

# 2

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ

Осуществление организационной трансформации университета требует применения специального подхода, называемого *стратегическим управлением*. Теоретические подходы к созданию стратегий развития промышленных предприятий разрабатываются с начала шестидесятих годов прошлого столетия [11], а теория стратегического менеджмента корпораций – с конца семидесятых [2].

В мире уже накоплен определенный опыт стратегического управления изменениями крупных, пользующихся признанием в мировом академическом сообществе университетов. На основе этого опыта сформулирован ряд общих подходов к трансформации. Однако в целом следует признать, что теоретическая разработка методов стратегического менеджмента университетов находится в начальной стадии. Предлагаемые подходы в основном носят характер формулировки общей идеи трансформации и часто лишь задают некоторые лозунги, фиксирующие то или иное направление изменений, и не предлагают конструктивных алгоритмов преобразований, особенно с учетом национальных традиций и специфики организации высшей школы. Тем не менее изучение уже имеющегося начального опыта стратегического управления университетами, безусловно, является необходимым для осуществления следующего шага, то есть для разработки конкретных схем организационных трансформаций.

Другим теоретическим источником, обеспечивающим научную базу для изысканий в области университетского менеджмента, является общая теория управления организациями. 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 среды. Соответственно, они раньше приступили к организационным изменениям, а исследователи проблем управления уже сделали ряд теоретических обобщений и разработали ряд конкретных алгоритмов нового менеджмента.

Изучение и анализ уроков современного менеджмента корпораций и современного университетского менеджмента составляет содержание данной главы.

## 2.1. УРОКИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Общее направление организационных изменений в современных корпорациях следует охарактеризовать как переход к методам органического менеджмента. Ключевыми терминами, характеризующими органический менеджмент, являются «стратегическое управление», «стратегия», «децентрализация власти», «инициатива», «лидерство», «предпринимательство», «гибкость», «обучение», «самообновление».

В этом разделе мы рассмотрим два ключевых элемента осуществления организационных изменений: некоторые теоретические и практические аспекты стратегического управления, а также такое устройство организации, которое может рассматриваться как общая цель преобразований.

### 2.1.1. Оксюморон «стратегическое планирование»

Традиционный консерватизм академического университетского сообщества, безусловно, играет важную положительную стабилизирующую роль в обществе в целом и собственно в системе образования. Однако он имеет и понятные недостатки, связанные с медленным внедрением признанных новых управленческих концепций в университетскую среду. В прошлом успешный управленческий опыт, не адекватный современным реалиям, а также такая проблема, как старое понимание терминов, которые в настоящее время уже интерпретируются другим образом, зачастую мешают университетским управленцам правильно оценивать новые концепции менеджмента.

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

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

Парадокс заключается в том, что в то же самое время в Россию стала поступать западная интеллектуальная помощь (подкрепленная финансовыми средствами), направленная на продвижение идей так называемого «стратегического планирования» развития университетов. Несмотря на некоторую новизну, связанную с использованием прилагательного «стратегический», в целом этот термин вызывал у практиков университетского менеджмента прямые ассоциации с хорошо известным с советских времен понятием планирования производственного процесса. При первом знакомстве с понятием стратегического планирования оно обычно воспринимается как некоторый лозунг, зовущий к возвращению на уровне университета к старым методам управления, то есть как добровольное восстановление системы плановых показателей и, соответственно, мер принуждения по их достижению.

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

В результате значительная часть российских университетских менеджеров воспринимает термин «стратегическое планирование» неоднозначно или вообще относится к нему отрицательно. Так, в рабо-

те [76] отмечается, что «такая слабосвязанная (квазиавтономная) система, как классический университет, в определенной степени сопротивляется внедрению системы стратегического планирования, основываясь на академическом консерватизме и тезисе “Если мы развиваемся и без стратегического планирования, то зачем делать это?”».

Однако изменение внешней среды функционирования вузов неизбежно привело к необходимости их организационной трансформации. Главной особенностью сегодняшней ситуации является то, что процесс обновления вуза должен быть непрерывным. Динамическая внешняя среда не позволяет остановиться на однажды сделанных изменениях методов управления вузом и его организационной структуры. Это касается как российских вузов, так и мировой образовательной системы в целом [102]. Таким образом, основное направление трансформации состоит в создании *адаптивной системы* управления университетом.

Различные авторы предлагают программы трансформаций университетов, которые должны помочь им выстоять в ближайшее столетие. Приведем в качестве примера такой программы «повестку действий», выдвинутую Джеймсом Дудерштадтом (James Duderstadt) в книге «Университет 21-го столетия» [19]. Он предлагает университетам работать в следующих направлениях:

- *«Определить ключевые роли и ценности, которые должны быть защищены и сохранены в период трансформации, например:*
  - Роли: образование молодежи, сохранение культуры, фундаментальные исследования и научный потенциал, критицизм общества.
  - Ценности: академическая свобода, разумный уровень запросов, сообщество учащихся, нацеленность на совершенствование, распределенное управление.
- *Внимательно прислушиваться к обществу, чтобы изучить и понять его меняющиеся нужды, ожидания и восприятие высшего образования.*
- *Подготовить академическое сообщество к изменениям и конкуренции, например, убрав ненужные ограничения, связывая ответственность с привилегией и переопределяя срок пребывания в должности как защиту академической свободы вместо гарантии пожизненной занятости. Начать решение задачи трансформации академического сообщества с радикальной перестройки образования.*
- *Перестроить университетское управление – в частности, непрофессиональные комитеты и модели распределенного управления – так, чтобы оно отвечало изменяющимся нуждам обще-*

ства, а не защищало и увековечивало устаревшее прошлое. Развивать терпимость к сильному лидерству. Осуществить сдвиг от непрофессиональных комитетов к корпоративным моделям комитетов, когда члены отбираются на основе опыта и взглядов и относятся ответственно к своей работе и благосостоянию института.

- *Разработать новую парадигму финансирования высшего образования*, в первую очередь определив подходящую смесь общественной (государственной) поддержки (т.е. высшее образование как “общественный товар”) и частной поддержки (то есть высшее образование как личная выгода). Это должно включать полный учет прямой общественной поддержки (ассигнования, исследовательские гранты, финансовая помощь студентам) и непрямого субсидирования (льготное налогообложение). Более того, рассмотреть такие ключевые положения политики:
  - Подходящие способы поддержки высшего образования, порожденные каждым поколением, например, в виде смеси грантов и займов федеральной программы финансовой помощи.
  - Степень, до которой следует использовать общественные фонды, чтобы защитить социальные задачи образования от давления рыночных сил.
  - Новые методы распределения внутренних ресурсов и управления, которые увеличивают производительность.
- *Поощрять эксперименты* с новыми парадигмами обучения, исследований и сервисов, собирая лучшие идеи в академическом сообществе (или где угодно), реализуя их в достаточной степени для возможности оценки их воздействия и распространяя их результаты.
- *Уделять гораздо больше внимания построению альянсов* среди институтов, которые позволят отдельным институтам сфокусироваться на ключевых компетенциях, одновременно полагаясь на альянсы как средство ответить на более широкие и разнообразные нужды общества. Здесь должны поощряться альянсы не только между институтами высшего образования (например, партнерство исследовательских университетов с гуманитарными колледжами и муниципальными колледжами), но и между высшим образованием и частным сектором (например, компании по информационным технологиям или развлекательная индустрия). Дифференциация среди институтов должна поощряться на основе рыночного подхода в большей степени, чем на основе регулирования с целью предотвратить дублирование функций».

Как уже отмечалось, вслед за промышленными предприятиями вузы встали перед проблемой осуществления *стратегического управ-*

ления вузом. Появление концепции стратегического управления было вызвано именно тем, что условия ведения бизнеса стали существенно меняться и появилась необходимость выделить процесс осмысления и выработки стратегии развития на перспективу в самостоятельную область деятельности, отделив ее от текущего управления производственным процессом. Одной из главных функций стратегического управления является гибкое регулирование и своевременное изменение структуры организации. Неотъемлемый элемент общей теории стратегического управления – разработка *миссии* и *стратегии* развития организации. Эти понятия возникли и в университетском менеджменте.

Понятие стратегии, которую часто называют стратегическим планом, радикально отличается от понятия производственного плана. Стратегический план и производственный план – это два разных уровня управления предприятием. Образно говоря, стратегический план – это план, определяющий пути не как истратить, а как заработать финансовые средства в меняющихся рыночных условиях в течение определенного периода времени.

Термин «стратегическое планирование» и его распространенное понимание были серьезно подвергнуты сомнению одним из ведущих экспертов в области менеджмента Генри Минцбергом. В 1994 году он опубликовал книгу «Подъем и падение стратегического планирования» [44]. Характерно, что одним из аргументов против применения стратегического планирования, в том понимании, о котором говорит Минцберг, является именно пример неэффективной советской экономики. Он, в частности, ссылается на известного японского специалиста по управлению Омае, который еще в 1982 году писал [48], что «большинство крупных американских корпораций управляется как советская экономика с ее упором на централизованное планирование и детальную роспись ожидаемых действий менеджеров». С точки зрения Омае, это «замечательно эффективный путь уничтожения духа творчества и предпринимательства в период, когда корпорация находится в трудном положении». Он противопоставляет американским корпорациям японские компании, которые менее планируемы, менее жестки и более ведомы миссией, чем западные организации.

Термин «стратегическое планирование» входит в противоречие с традиционным восприятием термина «составление плана» как некоторым вполне определенным расписанием действий, осуществляемых в заранее известных внешних условиях. Обсуждая понятия стратегии и плана, Минцберг ставит вопрос о неприменимости термина «планирование» в сочетании с понятием «стратегия». Он приходит к выводу, что стратегия не может быть спланирована, поскольку

процесс планирования представляет собой анализ, в то время как стратегия есть синтез. С его точки зрения, именно попытками совместить несовместимые идеологии стратегического управления объясняются многочисленные и драматические неудачи стратегического планирования деятельности корпораций, на которые он ссылается.

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

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

### 2.1.2. Разработка стратегии

Питер Дойль (Peter Doyle) [100] определяет *стратегическое рыночное планирование* как «процесс управления развитием и сохранением соответствия стратегии и организации компании, с одной

---

\* Оксюмрон – сочетание противоположных по значению слов.

стороны, и изменения внешних условий – с другой». И здесь из определения видно, что когда автор говорит о «планировании», он имеет в виду «управление», так как речь идет не о составлении плана, а о стратегическом управлении как процессе, включающем разработку стратегии на определенный период времени. Далее П. Дойль объясняет, что хорошо продуманная *стратегия* включает в себя: рассмотрение сферы деятельности компании, задач деятельности; идентификацию стратегических бизнес-единиц, способа размещения ресурсов между бизнес-единицами; развитие отличительных конкурентных преимуществ компании; эффективные функциональные стратегии; стремление к использованию преимуществ синергизма. Как видно из этого определения, под стратегией понимается не перспективный план выпуска продукции, а план проведения организационных изменений с учетом динамической внешней среды. Фактически под стратегическим планированием понимается планирование *развития управления*. «Развитие управления – это разворачивающийся во времени процесс его перехода из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления в целом либо привнесением в управление качественно новых элементов, свойств или характеристик, затрагивающих определяющие построение и функционирование управления начала» [80]. Рассмотрим более подробно вышеперечисленные компоненты стратегии, как их формулирует Дойль, и дадим комментарии, показывающие, в какой форме эти компоненты применимы к стратегическому управлению университетом.

**Сфера деятельности и задачи.** Под сферой деятельности понимается выбор продукции, которую будет производить фирма, рынков ее сбыта и уровня вертикальной интеграции, к которой она будет стремиться. Принимаемые решения определяются *миссией* компании, ее стратегией и способностью ответить на вопросы: каким бизнесом мы занимаемся в данный момент и каким мы хотели бы его видеть? Стратегия должна определить основные заинтересованные группы компании, критерии оценки деятельности и установить показатели, которых фирма может добиться в соответствии с избранными критериями. Ответ на эти вопросы в настоящее время для университета не однозначен и требует действительно стратегических решений. В следующей главе, посвященной рассмотрению концепции проектно-ориентированного университета, мы будем подробно говорить о возможных сферах деятельности вуза или, другими словами, о возможных «продуктах» университета. Здесь же только отметим, что лица, принимающие решения, то есть стратегическое ядро университета, должны определиться, будет ли университет ориентирован только на преподавание дисциплин (учебный университет)



или это будет исследовательский университет. Кроме того, необходимо решить, будет ли он ориентирован только на элитарное образование или же будет реализовывать массовые программы высшего образования, входит ли в задачу вуза организация образования на удаленных территориях, а также принять решения по другим подробным вопросам. Радикальным является и вопрос о степени вертикальной интеграции с школами и техникумами, обеспечивающими «интеллектуальное сырье» для вузов. Ответы на эти вопросы, как было отмечено, должны быть зафиксированы в миссии университета, разработка и принятие которой есть сама по себе непростая задача в условиях современной российской вузовской организационной культуры.

