

Под организационным развитием университета понимаются направленные структурные изменения, приводящие к повышению их жизнеспособности [1]. В свою очередь, жизнеспособность - это оптимальное в сложившихся условиях сочетание эффективности деятельности вуза и его способности к выживанию. Под выживаемостью понимается выполнение университетом его социально-организационных функций, в частности сохранение целостности организации и преемственности образовательно-научных традиций (например, выживаемость научно-педагогических школ) [2]. Организационное развитие - это специфический подход к изменениям в организации, который планируется специально (в отличие от спонтанных изменений), направлен на повышение эффективности организации, затрагивает ценности и организационную культуру и представляет собой совокупность научно обоснованных и исследованных на практике методов [3]. В практике управления, с одной стороны, используют кибернетический подход, когда организация представляется как система функциональных единиц (производственных, сервисных, управляющих) и связей между ними в виде информационных, ресурсных потоков. С другой стороны, важнейшей частью управления является стратегическое планирование, в котором организация рассматривается как система деятельностей, а главными единицами являются субъекты (персоны и группы, «команды») - с их готовностью понимать и разделять цели организации, способностью активно включаться в разработку и реализацию стратегии развития организации [4]. Современные концепты организационного развития базируются на представлениях о содержании управленческой деятельности, разработанных в рамках системомыследеятельностного подхода (Г.П. Щедровицкий) [5]. В рамках данного подхода в управленческой деятельности различаются три специфицированных вида деятельности: организация (О), руководство (Р) и управление (У). Каждая имеет свой предмет: «управляют процессами»; «организуют структуры»; «руководят людьми». Управлением в широком смысле нередко обозначают весь комплекс деятельностей (управление-организацию-руководство), в других случаях управлением называют именно деятельность, направленную на процессы. [5]. Управление, как деятельность, направлено на изменение процессов как «о естественных» систем деятельности. Управление социальными системами разных масштабов (регион, город, университет) предполагает изменение направления активности отдельных личностей и групп. Здесь важным является наличие в «объекте управления» центров активности. Управление может заключаться в задании норм, прокладывающих «русла» данной активности, либо в формировании инфраструктур, служащих ресурсом для активностей, либо в специальных действиях, провоцирующих и инициирующих активность (например, конкурсы проектов и др.). Организация, как деятельность, фокусируется на создании структуры деятельности. Деятельность разделяется на звенья, задаются точки согласования и передачи

продуктов от одного звена к другому. Части разделенной деятельности поручаются «подразделениям», задаются способы их взаимодействия и взаимовлияния. Руководство направлено непосредственно на «деятельность людей», регулирование, анализ, коррекцию человеческих действий, что позволяет добиться определенных результатов. В частности, результатом руководства может быть создание сильной управленческой команды.

Г.П.Щедровицкий, вводя описанное выше различие управленской деятельности, указывал, что содержание управленческих деятельностей - Организации, Руководства, Управления - определяется тремя категориями: категорией структуры, категорией деятельности и категорией процесса. При этом между собой руководство (Р), организация (О) и управление (У) соотносятся как «вложенные матрешки» [5]. Руководство включено в Организацию, а Организация, в свою очередь, включена в Управление. Это означает, что смыслы и цели руководства определяются смыслами и целями организации, в которой это руководство осуществляется. В свою очередь, организация осмысленно существует только тогда, когда она реализует определенные цели и задачи, заданные управлением. Управленческие деятельности разворачиваются на нескольких «вложенных» масштабах. Во-первых, это большие масштабы, на которых разрабатываются стратегические долгосрочные цели развития (изменения) организации, выстраивается контур взаимодействия со стратегическими партнерами и стейкхолдерами, принимаются стратегические решения о «правилах игры в организации» и решения о распределении ресурсов для достижения поставленных целей. Во-вторых, масштабы текущей деятельности организации: разрабатываются тактические цели и задачи, создаются механизмы решения поставленных задач, конкретизируется использование выделенных ресурсов, и решаются задачи привлечения дополнительных ресурсов. В-третьих, на малых масштабах осуществляется руководство деятельностью персонала и подразделений, обеспечивается решение поставленных «уровнем выше» задач, через реализацию конкретных мероприятий (по модернизации исследований и разработок, образовательного процесса, повышению качества обучения и др.). Возможны редуцированные (частичные) формы управления, например, в организации осуществляется только руководство или организация и руководство. Это бывает, когда организация перестает ставить новые цели и решать новые задачи (развиваться), но лишь воспроизводит уже выстроенные деятельности. При этом могут создаваться новые дополнительные структурные звенья, совершенствоваться существующие процессы, и будет осуществляться руководство, как регулирование существующей деятельности. Ситуация руководства без управления характерна для большинства российских вузов, которые продолжают действовать в рамках сложившихся за последние 50 лет функционалов, не меняя технологии обучения, не выстраивая новые отношения

