (ресурсный центр), библиотеку (которую теперь все чаще называют центром изучения – learning centre), структуры, обеспечивающие копирование и размножение документов, типографию, и другие подобные им подразделения. Однако в последнее время состав технологической подсистемы начинает расширяться в первую очередь за счет служб, которые ранее рассматривались как вспомогательные.

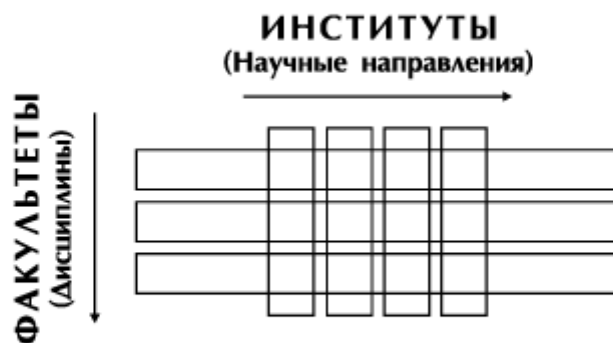


Рис. 4. Исследовательский университет

Например, в условиях предпринимательской деятельности и относительной самостоятельности в управлении финансами отдельных подразделений университета организация финансового менеджмента становится неотъемлемой частью технологического процесса как учебной, так и научной деятельности. Другой пример – транспортное обеспечение многочисленных филиалов вуза. Доставка преподавателей в соответствии с расписанием занятий во множество удаленных точек региона превращается в элемент технологии учебного процесса, реализация которого не может быть осуществлена в рамках традиционной административно-хозяйственной службы вуза. Результаты работы технологической подсистемы (назовем их *сервисами*) могут рассматриваться как самостоятельный продукт деятельности университета. В основном этот продукт потребляется в университете. Однако современная тенденция состоит в том, что университет все чаще предлагает воспользоваться его технологической подсистемой сторонним лицам и организациям. Это относится к возможностям использования электронной информационной подсистемы, библиотеки, к использованию возможностей университета для проведения конференций и семинаров, к оказанию консультационных услуг. Схема такого университета может быть изображена в виде трехмерной структуры, представляющей собой двумерное операционное ядро, слитое с технологической подсистемой университета (Рис. 5).

Еще одним поводом формирования рабочих групп преподавателей, не совпадающих со стандартными научными и образовательными подразделениями университета, является ориентация деятельности университета на конкретные территории. Сфера деятельности территориального подразделения может быть достаточно широкой. Кроме обеспечения стандартного учебного процесса эти подразделения могут предлагать различные формы повышения квалификации и переподготовки, а также оказывать консультационные услуги как образовательного, так и научного характера. Поскольку работа территориального подразделения поддерживается технологической подсистемой университета, то вслед за образовательными и учебными услугами на территорию могут прийти и университетские сервисы, например, в виде доступа к ресурсам библиотеки

университета через Интернет, открытия филиалов библиотеки, продажи учебных пособий и книг и т.п.

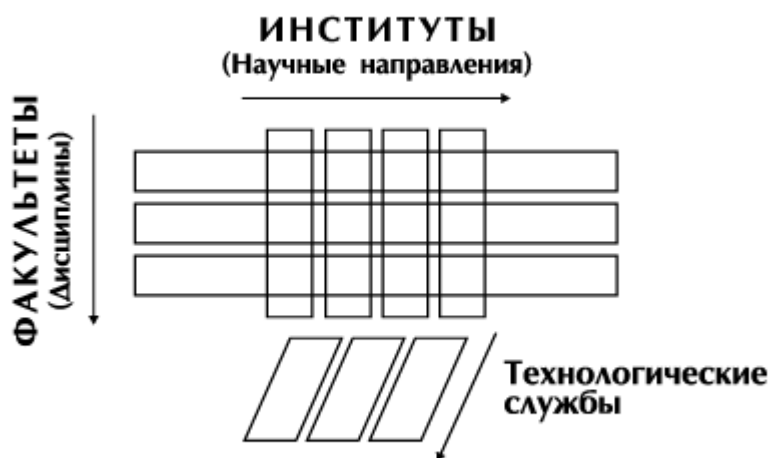


Рис. 5. Университет с развитой технологической подсистемой

В связи с вышесказанным, мы полагаем, что следует говорить о появлении еще одного самостоятельного продукта деятельности университета – образовательных программ для конкретных территорий (Рис. 6).