**Идентификация стратегических бизнес-единиц.** Большинство компаний производят разнообразную продукцию и имеют дело с различными технологиями и сегментами рынка. Руководству компании необходимо структурировать организацию на бизнес-единицы, во главе которых находятся ответственные за деятельность и подотчетные руководству менеджеры. На первый взгляд, проблема структурирования университета давно решена. В результате дисциплинарной департаментализации сформированы факультеты с деканами-менеджерами во главе, а в исследовательском университете созданы еще и самостоятельные научные институты, возглавляемые директорами. Однако эта вертикальная одномерная модель университета уходит в прошлое. Даже говоря только о двух измерениях университетской деятельности «образование–наука», следует признать, что в настоящее время научные институты не являются «стоящими рядом в строю» с факультетами самостоятельными департаментами, а задают матричную структуру университетской организации. В качестве иллюстрации сказанного отметим, что типичной является ситуация, при которой директор университетского НИИ одновременно работает заведующим факультетской кафедрой, а сотрудники института работают преподавателями на долю ставки. В то же самое время многие факультетские преподаватели зачислены на должности научных сотрудников НИИ на основе совместительства. Дальнейшее развитие структуры университета в сторону ее многомерности связано с созданием различных межфакультетских центров, выделением отдельных образовательных и научных функций факультетов и институтов в самостоятельные «предприятия» и созданием на их основе виртуальных подразделений и т.п. Данная книга и посвящена проблеме *стратегического бизнес-структурирования проектно-ориентированного университета* как одной из важнейших проблем современного университетского менеджмента.

**Размещение ресурсов.** Важная стратегическая задача компании – распределение имеющихся ресурсов между бизнес-единицами, продуктами, рынками, функциональными отделами и основными видами деятельности. Друкер [18] дал известную классификацию типов продуктов бизнес-единиц, на основе которой можно принимать решения о размещении ресурсов компании. Он классифицирует продукты и рынки на шесть типов:

- «завтрашние кормильцы» – новые товары, производство которых связано с высокими издержками сегодня, но будет прибыльным в будущем;
- «сегодняшние кормильцы» – товары, производимые по современным технологиям на хорошо организованном производстве, обеспечивающие фирме львиную долю доходов в настоящем;
- «промежуточная категория» – продукция бизнес-единиц, способных показать хорошие результаты, если в них будут произведены радикальные преобразования;
- «товары вчерашнего дня» – производятся в бизнес-единицах, которые когда-то занимали передовые позиции, но утратили лидерство на рынке;
- «плетущиеся в хвосте» – товары, которые никогда не достигнут планируемого уровня сбыта, если не произойдет катаклизмов;
- «фиаско» – продукция бизнес-единиц, которую давно следовало ликвидировать.

Бостонская консультационная группа предложила технику «портфельного анализа» корпорации на основе анализа двух измерений: темпа роста рынка и долей рынка, занимаемых продуктом, производимым бизнес-единицей. В соответствии с этой классификацией бизнес-единиц компании разделяются на четыре категории:

- «Дойные коровы», имеющие высокую долю на медленно растущем рынке. Им не нужны крупные инвестиции. Они вносят основной вклад в аккумуляцию ресурсов корпорации для развития других бизнес-единиц.
- «Звезды» – лидеры быстро растущего рынка. Их прибыльность высока. Однако в связи с ростом рынка они требуют дополнительных инвестиций для поддержания лидирующих позиций. «Звезды» должны рассматриваться корпорацией в качестве приоритетного направления вложения ресурсов. В будущем они превратятся в «дойных коров».
- «Проблемные дети» имеют низкую долю на быстро растущем рынке. Они испытывают острую потребность в инвестициях, однако вложения в них связаны с риском. Риск заключается в

правильной оценке потенциала бизнес-единицы захватить существенную долю рынка, оценке силы конкурента и доли инвестиций, которую корпорация в состоянии вложить в проблемную бизнес-единицу.

- «Собаки» – это бизнес-единицы, имеющие небольшую долю на медленно растущем рынке. Они убыточны и требуют инвестиций для удержания позиций на рынке. Они поглощают ресурсы компании, поэтому обычный рецепт заключается в ликвидации этих бизнес-единиц.

Проблема самоанализа университета с вышеизложенных позиций в настоящее время приобрела исключительную важность. Если ранее университет полностью финансировался государством и понятие прибыльности или убыточности того или иного вида его деятельности не рассматривалось, то в условиях академического капитализма этот вопрос стал выдвигаться на первый план, потеснив социальную значимость функции университета. Разумеется, университет не «обувная фабрика», однако люди и организации не могут жить без средств к существованию. Поэтому анализ деятельности университета должен осуществляться не просто с социальных, но с социально-экономических позиций.

Каждый университетский менеджер найдет полезное для себя в рассмотренной схеме анализа деятельности бизнес-единиц корпорации. Менеджеры стратегического ядра без труда назовут примеры «дойных коров» и «собак» университета. Сложность состоит в определении «звезд» и «проблемных детей», так как это связано с необходимостью правильного рыночного прогноза. Но наиболее сложной для университета является правильная оценка социальной значимости того или иного подразделения. Правильная расстановка социальных приоритетов может привести к выводу о необходимости поддержания отдельных «проблемных детей» и даже «собак», поскольку их деятельность даст в будущем дивиденды, не измеряемые в долях рынка, но определяющие саму возможность существования университета.

**Развитие отличительных конкурентных преимуществ.** Для корпорации наиболее важной стратегической задачей является повышение конкурентоспособности, то есть придание продукции компании таких отличительных свойств, которые сделают ее предпочтительной для значительного числа покупателей. Следует признать, что этот аспект стратегии развития далеко не нов для университетов. Соревнование между университетами присутствовало всегда, всегда университеты занимались развитием своих конкурентных преимуществ. Новым является то, что если ранее борьба шла в основном за лучше подготовленного абитуриента, то сейчас соревнование при-

обрело дополнительный финансовый аспект. Однако следует подчеркнуть, что и аспект борьбы за качественного студента ни в коей мере не потерял своего значения. Произошла сегментация рынка за счет выделения элитного и массового образования.

**Эффективные функциональные стратегии.** Стратегия развития конкурентоспособности продукции фирмы должна подкрепляться эффективными действиями в области производства, производственного планирования, рыночного позиционирования, совершенствования товарных линий, ценовой политики, рекламной деятельности, размещения продукции. Все перечисленное безусловно касается университета. В настоящее время происходит революция образовательных технологий, основанная на новых педагогических методологиях, информационных технологиях, новых подходах к развитию мышления. Выход университетов на рынки образовательных услуг также заставляет их заниматься рекламой, логистикой, дистрибуцией.

**Синергизм.** Хотя корпорация подразделяется на независимые стратегические бизнес-единицы и департаменты, ее руководство и дивизиональные менеджеры должны стремиться к использованию преимуществ синергизма, то есть к поиску ресурсов и возможностей, дополняющих и взаимно укрепляющих их усилия. Пока эти возможности не реализованы в полной мере, основные бизнес-единицы компании не будут иметь никаких преимуществ перед небольшими самостоятельными фирмами. В этом аспекте стратегии сформулировано основное потенциальное преимущество крупного классического многопрофильного университета перед специализированными вузами и многочисленными бизнес-школами и небольшими частными образовательными организациями. Крупный классический университет имеет большой потенциал для развития междисциплинарных научных исследований и образовательных программ. Мешают этому организационные барьеры, созданные дисциплинарной департаментализацией университета. Именно предлагаемый проектно-ориентированный подход дает ключ к решению этой проблемы за счет развития горизонтальных связей между подразделениями университета.

### 2.1.3. Индивидуализированная организация

Целью стратегического управления является создание организации, адекватной новым условиям внешней среды. Однако если скорость изменения среды высока, то непрерывная цепь организационных изменений может полностью дестабилизировать работу организации. Для того чтобы этого не произошло, организация должна

обладать исключительными способностями к адаптации, обучению и самообновлению. Современная теория менеджмента указывает общее направление трансформации – от механистической к органической организации. Однако этот общий лозунг требует расшифровки, причем расшифровки на примерах реального успешного функционирования предприятий. Первым изложением цельной концепции корпорации нового типа стала книга «Индивидуализированная корпорация» [25].

Авторы вводят понятие индивидуализированной корпорации, методы управления которой они называют фундаментально новым подходом к менеджменту. Индивидуализированная корпорация основана на новой организационной философии. Основа этой философии – вера в личность и силу индивидуальной инициативы сотрудников корпорации, которая является основным принципом предпринимательской активности. Индивидуализированная корпорация делегирует полномочия от менеджеров верхнего звена к непосредственным исполнителям и поощряет их инициативу. Основными принципами построения и управления индивидуализированной корпорации являются перенесение предпринимательского ядра компании на низовые уровни, создание «обучающейся организации» и обеспечение постоянного самообновления организации. Рассмотрим эти принципы.

**Внутреннее предпринимательство.** Ключевое положение индивидуализированной корпорации – принцип внутреннего предпринимательства. Он апеллирует к тезису о недооценке личностей в бюрократической организации, использующей людей для решения фиксированных узкоспециализированных задач. Чтобы преодолеть этот ограничительный барьер, следует предпринять ряд шагов по радикальному изменению организации.

**Создание чувства собственности.** Движущей силой предпринимательства является, безусловно, чувство собственности. В большой корпорации, особенно построенной на механистических принципах, сотрудники ощущают себя «колесиками и винтиками» большой машины и отчуждены от результатов труда. Возможность преодоления этой отчужденности состоит в замене крупных иерархических подразделений гораздо более мелкими предпринимательскими организационными бизнес-единицами, в которых сотрудники смогут заметно влиять на результаты деятельности и получать вознаграждение в зависимости от их вклада в бизнес. Эти новые единицы создаются не сверху, а снизу, посредством индивидуальной инициативы, порождающей проектные команды. Они создаются в результате какой-либо успешной инновации, обычно спонсируются проектной командой, а затем развиваются в низовые подразделения корпорации. Малые

бизнес-единицы полуавтономны, независимы в своей деятельности, но обеспечивают синергический эффект. В случае их успешности они развиваются в подразделения традиционного типа, у которых, в свою очередь, есть возможность создавать более мелкие единицы.

*Децентрализация ресурсов и полномочий.* Те, кто наиболее близок к потребителю, то есть менеджеры низшего звена, гораздо лучше могут ориентироваться в быстро меняющейся внешней среде. Из этого постулата вытекает идея делегирования широких полномочий управленцам, которые ежедневно общаются с клиентом и могут оперативно реагировать на изменение спроса. Это означает радикальное изменение взаимоотношений между менеджерами высшего и низшего звеньев: первые не должны, да и просто неспособны с точки зрения достижения эффективного решения, вмешиваться в деятельность мелких независимых единиц. Однако *децентрализация ресурсов и полномочий* не предполагает, что менеджеры низшего звена полностью автономны в их использовании. В индивидуализированной корпорации существуют механизмы контроля за ними. Например, в одной из них каждая национальная дочерняя компания организована как отдельное юридическое лицо с собственным советом директоров, назначенным из управленцев компании и из внешних экспертов. Собираясь раз в квартал, этот совет становится главным форумом, где происходит апробация идей, даются советы, утверждаются стратегические планы и расходы.

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

*Демократизация доступа к информации.* Одна из очевидных выгод индивидуализированной организации состоит в уменьшении объема бесполезной отчетности, идущей «наверх». С другой стороны, эффективное взаимодействие предпринимательских проектных команд невозможно без *более широкого доступа к корпоративной информации*.

Эта информация должна использоваться не столько для контроля подчиненных, сколько для обеспечения проектным командам возможности улучшить свою работу. Авторы монографии [25] приводят пример одной из компаний, создавшей единую информационную систему, отслеживающую 32 показателя деятельности с целью помочь менеджерам низшего звена вести мониторинг своих бизнес-операций. Отчеты предоставляются одновременно и в едином формате менеджерам всех уровней. Кроме того, информация о деятельности других подразделений того же уровня дает возможность руководителям сравнивать свои показатели, что служит дополнительным стимулом хорошей работы. В этом случае руководители создают устойчивые внутренние сети, которые они используют для подтягивания своих показателей до уровня наиболее эффективных подразделений. В результате возникает мотивируемый изнутри процесс обучения, более эффективный, чем вмешательство топ-менеджмента.

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

*Наставники.* Осуществить структурные изменения (децентрализацию активов и ресурсов, увольнение сотрудников) обычно легко. Главные трудности появляются позднее, когда происходят переоп-



ределение роли менеджеров и перестройка их взаимоотношений. Основной причиной этого является не то, что менеджеры низших уровней не способны стать более предприимчивыми, но то, что их руководители не способны дать им большую свободу.

Для менеджеров высшего и среднего звена особенно болезненной оказывается проблема ухода из-под их контроля многих аспектов деятельности, которые прежде определяли их роль и обеспечивали им власть и легитимность. По мере того как ключевые ресурсы и полномочия осуществления важнейших видов деятельности переходят к нижним уровням менеджмента, эти руководители начинают чувствовать себя ненужными. Получается, что наделение полномочиями одних выбивает почву из-под ног других. Во многих компаниях это ограничение прав высших и средних менеджеров становится основным барьером для комплексных трансформаций. Они становятся «слоем глины» организации, блокирующим эффективную передачу власти на низовые уровни и предотвращающим возникновение инициатив снизу.

На самом же деле прежняя контрольно-ориентирующая роль этих руководителей должна быть трансформирована в функцию оказания поддержки низовым менеджерам с целью помочь им стать «предпринимательским мотором» организации. Таким образом, новая роль менеджеров среднего уровня в индивидуализированной корпорации – это тренеры-наставники низовых менеджеров. В их компетенцию также входит привлечение и развитие талантливых людей в качестве кандидатов на руководящие посты в компании. Это они должны помогать превращению инженеров в менеджеров, а менеджеров – в лидеров. В одной из успешных компаний наставническая роль входила в повседневные практики менеджмента в течение нескольких десятилетий. В этом случае менеджеры среднего звена понимают, что их главная задача – «развивать людей, чтобы они развивали бизнес».