с бизнесом и новые форматы организации НИОКР, не решая задач трансферта и коммерциализации знаний [6,7]. Особенностью университетов как систем является долговременность их существования (десятки, а в отдельных случаях сотни лет, что на порядки превышает долговечность промышленных и торговых компаний) и «инерционность» изменения основных подсистем. Как правило, университеты обладают сложными и дорогостоящими инфраструктурами (учебная и научная база, опытные и экспериментальные производства, библиотеки и компьютерные сети, жилой сектор, «клубные» и «социокультурные» структуры). Попытки перестроить данную инфраструктуру требуют значительных организационных, финансовых и материальных ресурсов [8]. Университетские традиции, ценности, нормы формируются в течение десятков (иногда и сотен) лет и воспроизводятся как особая университетская культура. Культурные процессы также характеризуются значительной инерционностью [9]. Это означает, что университет должен поддерживать, во-первых, процессы воспроизводства, сохранения. С другой стороны, данная необходимость может существенно ограничивать возможности его развития. Осмысление стратегических перспектив и задач развития университета и его подсистем возможно лишь в протяженной временной рамке - в рамке «исторического существования», в пространстве прошлое-настоящее-будущее. В данной схеме «будущее» понимается не как состояние, которое возникает естественным образом, «само собой», через «перетекание во времени» того, что существовало в прошлом и существует в настоящем. Это будущее, которое проектируется и активно создается. Чтобы попасть в данное будущее, надо совершить действие по прекращению прошлого и настоящего, созданию чего-то, что отличается от бывшего в прошлом. Шаг развития переводит организацию «на другие рельсы», в другое пространство последующего движения (другое пространство альтернатив), превращает ее в систему другого типа, другой сущности. В качестве стратегического субъекта - разработчика и держателя стратегии, как правило, выступает высший менеджмент организации (в случае университета - это ректорат) и возможно стейкхолдеры - держатели крупных пакетов акций (в лице федерального министерства и региональной власти) [10]. Прошлое университета, отпечатанное в материальной инфраструктуре, в системах деятельности, особенностях внутренних взаимодействий и традициях управления, в сложившемся кадровом составе - может выступать ресурсом для новых перспектив и одновременно может серьезно ограничивать возможности развития университета. Настоящее университета - его текущая деятельность, определенное состояние инфраструктуры, актуальные проблемы и потенциал коллектива, задает актуальные возможности развития и определяет энергетику изменений. Будущее, выражаемое через глобальные, страновые и региональные тенденции, несет в себе новые потенциальные возможности и новые вероятные угрозы для благополучного существования университета. Именно будущее

становится предметом исследования, понимания и обсуждения - предметом, в отношении которого мыслится и осуществляется стратегическое управление. Если оперативное управление осуществляется в отношении настоящих проблем, то стратегическое управление строится в отношении будущего университета. Идеи организационного развития впервые были сформулированы в сфере бизнеса и позволили эффективно решать задачи снижения организационных и финансовых издержек, повышения качества продукции, повышения стабильности деятельности предприятия и др. Все это, в конечном итоге, способствовало повышению конкурентоспособности бизнеса. В таких случаях организационное развитие понимается в двух вариантах. В первом варианте для «развивающейся организации», в которой разработана новая стратегия развития - это создание структурно-функциональной системы, обеспечивающей реализацию стратегии развития организации. Во втором случае, для продолжающей функционирование организации - «совершенствующейся организации», организационное развитие - это улучшение деятельности организации (системы производства и управления), направленное на снижение издержек и повышение эффективности деятельности организации. Такой подход показал свою эффективность для бизнес организаций, имеющих сравнительно однородный тип производственной деятельности (производство монопродукта: выплавка металла; оказание образовательных услуг в одной профессиональной области и др.). Процесс производства представлен как система функциональных мест, заполненных людьми, позволяющая производить продукт одного типа. При этом организация подчинена одной цели, а управление совпадает с управлением процессом. В экономике и социально-культурной сфере существует другой тип организаций - «сложные организации», в которых реализуются разнотипные виды деятельности в различных материально-предметных областях. Например, в экономике - это холдинги, в которых сосредоточены различные виды производств с разными производственными процессами и разными типами продуктов (производство металла; производство технологических линий, оборудования и станков; производство электронного оборудования и бытовой электроники; производство программного продукта и др. - Южнокорейские компании «Samsung», LG и российские корпорации - РУСАЛ и др.). В социально-культурной сфере к сложным организациям могут быть отнесены университеты, в которых сосредоточены разнотипные виды деятельности, реализуемые в различных предметных областях. Среди видов деятельности можно выделить: профессиональная подготовка; оказание услуг повышения квалификации для специалистов и управленческого персонала; проведение фундаментальных и прикладных исследований; проектные и конструкторские разработки; создание технологий и опытных образцов; оказание экспертных и консультационных услуг и др. Причем все, или большая часть, этих типов работ реализуются на различном предметном

материале (экономических отраслей) - это может быть: металлургия; нефтегазовый сектор; машиностроение и металлообработка; компьютерные технологии и разработка программного обеспечения; сфера муниципального и государственного управления; сфера общего и профессионального образования и др. Спецификой современного университета также является наличие в нем особых «организованностей» - проектно-исследовательских групп, которые могут использовать инфраструктуру университета (материально-производственную - помещения и оборудование; информационную - библиотека и Интернет; кадровую - преподаватели и студенты; организационную - бухгалтерия, грантовый центр). При этом проектно-исследовательские группы могут не быть формализованы в виде структурных подразделений - лабораторий, исследовательских центров и т.д. Опыт ведущих российских и зарубежных университетов показывает, что именно эти - «неформализованные» группы - часто являются «источником и мотором» развития университетов. [9]. В случае «сложной организации», в которой фактически присутствуют несколько различных, сравнительно независимых организационных структур - Институты, факультеты, центры, кафедры и «мобильных проектно-исследовательских групп», развитие организации предполагает согласование представлений («видения»), стратегических целей и системы распределения общих ресурсов университета. Другими словами, в «сложной организации» присутствует множество различных субъектов деятельности, и организационное развитие понимается в более широком смысле. В университете как «сложной организации» организационное развитие также включает в себя разработку согласованных стратегий развития основных структурных единиц университета, создание инфраструктуры общего пользования и правил доступа к ресурсам университета. Причем стратегии развития структурных единиц университета должны соответствовать общему позиционированию и стратегии развития университета.