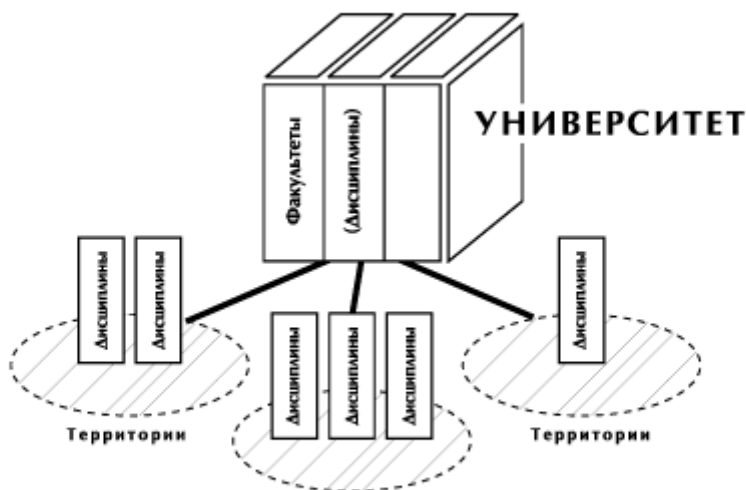


Рис. 6. Распределенный по территории университет

Логика развития крупного предпринимательского университета, расширяющего свою деятельность на удаленные территории и повсеместно ищущего клиентов в виде производственных предприятий, государственных, муниципальных и общественных институтов любого типа, неизбежно приводит

его к необходимости институционализации отношений с организациями - постоянными партнерами (Рис. 7).

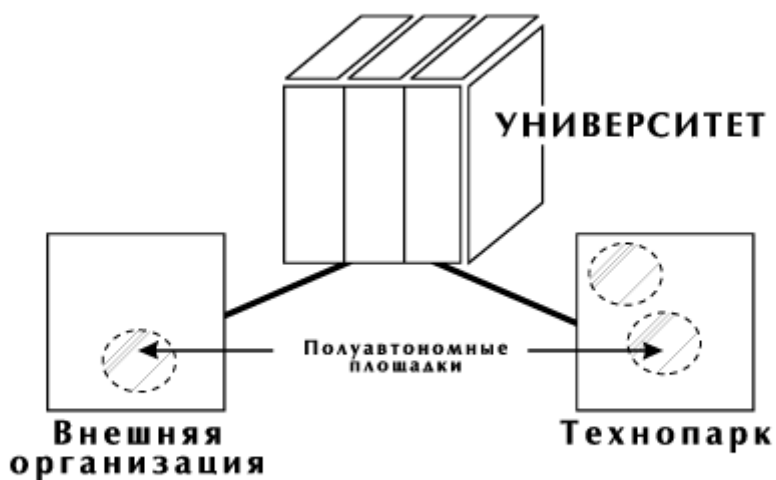


Рис. 7. Университет и внешние организации

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

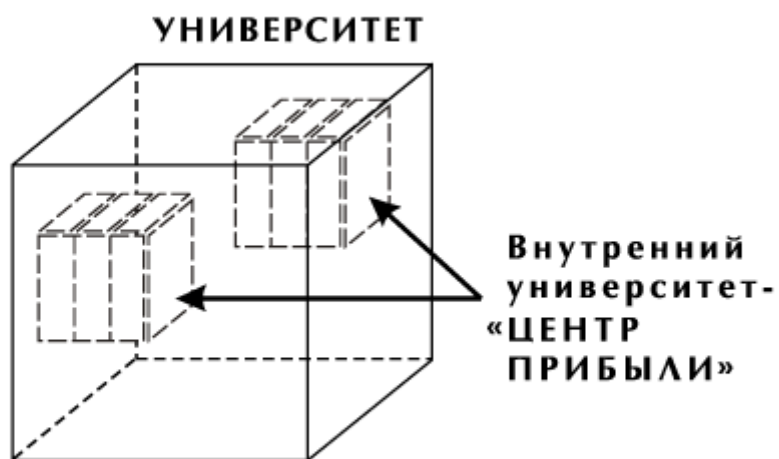


Рис. 8. Многомерная организация университета

Развитие многомерной модели университета основано на диверсификации главных направлений работы научно-преподавательского коллектива. Подструктуры эндогенного роста не вписываются в схему вертикальной

департаментализации. Нельзя сказать и то, что они задают только одно дополнительное «горизонтальное» измерение организационной структуры. Фактически в университете складывается многомерная структура, на пересечении измерений которой находятся группы сотрудников, реализующие спектр активностей, характерный для университета в целом (Рис. 8).

Четвертая глава – «Модель и технологии управления инновационным университетом на основе проектно-ориентированного подхода» - содержит всестороннее описание предлагаемого автором социального механизма управления инновационным университетом.