*Открытость вызовам.* Успешность компании может привести к превращению ее в «легенду», застою в ней, отрицанию любых изменений ранее эффективных структур и практик. Для предотвращения «окостенения» компаний нужно, чтобы их приоритеты, стратегии и практики никогда не были жестко определены, напротив, они всегда должны быть открытыми для обсуждения, особенно снизу. В результате компания получает два важных преимущества: 1) возможность обсуждения и отказа от устаревших подходов, 2) возможность услышать тех, кого раньше не было слышно. Открытость для обсуждения решений, принимаемых топ-менеджерами, обеспечивает людям чувство участия, а руководству – легитимность.



*Толерантность к неудачам.* Развитие культуры толерантности руководства к неудачам подчиненных обеспечивает последним возможность рисковать. Авторы [25] убеждены, что критика «неудач с благими намерениями» убивает инициативу. История успешных компаний хранит примеры не только успехов, но и неудач. Это служит иллюстрацией того, что даже неудачи в краткосрочной перспективе могут в итоге привести к успешным долгосрочным результатам. Это не значит, однако, что в компании создается атмосфера безответственности и «свободного риска».

Возможность освобождения «заложников-предпринимателей» обусловлена верой в индивида, а также взаимным доверием работников и менеджеров. Эти отношения базируются не столько на формально-рациональных соглашениях, сколько на взаимном эмоциональном принятии, «спирали уверенности друг в друге».

*Обучающаяся организация.* Второе ключевое положение философии индивидуализированной корпорации состоит в том, что очень редко индивидуальные способности и инициативы могут быть успешно реализованы, будучи изолированными друг от друга. Помимо развития индивидуальной инициативы работников, индивидуализированная корпорация должна уметь их объединять и усиливать, встраивая возникающие при этом отношения в постоянный процесс организационного обучения. Проблема организационного обучения обсуждается в большом количестве публикаций [23, 38, 40, 47, 54, 61]. О необходимости перехода от стратегического планирования к организационному обучению также говорится у Г. Минцберга [44].

*«Коллекционеры людей».* В отличие от традиционной корпорации, где наиболее компетентными считаются представители высшего руководства, индивидуализированная корпорация исходит из допущения высокой квалификации и компетентности всех своих служащих. Эффективность компании сильно зависит от реализма этого допущения, поэтому решения относительно найма сотрудников принимают стратегический характер. В отличие от традиционных компаний, где главный актив – это капитал, конкурентоспособность индивидуализированной корпорации зависит от качества человеческих ресурсов. Поэтому так важно создать в фирме институционализированную систему по рекрутированию лучших талантов (систему «охоты за головами»). Так, в одной из фирм в системе рекрутинга работают лучшие выпускники бизнес-школ со всего мира. Ежегодно через нее проходит 50 000 резюме; она проводит десятки тысяч интервью, чтобы нанять 500 новых служащих.

*Компания как университет.* В настоящее время знания быстро устаревают и, соответственно, возникает потребность их постоянного обновления. Поэтому значительная часть расходов успешных

компаний приходится на инвестиции в обучение сотрудников. Развитие сотрудников становится повседневной задачей компаний. Вместо разрозненных семинаров и единичных программ, компании на постоянной основе как организуют внутренние курсы обучения, так и поддерживают участие своих сотрудников в различных внешних программах. Кроме того, широко распространена практика годовых отпусков для обучения и переобучения служащих. Одно из важнейших преимуществ инвестирования в людей – это не только повышение качества человеческих ресурсов, но и создание сильных неформальных уз приверженности сотрудников к организации. Даже несмотря на отсутствие формальных обязательств работать только на эту компанию, подавляющее большинство сотрудников, прошедших в ней обучение, желают в ней остаться.

*Развитие горизонтальных информационных потоков.* Система обучения в организации может быть эффективна только при наличии возможности соединить фрагментарные знания и информацию из отдельных подразделений и от сотрудников в единую сеть и использовать эти знания. Это обуславливает критическое осмысление и обсуждение информации и распространение наиболее эффективных практик. Информационные каналы в индивидуализированной корпорации выстраиваются на базе горизонтальных персонифицированных отношений.

*Новые каналы коммуникации.* Важнейшая роль в налаживании новых каналов коммуникаций принадлежит топ-менеджерам. Они обеспечивают «инфильтрацию» информации в организацию, являются «переносчиками культуры». По словам одного из менеджеров, инновация не означает действия с чистого листа. Нужно ловить хорошие идеи и опыт и вновь их использовать. Важна и техническая поддержка распространения информации – например, специальных информационных сетей внутри организации.

*Формализованные горизонтальные связи.* Многие компании обнаружили необходимость формализации ранее созданных неформальных неиерархических связей, чтобы их укрепить. Самым простым решением оказывается создание команд из сотрудников разных подразделений и постановка перед ними задач, требующих сотрудничества.

*Новые принципы измерения и оценки.* Если корпорация традиционного типа ориентирована на улучшение формальных показателей увеличения возврата финансовых инвестиций, то индивидуализированная корпорация предлагает новые показатели эффективности организации. С одной стороны, можно продолжать собирать традиционные показатели, однако назначение этой информации – не контроль, но экспертные оценки, которые делают сами сотрудники

организации. Более радикальные изменения систем оценки заключаются в признании того, что конкурентоспособность компании зависит от стоимости таких активов, как знания, и значимость нефинансовых показателей деятельности компании повышается. Реальным практическим результатом деятельности компании признаются ее развитие и обновление как основание для будущего. Появляются новые должности – директора и контролера по *интеллектуальному капиталу*.

*Создание культуры, основанной на доверии.* Самая сложная часть построения обучающейся организации – создание организационной культуры, в которой индивиды будут делиться друг с другом информацией и опытом, обеспечившими им власть или другие преимущества. Ожидается, что сотрудники будут принимать на себя ответственность за решение вопросов, над которыми они имеют лишь ограниченный контроль, проявлять инициативу и действовать в условиях, характеризующихся высокой степенью неопределенности. В иерархической организации такое поведение невозможно. Оно требует более органичных, «семейных» эмоциональных связей, неформальной взаимозависимости людей. Создание такой организационной культуры – очень долгий процесс: в одной компаний развитие культуры, основанной на вере в индивида и «стимулирующей обычных людей совершать необычные действия», потребовало более полувека. Главные условия развития такой культуры – прозрачность и открытость процессов в организации, способствующих появлению у сотрудников чувства вовлеченности и справедливости принимаемых управленческих решений, а также наличие в организации ядра разделяемых всеми ценностей. Определение и распространение организационных ценностей – гораздо более трудная задача, чем формулирование стратегии. Решение этой задачи базируется не столько на логике и анализе, сколько на эмоциях и интуиции.

*Организация как интегрированная сеть.* Сетевая организация является альтернативой классической иерархической организации, которая не способна обеспечить свободное перемещение информации. Она базируется на двух принципах: во-первых, это принцип распределенной специализации, что включает создание «центров превосходства», и, во-вторых, это принцип отношений, основанных на взаимозависимости (а не на иерархии зависимости). Такую взаимозависимость подразделений выстроить сложно. Многие компании, осознавая данную потребность, пошли механистическим путем, просто добавляя новые подразделения, отвечающие за координацию работ, в существующую иерархию структур, и потерпели неудачу. Успешные же компании достигли большей кооперации подразделений не столько за счет структурных механизмов, сколько за

счет создания климата сотрудничества, необходимого для достижения интересов групп.

**Самообновление организации.** Задача постоянного обновления организации, связанная с ускоренным изменением внешней среды, также рассматривается у многих авторов (см., например [30, 34, 35, 50]). Проведенные исследования выявили общие отличительные черты, определяющие способность организации к самообновлению. Гошал и Бартлетт полагают, что для обеспечения возможности самообновления организации в ней требуется создать:

- *чувство напряжения*, которое становится противоядием болезни самоуспокоенности и расслабленности;
- *организационную гибкость*, которая необходима для балансирования между требованием улучшения традиционных показателей деятельности организации и требованием ее обновления;
- *неустойчивость* организационной системы, означающую постоянную готовность к изменениям.

Отметим, что для управленца, воспитанного на традициях механистического менеджмента и идеологии корпоративного человека, такие задачи преобразований могут показаться просто вредными. В традиционной организации желаемыми элементами организационной культуры всегда являлись устойчивость, отсутствие напряженности и целеустремленность в достижении количественных и качественных показателей производства. Рассмотрим, что означают эти принципы самообновления организации.

**Создание чувства напряжения.** В отличие от бюрократической организации, мыслящей категориями количественного роста, индивидуализированная корпорация основана на изменениях. Напряжение необходимо, чтобы сотрудники мыслили себя и организацию не через призму прошлых достижений, но в терминах будущих возможностей. Способы и этапы создания «напряжения» в организации состоят в следующем. Во-первых, для этого требуется культивировать «чувство разделенных амбиций», основанное на стремлении человеческой природы быть частью «команды-победителя». Во-вторых, следует укреплять это чувство узами коллективизма, поскольку наиболее амбициозные цели не могут быть реализованы в одиночку и индивидам необходимо ощущение принадлежности к группе для поддержания чувства уверенности в себе. Однако при этом в задачу руководителя входит предотвращение возникновения «эффекта безбилетника» в результате потери чувства индивидуальной ответственности. Далее «чувство разделенных амбиций» и «чувство коллективизма» следует превратить в чувство моральных неформальных обязательств и приверженности организации. Когда среди сотрудников

существует чувство напряжения, необходимость в контроле сверху отпадает, а на смену формальным обязательствам приходят неформальные и моральные.

*Создание организационной гибкости.* Непрерывное самообновление основывается на способности организации справляться с часто конфликтующими требованиями непрерывного улучшения и локально сдерживающего количественный рост организационного реструктурирования. Это может привести к так называемой «организационной шизофрении». Для того чтобы с ней справиться и при этом отвечать требованиям меняющейся внешней среды, нужна организационная гибкость. Для обеспечения организационной гибкости необходимо развитие структуры организации в нескольких направлениях. Во-первых, требуется создание «структурной многомерности», отражающей многомерность задач корпорации. Это направление преобразований отражает понимание того, что не может быть «простых» структур в мире, который сейчас так сложен. Организации приходится быть одновременно большой и малой, локальной и глобальной, централизованной и децентрализованной. Во-вторых, необходимо использование динамического менеджмента, способного сделать статичные структуры более гибкими и справиться с проблемой отсутствия ясности ролей и стабильности структур. По мере того как снижается роль формальных структур, растет роль самих менеджеров. В-третьих, необходимо выстраивание «матриц в умах менеджеров» – культурных норм, способных поддерживать баланс противоречий, поскольку требуется не только организационная, но и индивидуальная гибкость. «Ментальные матрицы» создаются новыми методами развития персонала, ориентирующими людей не на узкоспециализированные виды деятельности и предсказуемые, линейные карьерные пути, а на возможно более широкий набор перспектив, что облегчает им передвижение внутри организации в зависимости от возникающих задач.

*Создание неустойчивости.* Авторы «индивидуализированной корпорации» отмечают факт противоречивости процессов, происходящих во внешней среде, и процессов, происходящих в компании, в совокупности с трудностями прогнозирования будущего. В этих условиях задачей менеджеров верхнего руководящего звена является не только способствование развитию индивидуальной инициативы сотрудников, но и привитие сотрудникам навыков соблюдения стратегических приоритетов корпорации. Все элементы организации – структура, контроль, мотивация – должны соответствовать друг другу и поддерживать выбранную стратегию. Сотрудники должны понимать, что структура организации является «неустойчивой» и подвергается изменениям в ответ на вызовы меняющейся внешней

среды. Чтобы гибкость, децентрализация и индивидуальная инициатива не превратились в хаос и анархию, топ-менеджеры должны заменить свою контролирующую функцию определением общей для всей организации стратегии и при этом следить, чтобы «стратегия» не атрофировалась в «инерцию». Если менеджеры стремятся уберечься от синдрома «неудачников», они должны расстаться с идеей упрощения и стабилизации организационной среды, чтобы сделать ее более управляемой. Простота и стабильность – родители самоуспокоенности и инерции, которые ведут компании к «расслабленности». Постоянное самообновление предполагает и смену «правил игры», в том числе создание новых направлений деятельности вместо обновления старых. Эта новая логика не укладывается в «рационализаторское» мышление, нацеленное на повышение прибыльности и снижение издержек. Однако, хотя в большинстве компаний «рационализацию» и «обновление» рассматривают как взаимоисключающие, в индивидуализированной корпорации они считаются взаимодополняющими.

## **2.2. МЕНЕДЖМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО УНИВЕРСИТЕТА**

Изложенные в предыдущем разделе 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. Ряд европейских университетов уже пошел по пути создания и применения новой модели университетского управления. Они называют себя инновационными университетами. В первой главе мы подробно рассмотрели модель традиционного университета и отметили необходимость общего направления трансформации университетов в сторону профессиональной предпринимательской организации. В этом разделе рассматриваются выдвинутые различными авторами к настоящему моменту концепции инновационного университета. Данный раздел, как и вся вторая глава в целом, носит обзорный характер и преследует цель дать представление о разных подходах к решению проблемы. Мы постарались выстроить изложение в соответствии с логикой эволюции идей относительно задач, структуры и методов управления инновационным университетом. Начинается этот раздел с рассмотрения новой ролевой модели университетского сотрудника – ученого и преподавателя. Появление нового измерения этой модели – предпринимательского – и обусловило возможность развития новой формы университетской организации.

### 2.2.1. Преподаватель, ученый, предприниматель

Переход к новым принципам управления людьми и их организациями необходим и возможен только тогда, когда изменился сам человек. Всеобщее признание того факта, что мы живем в новом обществе – обществе, основанном на знаниях (информационном обществе), есть признание факта появления нового социального человека.

Технологические возможности современного информационного общества, уровень образования и интеллектуальные способности современного человека обеспечивают возможность существенного (в разы) повышения производительности интеллектуального труда преподавателя, ученого, менеджера. Это приводит к радикальным сдвигам в личном восприятии возможностей карьерного роста у массы людей. Существенно большее, чем ранее, число людей, выбравших путь самостоятельного инициативного развития, вынуждены и получили возможность стать лидерами. Инженеры, ученые и преподаватели могут одновременно с работой в рамках первой «технической» профессии выполнять работу креативного менеджера. В то же время менеджеры, которые ранее занимались только текущей управленческой работой, получили время и возможности для творческого осмысления стратегических задач и проявления лидерских качеств.

Некоторые современные авторы говорят, что эра «корпоративного человека» переходит в новую эру так называемого «поколения X». В первом приближении разницу между корпоративным человеком и представителем поколения X можно объяснить с помощью известной (возможно, звучащей примитивно) формулы: корпоративный человек живет для того, чтобы работать, а представитель поколения X работает для того, чтобы жить. Приверженность корпоративного человека своей фирме, корпоративный патриотизм уступают прагматичному подходу нового работника, руководимого прежде всего собственным интересом. Характеристика представителя поколения X дана в работе Конгера (Jay Conger) [14] и цитируется далее по книге Крейнера [108].

*«Новые работники» стремятся добиться баланса между своей работой и личной жизнью. Они более далеко отстоят от корпоративных людей предыдущих поколений, чья личная жизнь приносилась в жертву корпоративному сообществу. Они стремятся к независимости. Представители поколения X привержены технологии. Они свидетели, а часто и участники революции в информационных технологиях. И, наконец, представители этого поколения предпочитают рассматривать*



*компании с точки зрения сообществ, что-то вроде объединения университетского кампуса и традиционной организации бизнеса».*

Одним из впечатляющих примеров такого социально-психологического сдвига в университетском сообществе является новое осознание своих возможностей университетскими преподавателями и научными сотрудниками. Уходит в прошлое психология, смысл которой можно выразить сочетанием «бедный, но свободный». Эта психология выражалась в сознательном самоограничении университетского профессора, который жертвует высоким уровнем жизни ради свободы заниматься любимым делом или какое-то время вообще не заниматься ничем. Один крупный советский ученый лет двадцать назад заметил: «Я полгода работаю, а полгода ничего не делаю – иначе я сойду с ума». Следует отметить, конечно, что эти слова были сказаны в то время, когда советский университетский профессор не принадлежал к категории бедных людей, однако пользовался значительно большими свободами, чем, например, работник промышленного предприятия с аналогичной зарплатой. Причем заработная плата профессора напрямую не зависела от того, работает ли он в свободное от занятий со студентами время или отдыхает. После проведения радикальных социально-экономических преобразований в Советском Союзе и странах бывшей социалистической системы ситуация в экономике высшего образования существенно изменилась. Причем не только в упомянутых странах, но и в развитых государствах мира.

На одном из заседаний ежегодной конференции Европейской академической сети деканов\*, состоявшейся в Берлине в 2001 году и носившей название «Предпринимательский университет: задачи факультетов», декан факультета одного из польских университетов дал интересную характеристику состояния польской системы высшего образования. Он заявил, что в Польше нет предпринимательских университетов, а есть профессора-предприниматели. Они открыли частные школы, дают частные консультации и, как следствие, редко появляются в родном вузе, в основном решая личные задачи. Подобную же характеристику проблемы развития одного из крупнейших российских университетов довелось услышать автору данной монографии от ректора этого университета. Ректор сказал, что преподаватели его университета обзавелись машинами, колесят по городу и области, прирабатывая в многочисленных частных вузах, филиалах столичных вузов и т.п. Вряд ли кто-то будет спорить с тем, что такая характеристика текущей ситуации справедлива для многих университетов России.

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



Можно, конечно, сказать, что это примеры вынужденной предпринимательской активности академического сообщества, связанной с ухудшением государственного финансирования вузов. Разумеется, ухудшение жизни, с одной стороны, и обретение свободы, с другой стороны, дали толчок развитию новой предпринимательской инициативы. Однако жизнь показывает, что такое развитие событий есть устойчивое социально-экономическое явление. Во-первых, заметим, что для роста благосостояния, образно говоря, нет предела. Никто из преподавателей, включившихся в академическую предпринимательскую деятельность, не останавливается по достижении прежнего («советского») стандарта жизни. Во-вторых, здесь важен сам факт, что в академическом сообществе есть неиспользованный ресурс деятельности, который в прежних условиях не то что не использовался, но использовался слабо и в очень ограниченной сфере (вспомним систему репетиторства). В-третьих, эти факты опровергают мнение о том, что академическое сообщество состоит в основном из неспособных к активной новой деятельности людей.

Подтверждением вышесказанному является и то, что новое измерение социально-экономического поведения академического сообщества специально культивируется во многих университетах развитых стран. В их числе, например, такой мировой лидер фундаментального образования и науки, как Кембриджский университет. Следует напомнить, что Кембриджский университет занимает первое место в мире по количеству нобелевских лауреатов. С ним связана «божественная» плеяда столпов естествознания: Ньютон (Newton), Бэббидж (Babbage), Максвелл (Maxwell), Томсон (Thomson), Лоуренс (Lawrence), Брэгг (Bragg), Хопкинс (Hopkins), Резерфорд (Rutherford), Дирак (Dirac), Вилкс (Wilkes), Крик (Crick), Ватсон (Watson), Сангер (Sanger), Отли (Oatley) и другие.

Вместе с тем Кембриджский университет стал и лидером инновационного развития. Кембридж вторым после американского Стэнфорда создал в 1970 году технологический парк при Тринити-колледже (Trinity College). Заметим, что только с этим колледжем связан 31 нобелевский лауреат. Сейчас в Кембриджском университете два технологических парка. Кроме них в последние годы были также созданы ряд структур, обеспечивающих развитие предпринимательских инициатив в университете и венчурных предприятий. В их числе Офис трансфера технологий (Technology Transfer Office), Университетский фонд вызова (University Challenge Fund), Кембриджские университетские технические службы (Cambridge University Technical Services Ltd.), Кембриджские университетские предприниматели (Cambridge University Entrepreneurs), Центр предпринимательства (Cambridge Entrepreneurship Centre). В 2003 году было решено объе-

динить все эти подразделения в новую организацию «Кембриджское предприятие» (Cambridge Enterprise)\*.

Как говорит Питер Хискок (Peter Hiscocks), директор Центра предпринимательства Кембриджского университета и исполняющий обязанности директора Кембриджского предприятия, современные преподаватели-ученые хотят быть одновременно богатыми людьми и решают эту задачу. В карьерном росте университетского сотрудника появляется еще одно измерение – предпринимательство. Питер Хискок называет примеры успешной реализации новой ролевой модели академического предпринимателя (academic/entrepreneur role model): Ричард Френд (Richard Friend, Optoelectronics Group, Cavendish Laboratory), Крис Лоу (Chris Lowe, Director of the Institute of Biotechnology), Энди Хопер (Andy Hopper, Laboratory for Communication Engineering), Том Блундел (Tom Blundell, Crystallography and Bioinformatics, Department of Biochemistry).

### 2.2.2. Отзывчивый университет

Одна из наиболее общих концепций нового университета – это концепция университета, ориентированного на потребности общества и потребности конкретных людей, то есть «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 сборнике «Отзывчивый университет. Реструктурирование для эффективной работы» [64] концепция отзывчивого университета обсуждается на примере развития ситуации в американском высшем образовании.

**Отзывчивая организация.** Автор одной из статей сборника – «Отзывчивый университет в двадцать первом столетии» [36] – был ректором частного университета в конце 80-х – начале 90-х, когда происходили существенные изменения внешней среды, на которые университет должен был реагировать. Когда он пытался это делать, обнаруживалось, что университетские управленцы находятся в ловушке старых подходов. Подходы, которые применялись и работали в конце XX века, загоняют в угол и иммобилизуют университеты в XXI веке. Это подходы к решению таких фундаментальных задач, как услуги для студентов и общества, система найма преподавателей, система принятия внутренних решений, правительственная полити-

\* [www.cec.cam.ac.uk](http://www.cec.cam.ac.uk).

ка, оценка эффективности вуза. Нахождение нового способа решения этих задач имеет и теоретическое, и практическое значение.

Вообще говоря, необходимость развития отзывчивого университета появилась в США еще почти полтора столетия назад. В период до 1860 г. в стране закрылось более 700 колледжей. Два основных объяснения их короткой жизни состояли в недостатке денег и в том, что большинство колледжей уже не отвечали потребностям тех, на обслуживание кого они претендовали [58]. Хотя сегодня вузы и не закрываются в таких масштабах, но проблемы, с которыми они столкнулись, носят тот же характер. Во-первых, в стране не хватает денег, чтобы поддерживать все американские вузы на том уровне существования, к которому они привыкли. Во-вторых, многие из тех, кто принимает решения о финансировании высшего образования, не верят, что вузы являются отзывчивыми по отношению к нуждам студентов и общества в целом.

Чтобы быть отзывчивыми, университеты должны стать ориентированными на оказание услуг. Вузы должны будут установить новые внутренние отношения. Это новые отношения между преподавателями, которые поддерживают процессы планирования и оценки. Это также отношения между преподавателями и администраторами, которые поддерживают горизонтальные структуры принятия решений. Отзывчивому университету понадобятся новые внешние отношения. Это новое социальное партнерство с местными сообществами и регионами, которые они обслуживают. Кроме того, следует установить новые отношения с принимающими политические решения чиновниками. Важным новым элементом должны стать совместные предприятия с другими вузами. Высшее образование должно будет ориентироваться на результаты, а результаты должны соответствовать потребностям тех, кто живет вне стен кампуса. Отзывчивый университет должен использовать преимущества альтернативных методов обучения, которые улучшат качество результатов, они также создадут обширные коммуникационные сети и разместят свои преподавательские площадки на обслуживаемых ими территориях и в регионах.

**Ориентация на предоставление услуг.** Слово «потребитель» может звучать слишком коммерчески для академического слуха. Однако оно обращает внимание академического сообщества на клиентуру, которой оно служит, и напоминает, что оно должно удовлетворять нужды и ожидания людей, если университет хочет добиться успеха. Преподаватели должны быть ориентированными на студента в своих основных программах обучения, на местное сообщество в программах дополнительной подготовки, на нацию в исследовательской деятельности.

Ориентация на студентов оказывает воздействие на весь процесс обучения. Центр внимания должен переместиться от вопроса «как преподаватели учат» к вопросу «как студенты учатся». Методы обучения станут диверсифицированными. Группы обучения будут более однородные по составу, обучение будет проходить в малых группах. Традиционные лекции будут дополняться работой в интерактивном режиме, при этом будут широко использоваться информационные ресурсы, включая Интернет [32]. Роль преподавателей станет более комплексной и будет включать чтение лекций, помощь группе в выполнении задач, тренинги. Ориентация на услуги не означает отказа от проведения научных исследований. Но и в исследовательской деятельности отзывчивого университета практические потребности общества должны быть приоритетными.

**Новые внутренние отношения.** Способность стать отзывчивым университетом зависит в первую очередь от отношений внутри него. Ключевой ресурс университета – профессорско-преподавательский состав. Университет не станет отзывчивым, пока сами преподаватели и научные сотрудники не станут таковыми. Проблема состоит в том, что преподаватели не смогут стать отзывчивыми просто по распоряжению администрации. Основной состав университета – это независимые профессионалы, прямой ежедневный надзор за которыми со стороны администрации нереален. Излишняя регламентация их служебных обязанностей со стороны администрации, скорее всего, приведет к негативным последствиям [39]. Препятствием к изменениям является существующая система найма на работу, поскольку она защищает преподавателей, которые могут делать свою работу хорошо, даже если они делают не ту работу, которая наиболее нужна.

Вопрос о способе стимулирования преподавателей к новому стилю работы может быть решен на основе изменения системы найма. Однако более конструктивным представляется путь, связанный с поощрением преподавателей самостоятельно устанавливать цели своей собственной деятельности. Это приведет не только к профессиональному росту и лучшей производительности, но и позволит преподавателям отслеживать изменения в требованиях студентов, наличных ресурсах, целях кафедр, эволюцию миссии вуза. Контракт, определяющий цели преподавателей на год, является инструментом планирования с огромным потенциалом. Преподаватели формулируют эти цели, исходя не только из своих личных интересов и планов, но и из целей кафедры и миссии вуза, отвечающих нуждам студентов и общества в целом. Контракты преподавателей могут определить, в какой степени и каким образом вуз станет отзывчивым университетом. Без годовых планов преподавателей бу-

дет практически невозможно идти в новых направлениях, соответствующих нуждам студентов и общества. Когда у преподавателей есть индивидуальные цели, их можно поддерживать в достижении этих целей. От этого выигрывают и преподаватели, и студенты, и вуз в целом.