В разделе 4.1. рассматриваются необходимые предпосылки реализации проектно-ориентированного подхода. Коллектив инновационного университета характеризуется пониманием необходимости перемен, наличием достаточного количества сотрудников, прежде всего среди руководства, а также и среди основного коллектива университета, проявляющих инициативу в организации новых видов деятельности. Главным ресурсом, на основе использования которого в настоящих условиях возможно всестороннее развитие университета, являются не инвестированные кем-то финансовые средства и другие традиционные материальные ресурсы (роль которых очевидна), а интеллект всего основного состава сотрудников и наличие у сотрудников предпринимательских и лидерских качеств. В этом разделе также описывается класс целевых вузов для возможного применения проектно-ориентированного подхода к их организации. Следует иметь в виду, что, хотя проектно-ориентированный подход в принципе применим к организации любого высшего учебного заведения, наибольший эффект от его внедрения почувствуют крупные многопрофильные исследовательские университеты, где значительно выше разнородность человеческих и материально-технических ресурсов, и, как следствие, выше потенциал возникновения синергетических эффектов. Отмечается необходимость «выращивания» новой организационной структуры и культуры в университете.

В подразделе 4.1.4. рассматривается главное предусловие для формирования предлагаемой автором новой модели университета – необходимость сохранения организационных основ роста научно-педагогических школ. Указывается на различие понятий «проектная организация университета» и «проектно-ориентированная организация университета». Идея перехода университета на функционирование с использованием проектной организации отдельных видов работ не означает слома традиционной функциональной департаментализации университета и дисциплинарной департаментализации образовательной деятельности. Организация деятельности университета по выполнению научных исследований и реализации традиционных образовательных программ должна быть дополнена системой управления проектами, нацеленными на выполнение рискованных, разовых и «малосерийных» заказов рынка образовательных и научных услуг. Существующую многие годы традиционную схему организации деятельности университета и проектную схему организации следует рассматривать как статическую и динамическую составляющие общей системы управления проектно-ориентированным университетом, значимость которых меняется в зависимости от задач, которые ставит общество. Проектно-ориентированный подход к управлению университетом дает некоторый универсальный ответ об организационных мероприятиях, которые нужно выполнить при появлении нового рыночного заказа.

Раздел 4.2. посвящен описанию организационной структуры, пакета управленческих технологий, принципов организационной культуры и управления персоналом в проектно-ориентированном университете. В университете, нацеленном на массовое выполнение проектов как на способ устойчивого развития с учетом необходимости адаптации к динамической внешней среде необходимо введение некоторого типового способа организации проектов, широко известного сотрудникам университета и облегчающего и ускоряющего процесс создания проектного подразделения.

Давая краткое определение понятию «*проектно-ориентированный университет*» можно сказать, что это предпринимательский университет с организационной схемой, основанной на традиционной иерархической структуре с наличием горизонтальных связей между подразделениями. Традиционная структура – это иерархия «департаментов» ректорат-факультет-кафедра. Горизонтальные связи реализуются через проектные подразделения (проектные департаменты). Доминирующим способом управления в «проектном горизонтальном университете» является метод управления проектами (project management).

Основной организационной подструктурой проектно-ориентированного университета, реализующей конкретный проект, является полуавтономная группа сотрудников университета, которую мы называем *проектной группой*. Термин «полуавтономная» означает, что группа действует в рамках устава, миссии и стратегии университета, общих процедур финансового менеджмента, однако имеет высокую степень самостоятельности в выборе методов решения поставленных задач.

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

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

Руководящее ядро проекта – это инициативная группа менеджеров, которая либо сама нашла заказ на рынке и инициировала создание проекта по его исполнению, либо руководство университета выбрало ее для выполнения «спущенного сверху» проектного задания. Руководящее ядро совершенно не обязательно должно состоять из специалистов в прикладной области

деятельности проекта. Это, прежде всего, группа менеджеров, решающая традиционные задачи управления выполнением проекта. Прикладную, технологическую сторону работы, как говорилось выше, должны обеспечить базовые подразделения проекта. Члены руководящего ядра могут выполнять несколько разных проектов.

Коллегиальным органом управления проектом, обеспечивающим функционирование горизонтальных связей проектной группы, является координационный (научно-методический) совет проекта. Роль этого *консультативного* органа состоит в следующем. Во-первых, он формально определяет персональный список руководящих сотрудников, несущих ту или иную степень ответственности за выполнение проекта. В состав координационного совета включаются руководители базовых подразделений проекта и, возможно, заказчика. Кроме того, в совет включаются руководитель проекта, руководитель (руководители) программ обучения, научный руководитель. Координационный совет возглавляется ректором (проректором) университета как лицом, которому а priori подчиняются все члены координационного совета. Во-вторых, координационный совет может выполнять экспертные функции, осуществляя коллегиальное научно-методическое руководство проекта. В-третьих, совет является инструментом разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между руководством проекта и его базовыми подразделениями.