Индивидуальные цели преподавателей будут встроены в новую структуру принятия решений. У вузов недостаточно ресурсов, чтобы позволить преподавателям и кафедрам принимать решения без рассмотрения их возможного воздействия на вуз. В то же время администраторы не являются экспертами в каждой из дисциплин или видов деятельности, которые нужно анализировать для эффективных решений. Горизонтальные системы распространения информации могут объединить преподавателей и администрацию, чтобы вместе взглянуть на части и их отношения с целым. В процессе этого миссия вуза, цели кафедр и преподавателей будут воздействовать друг на друга. Постоянный процесс принятия решений потребует новых отношений между преподавателями и администраторами. Качество этих отношений будет зависеть не только от наличия информации, но и от высокого уровня взаимного доверия.

Установить новую структуру принятия решений сложно. К. Вейк (K. Weick) [66] описывает университеты как свободно связанные системы. Децентрализованные единицы в свободно связанных системах быстро схватывают тенденции и идеи и могут эффективно реагировать на специфические потребности своей клиентуры. Однако когда организация нуждается в принятии решений, которые затронут все ее части, особенно в условиях кризиса, жестко связанные системы более эффективны. Из-за того, что организационные культуры университетов не принимают жестко связанных систем, предлагается система, находящаяся где-то посередине между жесткой и свободной, которая допускает как децентрализованную культуру, так и возможность принятия решений в масштабе организации в условиях кризиса. Эта система может быть описана как «информационно связанная».

**Внешние отношения.** Университетам нужны четкие сигналы от правительства относительно приоритетов, потому что только для решения наиболее приоритетных задач будет достаточно ресурсов. Партнерство с правительством будет необходимым для трансформации деятельности университетов, так что они должны выстраивать эту деятельность в соответствии с государственными целями. Как и в случае с принятием внутренних решений, развитие новых отношений с правительственными организациями потребует доверия.

Для уменьшения дублирования и улучшения качества предлагается создавать совместные предприятия как внутри академических

подразделений, так и между вузами. Следует обеспечить стимулы для создания совместных предприятий, которые бы включали не только колледжи и университеты, но и школы, библиотеки, корпорации, правительственные учреждения.

**Новый диалог.** Отзывчивый университет будет тесно связан с общественностью, находиться в постоянном диалоге с ней. Диалог в рамках нового социального партнерства будет отличаться от тех, в которых участвуют большинство университетских преподавателей сегодня. Преподаватели, социализированные и обученные в рамках ценностей, методов и норм своих академических дисциплин и привыкшие к диалогу со специалистами внутри своих специализированных сфер, должны будут освоить новые формы поведения и способность говорить на «других языках». Главная задача – подача академического знания таким образом, чтобы его могли использовать люди из неакадемической среды, и конверсия неакадемического знания в те формы, которые могут использовать ученые.

Будущий диалог в рамках партнерств с правительствами и совместными предприятиями будет отличаться от того, в котором сегодня участвует большинство администраторов. Обычно администраторы были сосредоточены на получении ресурсов и других преимуществ для своих институтов, теперь же они обнаружат необходимость думать в терминах выгод региона, совместных предприятий, вклада разных типов учреждений, в том числе и своего собственного, в удовлетворение разнообразных общественных нужд. Такой диалог вести сложно, однако в процессе его будет происходить двусторонний обмен знаниями и опытом, обогащая и самих партнеров, и тех, кого они обслуживают.

**Упор на результаты.** Отзывчивость будет зависеть не только от качества отношений, но и от качества их результатов. Немногие люди за пределами кампусов верят, что университет оправдывает себя. Таким оправданием деятельности университетов являются результаты – предоставление соответствующего текущим потребностям качественного образования, проведение научных исследований и предоставление услуг. Находясь в поиске знаний и используя их для удовлетворения потребностей людей, отзывчивый университет имеет моральное право претендовать на необходимые ему ресурсы. Эти ресурсы пойдут не университетам, но людям, которых они обслуживают. Вузы находятся в ряду других учреждений, просящих деньги и поддержку, так что они должны уметь наглядно демонстрировать свой уникальный, соответствующий потребностям, качественный вклад в местное сообщество и регион.

Общественность не уверена, что университеты обеспечивают нужные результаты, поэтому все региональные агентства по аккре-

дитации требуют от вузов оценивать эффективность своей деятельности, доказывать ее перед общественностью. В прошлом агентства по аккредитации сосредоточивали свое внимание на измерении вложений, то есть количества книг в библиотеке, докторов наук на факультетах, денег на счетах, качества оборудования. Сегодня происходят серьезные дискуссии о переключении на измерение результатов, то есть оценке того, чему учатся студенты. Это труднее измерить, но существует профессиональное и даже моральное обязательство попытаться это сделать.

Оценка результатов обучения сложна, требует серии измерений и профессиональных заключений. Говорится о необходимости использования множественных критериев оценки. Портфолио студенческих достижений может включать экзамены при поступлении и выпуске, эссе, исследовательские проекты, выставки, результаты экзаменов на каждом курсе, результаты стандартных национальных тестов. Должна быть оценена эффективность преподавания; надо изучать удовлетворенность полученным образованием выпускников спустя несколько лет после выпуска.

Приоритетное внимание к результатам позволит переосмыслить наше представление о традиционной «производственной функции» инструкций. Занятия фиксированной протяженности, с установленным количеством часов аудиторного времени, больше не будут главной формой академического учета. Академический учет отныне будет вестись не по проведенным часам, а по выявленным результатам обучения. Это открывает путь к обучению, независимому от времени; к студентам, занимающимся в своем собственном темпе; различным по длительности занятиям, приспособленным под специфические задачи обучения; дистанционному обучению через такие каналы, как Интернет.

**Вне стен кампуса.** Из-за ориентированности на отношения и результаты отзывчивый университет XXI века будет представлять собой, скорее, сеть, чем место. Эта сеть будет поддерживать отношения университета и обеспечивать постоянную обратную связь по поводу нужд и результатов. Тогда характеристикой успешных вузов будут расширенные коммуникационные системы и преподавательские и исследовательские площадки, распыленные по территории, которую они обслуживают, и, следовательно, приближенные к общественности.

Большинство ранних американских колледжей стремились в некоторой степени отгородить себя от окружающего сообщества. Старинные «колледжи на холме» в буквальном смысле глядели на других сверху вниз. Атрибутами, отделяющими кампусы от окружающего мира, были ворота, стены, деревья. Такие барьеры посылали



окружающим сигналы о том, что университет стремится быть изолированным физически и психологически.

В XX веке в США многие университеты стали городами в самих себе. Чем больше по размеру они становились, тем больше городских обязанностей принимали, строя и поддерживая дороги, водоснабжение, электроснабжение, общежития, офисные здания, общественное питание, спортивные сооружения, театры, здравоохранение и т.д. Эти функции университетов дублировали многие услуги, доступные в городах, где они были расположены.

В последнее время вузы открыли программы продолжающегося обучения и программы завершения степеней, которые преподаются в центрах вне кампусов, более удобных для студентов старших возрастов. Появились также предпринимательские и открытые университеты, использующие разнообразные средства доставки своих услуг, включая напечатанные материалы, видео, спутниковое телевидение, телеконференции, программное обеспечение интерактивного режима работы, электронную почту. Эти системы доставляют университет к студентам, вместо того, чтобы студенты приходили в университет.

В XXI отзывчивые университеты переймут многие из этих новых систем доставки для расширения своих сетей и услуг за пределами кампусов. Они, таким образом, станут децентрализованными, с офисами и отделениями, распыленными по территориям и регионам. Сегодняшний главный кампус станет ключевым узлом в распыленной системе, поддерживающей внешние связи университета и обеспечивающей прямые услуги для общественности.

**Концепция отзывчивого университета.** Изменения требуют времени, и даже когда они происходят, то не затрагивают всех подряд. Основные функции вузов и многие из их методов работы останутся. Однако отзывчивый университет будет отличаться от того типа университета, который распространен сегодня. Будут новые внутренние отношения между преподавателями, поддерживающие планирование и оценку, новые горизонтальные информационно-связанные структуры принятия решений. Отзывчивый университет будет тесно связан с общественностью, прислушиваясь к ее приоритетным потребностям и отвечая на них. Университетские преподаватели будут контактировать с людьми с их территорий и регионов; администраторы – с правительственными учреждениями, школами, библиотеками, корпорациями, другими вузами. Преподаватели отзывчивого университета будут участвовать в социальном партнерстве, которое заставит его получать и производить новые виды знаний. Администраторы отзывчивого университета будут участвовать в партнерстве с правительством и совместными предприятиями, которые заставят



их мыслить категориями блага не только университета, но и более широкого сообщества.

Сделаем несколько замечаний по вышеприведенному реферату авторского изложения концепции отзывчивого университета. Важнейшей особенностью концепции, с нашей точки зрения, является отсутствие перекоса в какую-нибудь сторону в понимании задач университета. Прежде всего, конечно, мы имеем в виду отсутствие перекоса в сторону научных исследований как чуть ли не единственной задачи функционирования вуза, который встречается во многих работах, посвященных задачам реструктуризации университета в новых условиях. Исходное положение рассуждений авторов базируется на триединой задаче университета: образование студентов, научные исследования и взаимодействие с обществом. Развитие ориентации на потребителя должно идти во всех трех упомянутых направлениях.

Второе, что следует отметить, это несколько «лозунговый характер» концепции, которая в значительно большей степени указывает, что́ нужно делать в новых условиях, и в меньшей степени говорит о том, как это делать. Этому есть понятное объяснение, так как концепция основана на анализе общих тенденций развития высшей школы, а не на изучении конкретных примеров (case study) создания отзывчивых университетов.

Тем не менее в концепции имеется ряд конструктивных предложений, которые существенно коррелируют с идеями других авторов моделей инновационных университетов. Прежде всего это переориентация университета с «процесса» на «результат», причем результат, в котором нуждается потребитель. Это положение следует соотносить с известной концепцией теории организации – организацией, ориентированной на потребителя, то есть «клиенто-ориентированной».

Как следствие, предлагается дать возможность преподавателям самоорганизовываться в «совместные предприятия», являющиеся ответом на новые запросы, а университету в целом – выдвинуться навстречу клиенту («спуститься с холма»). Последнее означает, что университет должен стать распределенным по территории, предлагая актуальные по месту услуги.

### 2.2.3. Предпринимательский университет

Бартон Кларк (Burton Clark) [13] на основе изучения практики работы пяти европейских инновационных университетов: Warwick University (Великобритания), University of Twente (Нидерланды), University of Strathclyde (Великобритания), Chalmers University

(Швеция) и University of Joensuu (Финляндия) – сформулировал концепцию «предпринимательского университета».

Подход Кларка, безусловно, носит этапный характер, поскольку впервые открыто декларирует совершенно новый способ функционирования академического сообщества и университета в целом. Констатирующая новую реальность концепция о необходимости ответа на внешние воздействия среды уступает место активной концепции, которая кроме реакции на запросы клиентов включает активный компонент формирования внутренней среды в соответствии с потребностями развития университета. В этой концепции в значительно большей степени делается упор на то, что должен предпринять университет, чтобы ответить на внешние вызовы. Эта концепция более конкретна, поскольку она построена на изучении опыта нескольких динамично и успешно развивающихся университетов.

Кларк рассматривает термин «предпринимательский» как характеристику общественной системы, то есть университета в целом и его подразделений, исследовательских центров, факультетов и школ. Подтекст использования этого термина – ассоциация с термином «предприятие», что является сознательным намеком на институциональное строительство, требующее особой энергии и деятельности. Предпринимательский университет активно ищет инновационные подходы к осуществлению своей деятельности, способ организационных изменений для обеспечения успешной работы в будущем. Институциональное предпринимательство является и процессом, и результатом.

Трансформация университета неслучайна. Ее причиной не является локальное введение нескольких инновационных программ. Трансформация также не может произойти в результате захвата власти несколькими одиночными предпринимателями, которые осуществляют руководство «сверху». Такие случаи являются исключениями из правила. Университеты имеют слишком тяжелую базу иерархической структуры, которая сопротивляется изменениям, в том числе изменениям «сверху». Трансформация происходит, когда достаточное количество сотрудников университета на всех уровнях иерархии занимается вопросами его структурирования и ориентации. Коллективное предпринимательское действие на всех уровнях является сердцем феномена трансформации. Эффективное коллективное предпринимательство не выводит университет за границы его законной академической деятельности. Скорее наоборот, академическое предпринимательство создает дополнительные ресурсы и инфраструктуру, которые позволяют укрепить репутацию университета.

Институциональная автономия университета сама по себе не гарантирует его самоопределения в новых условиях. Автономные

университеты могут быть пассивными. Автономные университеты становятся активными, когда они решают, что должны исследовать пути изменений и экспериментировать с изменениями. Активные университеты чувствуют, что в быстро меняющихся условиях следует управлять движением, а не дрейфовать. Они нуждаются в новых организационных элементах, которые все вместе характеризуют предпринимательский университет. Предпринимательское отношение пронизывает весь университет от студентов до профессоров. Это состояние ума, интеллектуальный подход к науке и обществу, который позволяет быстро отвечать на новые вызовы и воспринимать новые идеи.