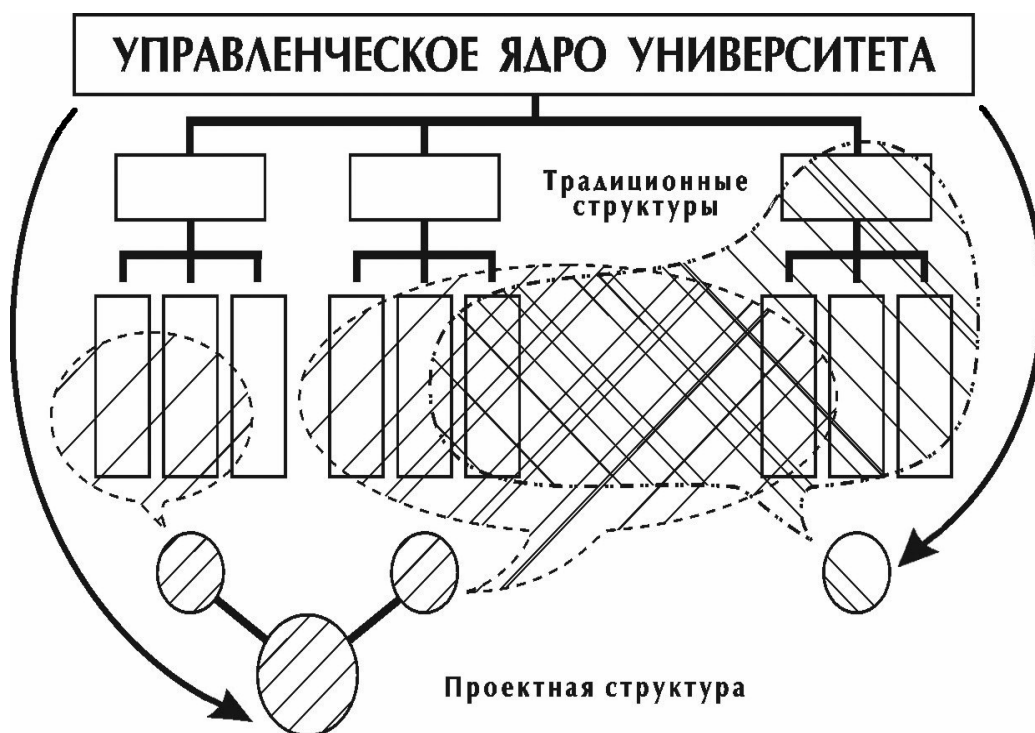


Рис. 9. Проекты в структуре университета

Основное управленческое решение, задающее проектно-ориентированную организацию университета, заключается в институционализации неформальных горизонтальных связей между сотрудниками и подразделениями, которые сложились в результате формирования коллективов с целью выполнения заказов образовательного, научного и производственно-технологического характера. На Рис. 9 схематично изображена организационная структура проектно-

ориентированного университета. Традиционная иерархическая департаментализация университета дополнена проектными департаментами, некоторые из которых также могут быть иерархически связаны между собой. Проектные департаменты лежат в другой плоскости общей организационной структуры университета. Условно мы говорим о «вертикальной» (традиционной) и «горизонтальной» (проектной) плоскостях организационной структуры. Проектные департаменты также подчинены управляющему ядру университета, которое включает ректорат и ученый совет.

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

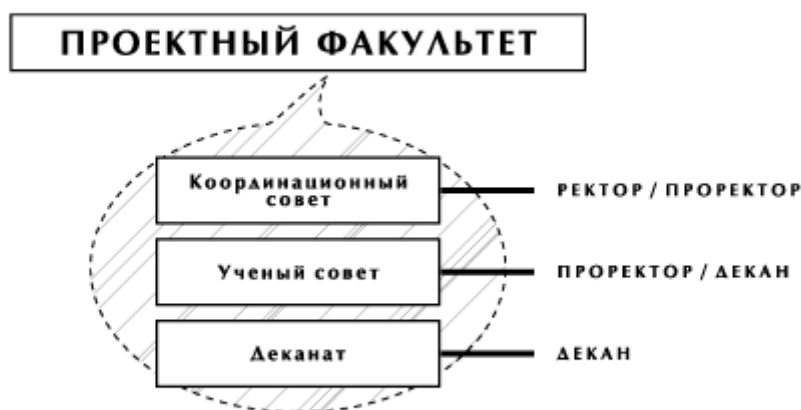


Рис. 10. Структура управления проектным факультетом

Организация проектного факультета, то есть динамически устойчивой проектной образовательной структуры, показана на Рис. 11. Проектный факультет реализует динамическую смесь образовательных проектов или программ, которые изображены на рисунке в виде вертикальных столбцов. Каждая программа возглавляется руководителем – специалистом в соответствующей области («главным инженером» проекта), имеющим статус заместителя декана проектного факультета. Для обеспечения деятельности всей смеси имеются соответствующие технологические службы (технологическая подсистема), которые задают горизонтальные ряды управления. Технологические службы возглавляются заместителями декана. В качестве примеров технологических служб на рисунке приведены учебно-методический сектор, клиенто-ориентированный сектор работы со студентами, сектор финансового менеджмента, сектор информационных технологий.

В рассматриваемом разделе 4.2. приводится учебный пример создания нового проекта в проектно-ориентированном университете, который может служить «руководством пользователя».

Последний подраздел посвящен принципам организационной культуры и вопросам персонального менеджмента в проектно-ориентированном

университете. Перечислим некоторые основополагающие ценности, которые должен разделять коллектив такого университета. Среди них следует назвать принцип опоры на собственные силы, поощрение инициативы сотрудников на всех уровнях руководства вузом, признание равноценности трех основных функций вузовского работника (преподавателя, ученого и менеджера-предпринимателя), принятие сетевых схем подчиненности, в частности, умение работать в системе «многочалия», толерантность к образу жизни и деятельности коллег в системе проектно-ориентированного университета.



Рис. 11. Внутренняя структура проектного факультета

С вопросом управления организационной культурой тесно связана проблематика персонального менеджмента. В разделе рассматриваются вопросы управления рабочим временем сотрудника университета в условиях роста его вовлеченности в проектную деятельность, а также важнейший вопрос об удовлетворении его претензий, связанных с потребностями карьерного роста вне традиционной иерархии университетских должностей.

Пятая глава – «Реализация системы новых управленческих технологий. Социальный эксперимент в Нижегородском университете» - содержит описание конкретных организационных инноваций, осуществленных в Нижегородском университете при участии автора диссертационного исследования в рамках проектно-ориентированного подхода. В разделе 5.1. дается описание опыта выполнения ключевого мероприятия, являющегося необходимым элементом создания инновационного университета. Речь идет о разработке и принятии миссии университета. На опыте европейских университетов рассматриваются основные целевые установки развития, которые должны быть отражены в миссии. Излагается методология разработки корпоративной миссии. Описывается технология создания Миссии Нижегородского госуниверситета. В завершение раздела приводится полный текст Миссии ННГУ, в разработке которой автор диссертационного исследования принимал непосредственное участие.

В разделе 5.2. рассматривается пример создания «центра прибыли», то есть «проектного университета» внутри проектно-ориентированного университета,

что, в частности, иллюстрирует идею многомерного университета. Приводится описание структуры и принципов функционирования успешно работающего в настоящее время в ННГУ «проектного факультета» управления и предпринимательства, обеспечивающего подготовку студентов по широкому спектру востребованных специальностей.

В завершение главы в разделе 5.3. приводится краткое описание ряда конкретных прикладных проектов, выполненных на основе применения предложенной в диссертации технологии управления. Рассмотренные проекты направлены на реализацию региональной составляющей деятельности университета. Они носят разный характер, что отражает тенденцию к диверсификации видов деятельности и предпринимательских инициатив современного крупного инновационного университета. Первый из рассмотренных проектов связан с исследованием социально-экономических аспектов импорта западных технологий в Россию. Проблема изучалась на основе анализа технологического оснащения пищевой промышленности Нижегородской области. Второй проект решает задачи институционального развития агропромышленного комплекса Нижегородской области. Основной целью проекта являлось создание новых демократических форм общественных организаций в сельском хозяйстве. Организационной формой этих двух проектов является Центр институционального развития АПК, созданный в ННГУ. Другим прикладным примером является серия международных проектов, направленная на включение России в систему европейского трансфера технологий на основе участия в Рамочных программах Комиссии Европейских сообществ. Это, в частности, пример проекта взаимодействия с внешними организациями как международного, так и регионального уровня. С другой стороны, это пример типичной работы предпринимательского университета в области коммерциализации технологий. Организационной формой этого проекта является «проектная» кафедра трансфера технологий и предпринимательства в научно-технической сфере и Региональный центр по международному научно-технологическому сотрудничеству, входящие в состав факультета управления и предпринимательства ННГУ.

В заключении суммированы основные результаты исследования и приведены основные характеристики главного результата – социального механизма управления инновационным университетом.

Университетское управление как отрасль социологии управления приобрело в последние годы исключительную важность в связи с необходимостью выбора новой парадигмы развития института высшего образования. Основной проблемой университетского управления является разработка адекватного социального механизма управления и организации вуза, позволяющего адаптироваться к условиям глобального информационного общества. Предложенная в диссертационной работе совокупность теоретических положений и практических подходов в области университетского управления представляет собой оригинальный социальный механизм управления инновационным университетом. Социальный механизм основан на разработанной автором диссертационного исследования концепции проектно-ориентированной организации университета. Предложенный социальный механизм формировался в ходе длительного социального эксперимента, проведенного в одном из крупнейших и лидирующих классических университетов России – Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского.

Результаты социального эксперимента подтвердили гипотезу исследования. Построенная новая дополнительная система управленческих отношений не разрушает организационные основы роста научно-педагогических школ университета. Она позволяет сохранить и развить его научно-образовательный потенциал.