В широких научных и преподавательских кругах термин «предпринимательство» по отношению к образованию и науке встречает весьма неоднозначную реакцию. Кларк отмечает, что термин «предпринимательский университет» имеет негативный подтекст с точки зрения многих представителей академического сообщества. Он вызывает ассоциации с индивидуальными предпринимателями, агрессивными и ориентированными только на бизнес людьми, ищущими максимальную выгоду. Такое общественное мнение было одной из причин того, что когда принимавшие участие в исследованиях Кларка университеты объединились в 1997 году, то они использовали другой, более нейтральный и общий термин для названия своей ассоциации – инновационный университет. Ассоциация получила название «Европейский консорциум инновационных университетов». Приведем выдержку из Хартии Европейского консорциума инновационных университетов, показывающую, что эти университеты, тем не менее, признают себя предпринимательскими организациями (выделения курсивом в тексте хартии сделаны нами. – А.Г.):

«Собравшиеся университеты, рассматривая

- необходимость инноваций в создании, распространении и применении знаний для поддержания конкурентоспособности Европы и обеспечения благосостояния ее граждан;
- роль высшего образования в развитии квалифицированной рабочей силы и продвижение вперед научных рубежей теории и практики;
- важность для общества образования в течение всей жизни; и
- полезность обмена опытом между ними как *предпринимательскими организациями*

объединились в Европейский консорциум инновационных университетов (ЕКIU).

---

\* <http://www.eciu.org>.

Университеты-основатели имеют несколько общих характеристик. Все они имеют высокий уровень в преподавании инженерных и общественных наук; все они относительно молоды, *предприимчивы* и прогрессивны; все они имеют тесные связи с промышленностью и регионами, где они расположены. Они привержены развитию и реализации новых форм преподавания, переподготовки и исследований; обеспечению инновационной культуры внутри их стен; *экспериментированию с новыми формами менеджмента и администрирования*; и поддержке и воспитанию интернационально мыслящего персонала. Консорциум будет построен на достижении первичных целей увеличения взноса его членов в развитие их регионов, их стран и Европы в целом».

В российском научно-преподавательском сообществе также частую предпринимательский подход, работа «на заказ» ассоциируется с чем-то нечестным, недостойным настоящего профессора-ученого. Например, в статье А.В. Юревича «Наука и рынок» [127] термин «антрепренерская наука» (то есть «предпринимательская наука») используется в негативном смысле, как наука, атрибутами которой являются «готовность браться за любые задачи, быстро проводимые и плохо подготовленные исследования, искажение результатов в угоду клиентам». Соглашаясь с автором по существу, то есть с тем, что наука с указанными атрибутами является плохой наукой, нельзя согласиться с отождествлением смысла терминов «предпринимательский» и «плохой». Нельзя же согласиться с утверждением, что любое научное исследование по контракту («на заказ») является плохим исследованием! Мы даже осмелимся утверждать, что с определенной точки зрения никаких других, кроме заказных, оплачиваемых исследований просто не бывает (так же, как и у каждой оплачиваемой образовательной программы есть заказчик, например, государство). Другое дело, что исследователя не всегда информируют об истинных целях его деятельности. Для иллюстрации приведем пример из книги творцов советского атомного проекта [121]: «Известен прямо-таки анекдотический случай, рассказанный Е.А. Негиным, когда один из начальников конструкторского отдела в канун испытания первой советской водородной бомбы, облокотившись на нее, рассуждал перед своими коллегами: “Вот до чего же дошла секретность у нас в стране! Где-то есть еще один центр, там тоже работают над оружием, а мы об этом даже не догадываемся! Вчера выступал Маленков и говорил, что в нашей стране создано водородное оружие, а мы даже не знаем, где именно и кто его сделал!”». Бывает и так, что исследователь не дает себе труда или не желает задуматься, за что ему платят деньги.

В вышеупомянутой статье А.В. Юревич пишет о советской науке: «Принято считать: основная социальная функция естественной науки состояла у нас в укреплении оборонной мощи государства, а общественной науки в “промывании мозгов” и укреплении советской идеологии. Можно выделить и еще одну, “престижную” функцию естественных наук...». Многие ученые до сих пор уверены, что в советское время им платили государственные деньги за абстрактные фундаментальные исследования (как тогда шутили – за «удовлетворение собственного любопытства»).

Таким образом, мы хотим сказать, что в новых российских условиях, когда вместо одного заказчика (государства) появилось множество работодателей с разными интересами, предлагающих разные финансовые и другие условия работы, нет ничего зазорного в том, что университетские преподаватели и университет в целом *предпринимают* шаги для поиска наиболее выгодных контрактов.

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.

**Усиление управленческого ядра.** Традиционные европейские университеты имеют давно известные слабые возможности по самоуправлению. По мере роста сложности университетов и ускорения темпов изменений эта проблема усугубляется, показывая все возрастающую потребность развития менеджмента университета. Университеты, не ставящие перед собой амбициозных задач, могут игнорировать эту необходимость и продолжать плыть в потоке патерналистских настроений. Университеты-флагманы, являющиеся элитными институтами в своих национальных образовательных системах, могут игнорировать необходимость наращивать способность к управлению дольше других, продолжая пользоваться своей выдающейся репутацией и политическим влиянием, получая гарантированные ресурсы. Но амбициозные университеты и университеты, озабоченные малым увеличением своих ресурсов и даже находящиеся на уровне выживания, не могут зависеть от старых привычек плохого управления. Они должны стать более быстрыми, более гибкими и особенно более сфокусированными на расширяющихся и изменяющихся запросах общества. Усиленное управленческое ядро становится необходимостью. Это ядро может принимать разные формы. Одна-

ко оно должно включать и центральную группу менеджеров, и академические подразделения. Оно должно операционно примирить новые управленческие ценности с традиционными академическими ценностями.

**Расширение служащей развитию университета периферии.** В предприимчивых университетах появляются подразделения, которые с большей готовностью, чем традиционные университетские факультеты и кафедры, преодолевают старые внутриуниверситетские границы с целью взаимодействия с внешними организациями и группами. В одной форме эти подразделения являются профессионализированными офисами, обеспечивающими трансфер знаний, контакты с промышленностью, защиту интеллектуальной собственности, повышение квалификации, поиск финансовых средств на основе взаимодействия с различными фондами, работу с выпускниками. В другой более крупной и основной форме они являются междисциплинарными проектно-ориентированными исследовательскими центрами, которые вырастают рядом с факультетами и кафедрами как второй главный способ групповой и академической работы. Учебные подразделения, основанные на дисциплинах, остаются важными. Но в одиночку эти подразделения не могут делать многого, что требуется в настоящее время университету. Имеющие связи с внешним миром исследовательские центры дают недисциплинарное определение проблем. Они приносят в университет проектную ориентацию «внешних игроков», которые пытаются решать серьезные практические проблемы, критические для экономического и социального развития. Они имеют организационную гибкость, позволяющую им с легкостью инициировать и завершить проект. Будучи построенными для преодоления старых границ, центры являются посредниками между подразделениями университета и внешним миром. Если взаимодействие университета с внешними группами продолжает развиваться, то его инфраструктура не должна отставать. Озабоченные тем, чтобы найти наилучшие инструменты удовлетворения требований общества, предпринимательские университеты берут на себя риск создания абсолютно новых периферийных нетрадиционных подразделений.

**Диверсификация источников финансирования.** Чтобы сформировать новый, ориентированный на изменения образ действий, университет нуждается в дополнительных финансовых ресурсах, в частности в фондах, которые он мог бы расходовать по собственному усмотрению. Расширение финансовой базы университета становится существенным, поскольку везде поддержка университетов из государственного бюджета в долевом исчислении убывает. Предприимчивые университеты осознают эту тенденцию и превращают ее в пре-

имущество. Они увеличивают свои усилия по получению денег из второго главного источника – исследовательских фондов, более энергично соревнуясь за гранты и контракты. Они формируют более объемный портфель источников финансирования третьего типа: промышленность, местные власти, филантропические фонды, авторские гонорары за использование интеллектуальной собственности, средства от предоставления сервисов на университетском кампусе, плата за обучение и благотворительные взносы выпускников. Источники доходов третьего типа действительно создают базу для финансовой диверсификации. Они особенно значимы для получения средств, которые можно расходовать свободно. Предпринимательские университеты, увеличивающие доходы за счет источников второго и третьего типа, осознают быстрее, чем их непредпринимательские партнеры, что это дает гораздо больше возможностей, чем ожидание некоторых системных сдвигов в финансировании, которые к тому же в этом случае сопровождаются бюрократическими правилами использования. Они принимают и продвигают максимум, сформулированную давно, в начале 60-х годов, двумя американскими экспертами: «Реальное определение институциональной автономии в двадцатом веке – это отсутствие зависимости от одного ограниченного источника поддержки» [3].

**Стимулирование основного профессорско-преподавательского состава.** В то время когда предприимчивый университет усиливает управленческое ядро, развивает периферийные структуры и диверсифицирует доходы, его «сердце», то есть основной профессорско-преподавательский состав, все еще концентрируется в традиционных дисциплинарных подразделениях. Основная академическая деятельность происходит на факультетах, состоящих из кафедр, и в лабораториях. Однако изменения традиционных подразделений в предпринимательском университете неизбежны. Все они один за другим должны стать предпринимательскими, обеспечивая университету доходы третьего типа. Персонал этих подразделений должен участвовать в работе центральных управляющих групп. Основной профессорско-преподавательский состав университета твердо придерживается традиционных академических ценностей. Именно на уровне основных подразделений требуется дополнить эти ценности новыми взглядами на управление. В предпринимательском университете его преподавательское ядро принимает измененную систему ценностей и взглядов.

**Развитие всеобъемлющей предпринимательской культуры.** Предприимчивые университеты, так же, как и высокотехнологичные компании, развивают культуру, соответствующую изменениям. Эта новая культура может начинаться с относительно простой институ-



циональной идеи изменений, а затем превратиться в разработанный набор верований и взглядов, который, если он проникает в массы, становится университетской культурой. Стойкая культура основывается на устойчивой деятельности. Поскольку теория и практика взаимодействуют, культурная или символическая сторона университета становится особенно важной в культивировании институциональной индивидуальности и выдающейся репутации. В трансформирующихся университетах ценности или верования могут вести за собой развитие других элементов или следовать за ними. Организационные ценности не могут рассматриваться в отрыве от структур и процедур, через которые они выражаются. Требуется наличие институциональной перспективы. Первые четыре элемента организационной трансформации университета являются средством, с помощью которого новые верования начинают действовать.

#### 2.2.4. Предприятие-университет

Авторы книги «Предприятие Университет. Власть, управление и перестройка в Австралии» [41] писали ее в момент, когда вышла в свет рассмотренная в предыдущем разделе книга Кларка. В некотором смысле книга «Предприятие Университет» является анализом современного состояния австралийских университетов в контексте концепции предпринимательского университета. Этот анализ носит в том числе и критический характер. Авторы указывают на проблемы, возникающие в результате смешения предпринимательской и академической культур в университетах Австралии, которые, по их утверждению, все в той или иной степени являются предприятиями-университетами.

В концептуальном плане название этой книги есть шаг вперед в понимании новой функции университета. Для иллюстрации отметим, что эта книга издана в Кембриджском университете (Cambridge University) в 2000 году. При этом, как уже говорилось, Кембриджский университет в 2003 году создал Кембриджское предприятие (Cambridge Enterprise). Термин «предприятие-университет» как бы перебрасывает мостик от «открытия» на основе изучения конкретных вузов (case study) нового типа деятельности университета – предпринимательской деятельности – к характеристике университета в целом как «предприятия».

Изложенный авторами книги критический анализ сложившейся на практике формы деятельности предприятия-университета раскрывает предпринимательские черты австралийской системы высшего образования, которые позволили ей за последние годы резко вырваться в мировые лидеры экспортеров образовательных услуг.



Интересно, что отмечаемые авторами некоторые «отрицательные» характеристики новой системы управления, реализованные в австралийских университетах, в уже рассмотренных нами теоретических работах по современному менеджменту корпораций представлены как эффективные методы инновационного управления.

Рассмотрим ряд основных положений сделанного авторами книги [41] анализа состояния австралийских университетов и концепции предприятия-университета.

**Университетское управление.** Если рассматривать будущее университета с позиций сегодняшнего дня, то оно представляется наиболее неопределенным по сравнению с тем, как оно казалось в любой другой период со времен Второй мировой войны. Тем не менее можно утверждать, что традиционный университет, который находится на пересечении знания, промышленности, профессий, правительства и социальных сетей, не исчезнет, несмотря на различные алармистские сценарии, касающиеся конкуренции со стороны глобальных виртуальных университетов. Университеты с разной степенью успешности приспосабливаются к новым условиям, хотя их адаптивные возможности сильно различаются. Эти возможности в значительной степени определены историей университетов, и они наиболее высоки у старейших австралийских университетов. Такие университеты обладают «большим из того же самого», усиливая свои преимущества за счет модернизации, управления и международных сетей. Это стабильные институты с гарантированными рабочими местами. При этом они не являются лучшими новаторами ни в организационном, ни в образовательном смысле. Конкуренция последнего десятилетия заставила их усовершенствовать маркетинговые приемы, но не стимулировала агрессивных инноваций в них, равно как и не создала им серьезных конкурентов. Верхний эшелон высшего образования в Австралии остается неизменным.

Ситуация в университетах, не относящихся к числу этих старейших и привилегированных, гораздо более нестабильна. Такие университеты открыты для радикальных изменений, в отличие от стратегии «постепенных улучшений». Перемальвается все – системы, культура, процесс набора студентов, курсы, программы обучения.

Управление университетами – источник стратегических маневров и переосмысления для адаптации к изменившейся внешней среде. Защитники модели «предприятие-университет» утверждают, что принятие университетами практик, характерных для бизнеса (коммерческих и производственных структур), сделало университетское управление более эффективным и соответствующим более открытой и эффективной экономике.