Сформулируем основные характеристики предложенного в диссертационном исследовании нового социального механизма организации и управления инновационным университетом:

- Проектно-ориентированный подход основывается на парадигме смешанного (государственного, общественного и частного) финансирования крупных многопрофильных исследовательских университетов.
- Основное практическое преимущество предложенного проектно-ориентированного подхода, раскрывающего механизмы новой организации университета, заключаются в распространении принципов проектной предпринимательской работы внутри университета на все сферы его деятельности, в том числе и на наиболее эффективную в настоящее время в смысле финансовой отдачи образовательную деятельность.
- Проектно-ориентированный подход обеспечивает сохранение организационных основ научной и образовательной деятельности, роста научно-педагогических школ. Эта модель университета сохраняет научно-преподавательское измерение университетской свободы. Вместе с тем, проектно-ориентированный подход открывает ее новое измерение – свободу предпринимательской деятельности внутри университета на основе принципов проектной организации.
- Таким образом, проектно-ориентированный подход носит позитивный характер. Он не отрицает никаких традиций академического сообщества и не ведет к ликвидации тех или иных вузовских структур и должностей. Всё, что предлагает этот органический управленческий метод, носит дополнительный характер. Он является развитием и обобщением ряда управленческих находок и методов, уже применяемых в практике университетского управления и принятых университетским сообществом.
- Проектно-ориентированный подход носит конструктивный характер и задает ясный алгоритм управленческих мероприятий, которые нужно провести с целью поддержки инициативных сотрудников, ориентированных на поиск и получение средств из разнообразных дополнительных источников финансирования. Этот управленческий метод нацелен на формирование условий для повышения эффективности труда таких сотрудников.
- Проектно-ориентированная организация университета - это цель стратегического управления университетом в условиях «академического капитализма». Гибкий, динамический характер проектно-ориентированной организации порождает условия для самообновления и облегчает дальнейший процесс стратегического управления, которое необходимо осуществлять постоянно в виду ускоренных трансформационных процессов, происходящих в обществе.
- Проектно-ориентированный подход носит социальный характер и направлен на создание дополнительной занятости внутри университета, что позволяет университетским сотрудникам за счет интенсификации труда существенно увеличить свой заработок, а также повысить их должностной статус в вузе.

- В результате применения проектно-ориентированного подхода в университете формируется проявивший себя при выполнении конкретных проектов кадровый резерв на замещение любых руководящих вузовских должностей.
- Проектно-ориентированный подход является организационным средством обеспечения синергетического эффекта при развитии отраслей знаний, поскольку он преодолевает барьеры традиционной дисциплинарной департаментализации образования и науки, позволяя создавать творческие коллективы сотрудников, принадлежащих разным подразделениям университета и внешним организациям.
- Проектно-ориентированный подход требует эволюционного внедрения, постепенного «выращивания» новой организационной культуры. Однако это не означает, что его применение в каждом вузе потребует многолетней работы. Многие университеты уже готовы к достаточно быстрому переходу к принципам проектной организации. Многие вузы сознательно или интуитивно идут по этому пути уже длительное время. Для таких университетов проектно-ориентированный подход станет лишь инструментом систематизации своей деятельности и перехода от экспериментального поиска путей развития к целевому стратегическому управлению.

ПУБЛИКАЦИИ (выборочно)

Результаты работы опубликованы в 65 публикациях, в том числе в одной монографии объемом 21,7 авт. л., 64 статьях, а также текстах и тезисах докладов на конференциях общим объемом около 31 авт. листа. В их числе 22 статьи, опубликованных в изданиях, рекомендованных ВАК для публикации научных результатов диссертационных исследований на соискание ученой степени доктора наук. Монография, а также 17 статей, текстов и тезисов докладов на конференциях (общим объемом 29,6 авт.л.), отражающие основные положения диссертационной работы, опубликованы соискателем без соавторов.

1. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. – Нижний Новгород, Изд. Нижегородского университета, 2004, 370 с. (*Монография, 21,7 авт. л.*)
2. *Грудзинский А.О., Балабанова Е.С., Пекушкина О.А. Европейский трансфер технологий: кооперация без «утечки мозгов» // Социологические исследования, №11, 2004, с. 123-131.
3. *Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ, №1 (30), 2004, с. 9-20.
4. *Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Миссия Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского // Высшее образование в России, №3, 2004, с. 21-26.

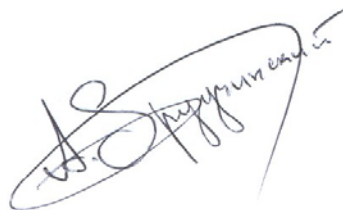
* Звездочкой отмечены работы, опубликованные в изданиях, входящих в перечень ведущих научных журналов и изданий, выпускаемых в Российской Федерации, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора наук.

5. *Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Миссия инновационного университета // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Серия «Инновации в образовании», Вып. 1, 2004, с. 8-18.
6. Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Стратегическое управление исследовательским университетом // Сохранение и развитие научного потенциала Приволжского федерального округа: опыт высших учебных заведений, ННГУ, Нижний Новгород, 2004, с. 9-21.
7. *Ежевский А.А., Грудзинский А.О., Балабанов А.С., Рекшинская А.И., Пекушкина О.А. Российские вузы в научно-технологических проектах ЕС: новые возможности и поддержка участия // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Серия «Инновации в образовании», Вып. 1(5), 2004, с. 176-180.
8. *Грудзинский А.О., Балабанова Е.С., Бедный А.Б. Региональное развитие: фактор эффективного собственника в управлении сельскохозяйственным предприятием // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Серия «Инновации в образовании», Вып. 1(5), 2004, с. 181-193.
9. *Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация // Социологические исследования, № 4, 2003, с. 113-121.
10. *Грудзинский А.О. Концепция проектно-ориентированного университета // Университетское управление: практика и анализ, Екатеринбург, 2003, 3(26), с. 24-37.
11. Хохлов А.Ф., Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Структуры управления образовательными проектами в университете // Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании. Материалы первой международной конференции, Москва 3-4 декабря 2002. Казань, Физтехпресс, 2003, с. 111-117.
12. *Грудзинский А.О., Ежевский А.А., Пекушкина О.А. Трансфер технологий: образовательный аспект // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Серия «Инновации в образовании», Вып. 1(4), 2003, с. 91-99.
13. *Хохлов А.Ф., Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Образовательные проекты саморазвивающегося университета // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Серия «Инновации в образовании», Вып. 1(4), 2003, с. 100-111.
14. *Грудзинский А.О., Бедный А.Б. Университет и регион: институциональное строительство в АПК // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Серия «Инновации в образовании», Вып. 1(4), 2003, с. 116-125.
15. Ezhevsky A., Groudzinski A., Rekshinskaya A., Balabanov A., Leontiev N. R&D potential of Privolzhsky Federal District for Participation in IST FP6 // Building the Knowledge Economy, Issues, Applications, Case Studies, IOS Press, Amsterdam, Berlin, Oxford, Tokyo, Washington DC, 2003, Part 2, pp. 1538-1544.
16. Хохлов А.Ф., Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Университет: исследовательский, предпринимательский, региональный // Университеты и общество. Сотрудничество университетов в XXI веке. Сборник тезисов Второй международной конференции университетов, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Макс Пресс, 2003, с. 132-138.
17. Грудзинский А.О., Стронгин Р.Г. Проектно-ориентированный подход к управлению университетом // Предпринимательство и преобразование

- российских университетов, Изд. Ростовского университета, Ростов на Дону, 2003, с. 75-87.
18. Грудзинский А.О. На пути к предпринимательскому университету // Тезисы докладов и выступлений на II Всероссийском социологическом конгрессе «Российское общество и социология в XXI веке: социальные вызовы и альтернативы», Москва, Альфа-М, 2003, Том 2, с. 482-483.
 19. *Хохлов А.Ф., Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет // Высшее образование в России, 2002, №2, с. 3-11.
 20. *Балабанова Е.С., Грудзинский А.О., Кудряшов Ю.Г. Модернизация предприятий: факторы и направления // Социологические исследования, 2002, №6, с. 18-28.
 21. *Грудзинский А.О., Балабанова Е.С., Кудряшов Ю.Г. Проблемы модернизации перерабатывающих предприятий: мнения руководителей // Пищевая промышленность, 2002, №3, с. 52-53, №4 с. 24-25, №5 с. 12-13.
 22. *Балабанова Е.С., Грудзинский А.О. Институциональные условия трансфера технологий // Социологические исследования, 2001, №4, с. 39-48.
 23. *Грудзинский А.О., Балабанова Е.С. Портрет мясной и молочной промышленности // Пищевая промышленность, 2001, №5, с. 16-18.
 24. *Грудзинский А.О. DEAN – Европейская академическая сеть деканов // Alma Mater. Вестник высшей школы, 2001, №5, с. 15 .
 25. *Грудзинский А.О., Розова Ю.В. Проблемы и пути развития европейского высшего образования (аналитический обзор по материалам конференций Европейской академической сети деканов) // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, Серия «Инновации в образовании», 2001, Вып. 1(2), с. 29-41.
 26. *Грудзинский А.О., Ежевский А.А., Пекушкина О.А. Подготовка специалистов по международному научно-технологическому сотрудничеству в рамках программ Европейской комиссии // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, Серия «Инновации в образовании», 2001, Вып. 1(2), с. 42-49.
 27. *Грудзинский А.О., Любимов А.К., Розова Ю.В. Подготовка управленческих кадров высшей квалификации – программа Лидеры производства // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, Серия Инновации в образовании, 2001, Вып. 1(2), с. 65-70.
 28. Groudzinski A. Responding to new consumers // Proceedings of the Deans' European Academic Network Third Annual Conference, Berlin 8-10 October 2001, Freie Universitat Berlin, pp. 43-53.
 29. Грудзинский А.О. Конверсия образования и нетрадиционные образовательные структуры в университете // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия «Инновации в образовании», 2000, Выпуск 1, с. 41-51.
 30. Groudzinski A.O., Ezhevski A.A., Pekushkina O.A Integrating Russian RTD Potential to EU Scientific Community: Regional Aspect // Conference on Technology Transfer and Innovation, Unlocking The Innovation Potential, Programme and Papers, Commonwealth Institute, London, 2000, pp. 72-78.
 31. Грудзинский А.О., Ежевский А.А., Пекушкина О.А. Социальные аспекты интеграции российского научно-технологического потенциала в европейское научное сообщество // Материалы Всероссийской объединенной конференции «Технологии информационного общества – Интернет и современное общество», Санкт-Петербург, 2000, с. 66-70.