Однако под вопросом остается способность реформированных таким образом университетских систем быть органически связанны-

ми с академической культурой и персоналом, стимулировать долговременный процесс институционального развития. Более пристальный взгляд на университетское управление показывает, что оно более фрагментарно, импровизировано и временно, чем хотелось бы его главным участникам. Большинство проинтервьюированных авторами представителей академического персонала предприятия-университета интересуются лишь своими непосредственными обязанностями и не очень интересуются проблемами университета в целом. Предприятие-университет – пока что не их университет. Хотя он обеспечивает сотрудникам преимущества в отдельных сферах (новых коммуникациях, сборе данных, работе в неформальных сетях), тем не менее он еще не вовлек академический персонал в свои стратегические перспективы и институциональные задачи.

Среди университетов наблюдаются метания из одной крайности в другую. На смену душным структурам колледжей, имитирующих устройство университетов типа Оксфорда и Кембриджа, пришла постмодернистская альтернатива. Факультеты закрывают и снова учреждают кафедры, меняются названия дисциплин, развиваются и приходят в упадок суперфакультеты. Константами являются лишь финансовые императивы, движение к рынку и наличие малых групп, переменными – планы, формулы, люди и разумные объяснения каких бы то ни было правительственных действий. Часто это выглядит как фокус создания «порядка из хаоса», посредством чего власть обеспечивается вовсе не созданием стабильной защищенной рабочей среды, но путем создания новинки и позиционирования на один шаг вперед в условиях нестабильности.

В худших случаях руководство вместо того, чтобы в процессе реформирования управления создавать более продуктивную культуру, соответствующую увеличению количества требований к университетам, усугубляло беспорядок, вызванный внешней средой, когда академические подразделения не успевали аккумулировать знания, прежде чем возникнет новый набор требований.

**Предприятие.** Все австралийские университеты сегодня – в той или иной степени предприятия-университеты. Такой университет соединяет смешанную частно-государственную экономику с квазиделовой культурой и академическими традициями. Это не истинная деловая культура частного предприятия. В бюрократическую систему управления государственного учреждения, раскрывающуюся сегодня под внешним давлением, были привнесены некоторые элементы бизнеса (конкуренция, ограниченность ресурсов, маркетинг, определенные в денежном выражении цели). Таким образом, предприятие-университет – это некий гибридный институт, нацеленный на соединение в краткосрочном периоде возможностей и способностей реагировать на внешние изменения и управлять напряжениями.

С точки зрения политической экономики предприятия-университеты находятся где-то посередине между общественными академическими институтами, которыми они были, и частными компаниями (которыми, как воображают некоторые, они уже стали). Они ответственны за свое финансовое состояние, что объединяет их с бизнес-фирмой. Однако ими движет академический и институциональный престиж в той же мере, сколько и финансовая прибыль. Их финансирование носит смешанный характер (государственное и частное). Частное и коммерческое финансирование обеспечивает больший потенциал для институциональной свободы действий и независимости университетов и становится для них центральным. Новый упор на предпринимательство делается как в стратегическом ядре, так и в академических подразделениях.

Если у элитных австралийских университетов нет потребности в радикальном переустройстве, то большинство остальных вузов вовлечены в него. Университеты используют три формы радикального переустройства: предпринимательский университет, международный университет и университет дистанционного образования. Все они имеют некую общую организационную логику. Старые привилегированные университеты тоже имеют общую организационную логику, но она отлична от радикально реформированных университетов и вытекает из глубоко укорененных академических культур и издавна существующей социальной роли таких университетов. Радикально реформированные университеты в гораздо меньшей степени зависят от автономных академических культур.

Стратегии радикального переустройства до сих пор были сосредоточены на изменениях в организации и финансировании, а не в преподавании, обучении или научных исследованиях. То есть эти стратегии в большой степени зависели от приемов, взятых у корпораций, и в целом игнорировали академические культуры, действовали в обход этих культур, а не через них, что делало реформы менее плодотворными.

**Успех.** Радикальные реформы являются необходимым, но недостаточным условием для успеха. Результаты изучения университетов показали, что наиболее успешными предприятиями-университетами стали те, которые сочетают в себе три элемента:

- предпринимательскую способность создавать и использовать возможности зарабатывать деньги;
- логически выстроенную организационную структуру, обеспечивающую способность сосредотачиваться на выполнении задач;
- сильную академическую культуру.

Проблема университетов, не относящихся к старым и привилегированным вузам, заключается в недостаточном финансировании

сильных академических культур. Они не могут извлекать «дополнительную ренту» из своих позиционных преимуществ, которые поддерживают старые университеты в трудные времена. Здесь становятся очевидными достоинства нерыночных частных доходов, источник которых – пожертвования и инвестирование в университеты.

Выделенные три элемента достаточны для кратковременного успеха, но недостаточны для более масштабных вызовов. У всех предприятий-университетов существуют определенные ограничения. Это напряжение между академической и управленческой точками зрения, которое значительно снижает эффективность внутриуниверситетских преобразований. Поэтому университеты нуждаются не просто в предпринимательстве, в эффективной организационной структуре и в академических культурах, но в оптимальном сочетании всех трех элементов.

Бартон Кларк в своей книге обошел вниманием старые престижные университеты и сосредоточился на международных эквивалентах австралийских университетов, подвергшихся радикальному переустройству. Тем не менее важно, что Кларк выводит на передний план вопрос академическо-управленческой синергии. Этого элемента недостает австралийской модели предприятия-университета.

Во всех предприятиях-университетах в Австралии присутствуют первые три выделенных Кларком элемента (сильное стратегическое ядро, расширенная периферия, диверсифицированные источники финансирования). Остальные же две характеристики (стимулированное академическое ядро и интегрированная предпринимательская культура) в Австралии слабы или отсутствуют. Институциональная культура и интеграция формируются, скорее, на основе ослабления академической культуры, а не усиления ее. Существует «зазор» между академической и управленческой культурами. Везде «расширенная периферия» слишком быстро отодвинула академический персонал.

**Недостатки предприятия-университета.** Во-первых, лидеры слишком сильно отдаляются от тех, кем они руководят. Представления о лидерстве в университетах соотносятся с имиджами звезд спорта и кинозвезд, рисковыми предпринимателями, героями, которые могут действовать без групповой поддержки [9]. Это создает невозможные, неприемлемые ожидания. Частичный уход из сетей политиканства уменьшает потенциальную базу поддержки университетов и устраняет их от потенциальных политических инструментов. Были попытки преодолеть это путем создания должности заместителя проректора, ответственного за повседневное функционирование университета, освобождая время руководителей университета для

стратегических вопросов и внешних отношений. Более «органическая» управленческая позиция потерпела неудачу, потому что оставшаяся часть управленческой структуры продолжала действовать с позиции разъединения.

Во-вторых, предприятие-университет очень часто работает игнорируя академические культуры. Исследование о том, как академическое сопротивление новым образовательным технологиям привело к росту технологических инструкций, не связанных с основной академической работой, проведено в статье [56]. Число и значимость профессионалов, не относящихся к академической среде, а также число преподавателей, работающих неполный рабочий день, значительно возросли. Академические дисциплины рассматриваются как препятствие реформам, как что-то, что надо реконструировать или убрать. С периферии поступает больше инициатив, чем от самих академических подразделений. Стратегии радикального реформирования, основанные на предпринимательстве или дистанционном образовании, особенно сильно сталкиваются с академическими нравами. Но не будучи способным заинтересовать институциональными задачами академические подразделения, предприятие-университет устанавливает внутренние барьеры своей продуктивности. Оставить академическое ядро нетронутым означает усиление консерватизма в долгосрочной перспективе.

Игнорирование академического ядра также означает недооценку его потенциального вклада в стратегическое развитие. Академическая профессия недостаточно финансируется, и воспроизводство существующего качества не может считаться само собой разумеющимся. В Великобритании рыночная адаптация вузов к рынку сопровождается снижением уровня академических зарплат относительно зарплат профессионалов из неакадемических сфер, уменьшением защищенности и автономности академической работы. Это может стать ахиллесовой пятой рыночных стратегий вузов в долгосрочной перспективе [68].

Третий (связанный со вторым) недостаток состоит в том, что слишком часто усиление стратегического ядра происходит вне связи с академическими культурами. В централизованной модели неизбежно, что контроль за исполнением всегда не столь полон, как хотелось бы топ-менеджерам. Там, где сопротивление со стороны академического персонала невелико, наблюдается тенденция к подавлению инициатив рядовых сотрудников, особенно если они претендуют на изменение существующей парадигмы.

В ответ на это предлагался вариант экономической децентрализации, предоставления академическим единицам рыночной свободы, то есть использования, скорее, предпринимательского, чем

корпоративного, организационного дизайна. На самом деле это не укрепляет позицию независимых академических культур, поскольку увеличивает тенденцию сосредоточения на краткосрочном, а не долгосрочном, академическом развитии.

Четвертая проблема: в предприятии-университете ослаблено внутреннее институциональное сообщество. Это следствие политики руководства, которое частично отгородилось от внутренних интересов, игнорирует академические сети, уделяет приоритетное внимание внешним, а не внутренним связям, и неспособно заменить ухудшающееся управление колледжами более эффективными и динамическими формами участия.

В качестве пятого недостатка отметим, что социальная этика предприятия-университета также подвергается эрозии. В чистой форме предприятие-университет рассматривает в качестве своей цели не решение ряда социальных, экономических или культурных задач, а работу на самого себя как корпорацию. Это происходит в эпоху, когда клиент и потребитель выходят на передний план и университеты более, чем когда-либо, открыты внешнему миру. Декларирование университетом социально-культурных приоритетов, направленных на широкое сообщество, рассматривается просто как маркетинговый ход. В долгосрочной перспективе это приведет к потере государственной поддержки и государственных инвестиций в университеты.

И последнее. Предприятие-университет связан с разрушением идентичности, низкой способностью к образовательным инновациям. Предприятие-университет сталкивается не просто со снижением государственного финансирования, но испытывает кризис в формулировке своей цели. Этим затронуты все австралийские университеты. Есть мнение, что университет был превращен в корпорацию, чья функция включает некоторое культурное содержание, но природа в целом, скорее, корпоративная, чем культурная [55]. Но все гораздо сложнее. В некоторых университетах корпоративное и культурное находятся в непростом симбиозе, в некоторых корпоративное доминирует. Действительно, есть тенденция к сведению культурных целей к корпоративным. Полагая, что они должны имитировать бизнес, чтобы работать в рынке, университеты могут утратить некоторые конституирующие элементы, отличающие их от всех прочих институтов. В них входит обучение, скорее, личностному и культурному развитию, чем непосредственным умениям, выполнение долгосрочных исследовательских программ, развитие критической гуманитарной науки, наличие институционального пространства, которым не владеет тот или иной влиятельный социальный агент, но которое относится ко всем.

**Университетская индивидуальность.** Рассмотрим три взаимосвязанных измерения университетской индивидуальности: в местном, национальном, глобальном контекстах. В условиях диктуемой рынком стратегии выработка стабильной «узнаваемости» является ключевым вопросом для всех университетов, не относящихся к числу тех, отличительные черты которых определены исторически.

Когда университеты финансировались преимущественно правительством и предполагалось, что они участвуют в общем проекте национального строительства и, соответственно, должны финансироваться из налоговых поступлений, индивидуальность даже региональных университетов формировалась через задачи национальной политики. Сегодня глобализация, неолиберальный поворот правительства заставляют пересматривать старые программы. Отсюда возникает и вопрос ориентации университетов (местной, национальной или глобальной). Представляется, что неолиберальная идея о том, что государственный и частный секторы сошлись и университеты, созданные как государственные, следует рассматривать как эквивалент частным компаниям, не соответствует реальности. Понятно, почему многие руководители стремятся приватизировать свои университеты. Они получают больше власти и станут менее подотчетными, уменьшится внутреннее и внешнее политическое давление на них. Однако вряд ли это поможет усилить поддержку университета со стороны местного сообщества.

Конвергенция государственного и частного произошла в том смысле, что принадлежность института к частным или государственным уже не играет большой роли. Необходимость рыночной адаптации захватывает и госсектор, а механизмы финансирования и требования к отчетности перед правительством становятся общими и для государственных, и для частных институтов. Тем не менее мы по-прежнему ожидаем от госучреждений выполнения определенных задач. Предполагается, что они открыты для общего пользования, служат интересам широкой общественности, действуют в соответствии с принципами подотчетности, открытости и прозрачности и – в случае с университетами – вносят вклад в достижение целей национальной политики. Один из путей формирования национальной индивидуальности – сосредоточиться на вкладе университета в местные потребности. Другой путь – сосредоточиться на вкладе в национальную индивидуальность и национальные интересы в глобальной среде. Третий – более длительный проект, но в нем университет может играть центральную роль. Это развитие новых глобальных форм «общественного», которое выходит за национальные границы, – другими словами, конструирование глобального в форме, скорее, устойчивых органических сетей, чем рынков.



Индивидуальность (местная, национальная, глобальная) является более ярко выраженной, если она активно поддерживается всеми университетскими агентами. Она становится менее хрупкой, менее зависимой от руководителей, самовоспроизводящейся, позволяет более успешно мобилизовать академическое ядро и сформировать университетское сообщество. Стимулирование академического ядра также усиливает способность к инновациям в образовании и исследованиях.