32. Groudzinski A., Balabanova E. A Model of West-East Technology Transfer to Food Processing Industry // Proceedings of the International Scientific Conference "West/East Technology Transfer in the Context of European Integration", Kaunas, Lithuania, 2000, pp. 20-31.
33. Groudzinski A., Balabanova E., Kudryashov Yu. Food Processing Industry in Nizhni Novgorod Oblast': Entrepreneurial Data // Proceedings of the International Scientific Conference "West/East Technology Transfer in the Context of European Integration", Kaunas, Lithuania, 2000, pp. 32-42.
34. Бедный Б.И., Грудзинский А.О., Ежевский А.А. Проблемы технологического менеджмента и их роль при подготовке специалистов в области физики твердого тела // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, Серия «Физика твердого тела», 2000, Вып. 1(3), с. 322-325.
35. *Грудзинский А.О. О коммерциализации научных исследований и высшего профессионального образования // Вестник российского университета Дружбы народов, 1999, №4 (1-2), с. 78-82.
36. Грудзинский А.О. Организационные инновации в высшем образовании // Материалы Второй международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики. Региональный аспект», 1999, ННГУ, т. 1, с. 231-232.
37. Грудзинский А.О. Интегративная сущность образования в области коммерциализации науки и технологий // Материалы Международной научно-практической конференции «Российское образование: традиции и перспективы», Н. Новгород, ННГУ, 1999 с. 306-309.
38. Грудзинский А.О. Опыт коммерциализации высшего профессионального образования и профессиональной переподготовки кадров // Материалы научно-методической конференции ННГУ, Н. Новгород, 1998, с. 31-38.
39. Грудзинский А.О. Внедрение технологий как профессия // Труды международной конференции "Коммерциализация технологий. Российский и мировой опыт", С.-Петербург, 1997, с. 275-280, а также в "Коммерциализация технологий: Российский и мировой опыт", М.: Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, 1997, с. 247-258.
40. Антонен В.А., Бармин Н.Ю., Бедный Б.И., Грудзинский А.О., Шейнфельд И.В. Опыт дополнительной профессиональной подготовки в области коммерциализации технологий // Труды международной конференции "Коммерциализация технологий. Российский и мировой опыт", С.-Петербург, 1997, с. 243-246, а также в "Коммерциализация технологий: Российский и мировой опыт", М.: Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, 1997, с. 211-218.
41. Грудзинский А.О. Подготовка специалистов в области трансфера технологий и предпринимательства в научно-технической сфере // Вестник Нижегородского госуниверситета «Высшее образование: проблемы и пути», Н. Новгород: ННГУ, 1997, с. 68-75.
42. Грудзинский А.О. Система поддержки трансфера технологий в высших учебных заведениях // Тезисы второй международной научной конференции «Малый и средний бизнес: организационно-финансовый механизм функционирования», ННГУ, Н. Новгород, 1997, с.9-11.
43. Грудзинский А.О. Интеллектуальная конверсия: сохранение и развитие научно-технического кадрового потенциала в регионе // Материалы международной научно-практической конференции «Государственное

- регулирование экономики. Региональный аспект», Н. Новгород, 1997, с. 211-213.
44. Грудзинский А.О. Социально-экономические проблемы внедрения наукоемких технологий // Тезисы докладов и выступлений научно-практической конференции «Особенности управления социально-экономическими процессами в обществах переходного периода», Н. Новгород, 1997, с. 89-91.
45. *Грудзинский А.О. Малое и среднее предпринимательство: проблемы сохранения и развития научно-технического интеллектуального потенциала в промышленном регионе России // Вопросы статистики, 1995, №9, с. 75-80.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'А.О. Грудзинский'.