**Стимулирование академического ядра.** Это означает не просто найти больше денег (хотя это важно), но уделять больше внимания академическим культурам. Методы финансирования и управления должны стать более чувствительными к различиям между дисциплинами, а иногда и стимулировать их независимость. Уважение к академическим культурам будет поощрять диверсификацию внутри института.

Содержательная («субстантивная») институциональная автономия означает возможность определять собственные цели и программы, «процедурная» автономия – возможность определять средства их достижения [8]. Именно «субстантивная» автономия определяет подлинную независимость академических подразделений в их взаимоотношениях с руководством университета.

Актуальным является управление научными исследованиями и поддержка независимых дисциплинарных культур. Важно развивать не столько универсальные, сколько учитывающие дисциплинарную специфику индикаторы деятельности и формулы для распределения средств. Во всех дисциплинах исследователи стремятся уйти от системы, где их требования становятся стандартными ходами в игре с нулевой суммой. Надо создать критерии оценки исследовательской деятельности, сосредоточенные не только на получении грантов, но и на результатах исследования.

Серьезная проблема заключается в том, что слишком часто механизмы финансирования и формулировки проекта ограничивают возможности независимой работы. Здесь можно предложить решение, заключающееся в финансировании не только исследовательских расходов, но и творческих отпусков исследователей. Другое решение – обеспечить поддержку тем исследовательским программам, которые ведут самоконтролируемую работу, в целом свободную от формата проекта или контроля клиента. Третий механизм – более масштабный – структурировать академические карьеры таким образом, чтобы стимулировать «исследовательское окно» – перерыв от двух до четырех лет посреди карьеры для концентрированной исследовательской работы на полный рабочий день.

**Общая культура.** Новые методы руководства предприятием-университетом обеспечивают лучший контроль результатов. В сетевых системах, для которых характерны высокая прозрачность, технологичные методы сбора данных и отчетности, появилась возможность управлять организациями, не вовлекая в процесс более чем нескольких человек. В определенной степени это эффективно. Вопрос состоит в том, хорошо ли это, когда основная масса людей изолирована от принятия решений. Уязвимая сторона и неиспользованный ресурс современного университетского руководства – это налаживание внутреннего сотрудничества, формулировка всеми разделяемой институциональной цели. Рынки и карьерные системы такой цели не обеспечивают.

Необходимо предложить сотрудникам всеми разделяемые ценности относительно удовлетворенности работой и возможности саморазвития каждого. Сплоченное университетское сообщество – источник разнообразия целей, ценностей и методов, расширяющий стратегические возможности университета. Важно не просто осуществлять руководство, основанное на формальных правах сотрудников, в рамках которых индивиды могут преследовать свои эгоистические интересы. Существенный результат институционального участия – желание принять новую культуру работы и разделять лояльность к институту.

**Рефлексивные сети.** Альтернативный подход к организационным структурам – создание плоских сетевых структур, основанных на подлинном сотрудничестве между руководством и академическими единицами («сетевая бюрократия»). Такой подход позволяет реализовать достижение более широкого набора целей, чем высокоцентрализованная организация.

**Индивидуальность и разнообразие.** На системном уровне большее разнообразие и сотрудничество могут быть достигнуты модифицированием способов конкуренции. Страх не обеспечивает благоприятного климата для подлинной инновации. Государство должно поддерживать институциональные и образовательные инновации. Вместе с тем ограничение государственной поддержки инноваций узким набором политических приоритетов означало бы поддержку конформизма, а не творчества. Вместо того чтобы заставлять университеты конкурировать в предложении своих услуг, направленных на благо сообщества, было бы лучше обсуждать общественно поддерживаемые инновации на основе согласованной институциональной миссии. Это обеспечит три позитивных эффекта: 1) предотвратит конвергенцию университетов под давлением конкуренции; 2) позволит правительству извлекать выгоды из разделения труда между институтами, обусловленного их разнообразием; 3) сформирует такой

ясный и понятный ключевой фактор, как университетская индивидуальность.

Возобновление значительного государственного финансирования может значительно изменить ситуацию, однако нельзя рассматривать его как главное условие улучшения университетского управления – это все равно что поставить телегу впереди лошади. Политика финансирования изменится тогда, когда изменится роль университета (а не наоборот). Вряд ли это может быть достигнуто реформами в направлении предприятия-университета, сосредоточенными главным образом на интересах самого института.

С другой стороны, институты идут вперед в преподавании и в научных исследованиях, и те из них, кто сможет выработать энергичную стратегию, имеют больше шансов привлечь внешнюю поддержку. Для этого университетам нужно стать более эффективными и на местном, и на глобальном уровнях. Будущее университетов зависит от многих факторов, некоторые из них они не могут контролировать. Тем не менее в процессе улучшений собственные действия университетов будут иметь решающее значение. Их способность к устойчивому развитию определена эффективным руководством в создании продуктивного синтеза академических культур и институциональной идентичности.

### 2.2.5. Сетевой университет

Изложенные выше концепции отзывчивого университета, предпринимательского университета и предприятия-университета в целом носят функциональный характер и мало говорят о развитии 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.

В данном разделе мы обсудим более детально концепцию сетевого университета на основе работы Дилла (Dill) и Спорна (Sporn) [17] «Университет 2001: Как будет выглядеть университет в двадцать первом веке?».

**Сетевая организация.** Усложнение внешней среды и ускорение технологических изменений увеличивают уязвимость как традиционной бюрократической или иерархической, так и предпринимательских организаций. Поэтому многие корпорации движутся в направлении модели сетевой организации. Сеть предполагает структурированный процесс взаимодействий между индивидами или группами, горизонтальные обмены с взаимно направленными линиями ком-

муникации [52]. Этот тип организации не относится ни к иерархическому типу (где преобладают вертикальные коммуникации), ни к рыночному типу (где преобладают ориентация на цены и формализованные контрактные отношения между подразделениями).

И иерархия, и рынки ограничивают объем и интенсивность распространения информации между взаимодействующими агентами. Этого можно достичь лишь в сетевой организации. И иерархия, и рынки недостаточно гибки в условиях нестабильности. Сетевые же структуры поощряют доверие и долгосрочные взаимные обязательства, которые обладают большим потенциалом для адаптивности и инновации всей организации.

Хотя концепция сетевой организации контрастирует с традиционными взглядами на структуру в бизнесе и промышленности, некоторые ее аспекты соотносятся с традиционными формами организации университета. Историческая способность университета к адаптации и инновациям держалась на формальной сетевой структуре академических дисциплин и профессий, а также на неформальных сетях академической деятельности. Однако масштабы и сложность новых требований к университету требуют структурной инновации на уровне всего университета. Здесь традиционные формы академических сетей неадекватны.

**Сетевой дизайн университета.** Сетевые организации отличаются своим дизайном от иерархических структур [46]. 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 мощных, но гибких систем планирования и бюджетирования и общих стимулов.

Адаптация этой формы организации к университету – комплексная задача. Важный первый шаг – понимание взаимоотношений между корпоративной сетевой организацией и традиционными сетями университетов. Однако на любом уровне университета требуется одно и то же – интеграция.

**Интеграция через миссию университета.** Академическая миссия определяется как единый для всего института набор целей или задач. Воздействие новой конкурентной среды привело к восприятию университетов как организаций, производящих различные типы продук-

тов и услуг, в которых миссия представляет собой определение программ и рынков, которые университет выбрал, чтобы конкурировать на них. Поэтому миссия становится набором четких решений относительно деятельности университета: тип клиентуры для академических программ, определение территории, которую будут охватывать предоставление услуг и научная деятельность, набор академических, исследовательских и сервисных программ, которые хочет предлагать университет [62].

Заметный вклад в комплексность университетской миссии вносит спрос на дифференциацию программ, вызванный новой структурой университетского производства. Социальный заказ университетам на подготовку студентов для рынка труда и международной конкуренции стимулировал вертикальную дифференциацию программ в Европе. По всей Европе международная научная конкуренция и переход к массовому высшему образованию ведут к пересмотру формальных структур базового высшего образования, чтобы улучшать качество образования на уровне аспирантур. Поскольку государство поощряет университеты быть движущей силой экономического развития и университеты ищут источники ресурсов для поддержки своих научных исследований, в миссии следует также делать выбор между программами фундаментальных исследований, ориентированных на международное сообщество, и программами трансфера знаний, предназначенными для регионального развития.

Сети предполагают приверженность общим ценностям, взаимонаправленные обмены, синергию внутри организации [53]. В этом смысле критическая оценка миссии предполагает рассмотрение того, как связаны между собой различные программы, усиливают ли они друг друга.

Одна из важнейших функций высшего руководства университетов – развитие коллективных критериев и коллегиальных механизмов пересмотра программ, позволяющих уточнять университетскую миссию. Зрелые американские университеты, такие, как Йель, Колумбийский, Мичигана, Беркли, поняли, что в новой конкурентной среде они не могут конкурировать во всех сферах [31]. Новая внешняя среда заставляет университеты определять, какие исследования и услуги должны поддерживаться и развиваться, а от каких надо постепенно отказываться.

***Интеграция через университетскую структуру.*** В новой среде предпринимательские организации должны уметь быть одновременно крупными и малыми: крупными в смысле увеличивающегося капитала, аккумулирования опыта, обеспечения важных внутренних услуг; мелкими – когда необходимо создать новый продукт или услугу, координировать исполнение, продемонстрировать потреби-

телям, что на них направлено основное внимание организации. Таким образом, крупные корпорации создают мелкие, децентрализованные, «микропредпринимательские» подразделения [24], которые способны обеспечить продукт или услугу для определенного набора потребителей.

Такая комбинация крупных и мелких структур уже существует во многих престижных университетах (Оксфорд, Кембридж, Гарвард, Йель). Преимущества крупных организаций заключаются в богатых библиотеках и доступе к важным источникам поддержки; мелкие же подразделения призваны удовлетворять индивидуальные потребности сотрудников и потребителей. Новая конкурентная среда заставляет все университеты следовать этой логике мелкомасштабных образовательных подразделений, созданных для достижения социальной солидарности, инновации, эффективности. В инновационном конгломерате высшее руководство несет ответственность за слаженность действий, качество и адаптацию, вспомогательные подразделения – за программы обучения, исследования и услуги.

Необходимо развитие структур, благоприятных для инноваций, адаптивности, сплоченности. Сетевая организация традиционных дисциплин и академических сфер оказалась гибким инструментом для развития качественного преподавания и научных исследований. Но сегодня как на среднем уровне, так и на уровне всего университета наблюдается недостаток механизмов координации процессов обучения, исследований и предоставления услуг для удовлетворения новых социальных требований. Многие американские и европейские университеты развивают промежуточные формы интегрирующих организаций. Эти мелкие подразделения организованы в форме структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью и которые контролируют и несут ответственность за денежные поступления и расходы [42].

В то время как эти финансовые механизмы стимулируют коллективную ответственность, вовлеченность сотрудников в общие академические программы внутри промежуточных подразделений также может обеспечить социальную сплоченность. Участие сотрудников в разработке академических программ, вхождение в состав проектных команд и прочие неформальные контакты выстраивают неформальные горизонтальные линии коммуникации и способствуют образовательным и исследовательским инновациям. Примером этому служат организованные по типу матриц американские профессиональные школы. Традиционные вертикальные подразделения обеспечивают относительно стабильные условия для найма, социализации и профессионального развития сотрудников, в то время как временные горизонтальные подразделения выполняют функцию ко-

ординации академических программ. Горизонтальные связи академической матрицы обеспечивают каналы коммуникации между университетами, рынками и клиентами, а также между самими сотрудниками внутри университетов.

Организационные формы и нормы сетевой структуры стали доминировать и в научных исследованиях. Междисциплинарные исследования, осуществляющиеся в группах, требуют социальной ответственности членов команды, поощряя доверие, взаимность, неформальные сети коммуникации как средства организации труда. Распространенным типом подразделений в университетской структуре становятся гибкие сетевые «организованные исследовательские единицы» (ОИЕ), которые хорошо приспособлены для получения грантовых ресурсов (условием многих финансирующих исследования фондов является наличие не группы индивидов, но формальных исследовательских структур), организации и проведения междисциплинарных исследований.

ОИЕ – удобный структурный механизм соединения представителей разных академических подразделений. Подобно школам, организованным по принципу самокупаемых прибыльных подразделений, ОИЕ может быть передан контроль над издержками и доходами в сочетании с ответственностью перед финансирующими организациями за качество научных исследований. Университет может предоставить субсидии для создания новых исследовательских центров и/или обеспечить их такими централизованными услугами, как ведение бухгалтерии. В то же время постоянная поддержка со стороны университета изначально ограничена и привязана к способности ОИЕ выигрывать гранты. Финансовая ответственность таких форм организации означает, что исследовательские подразделения имеют естественный жизненный цикл, при этом повышается гибкость и развивается способность инвестирования ресурсов в новые будущие перспективные проекты. Такие междисциплинарные команды и структуры могут возникать спонтанно, но хорошо управляемые инновационные университеты развивают целенаправленные стратегии поддержки исследований, которые включают в себя субсидии для определенных направлений, услуги для поддержки исследований, гранты на конкурентной основе для начала деятельности в направлениях, приоритетных для обеспечения конкурентного преимущества университетов в долгосрочной перспективе.

Сетевая логика также обеспечивает новые сервисные услуги, такие, как связанные с трансфером знаний. Приходит понимание того, что локальные сети трансфера знаний между представителями бизнеса и сотрудниками университета приносят огромную экономическую выгоду региону.



Сетевые формы организации могут быть также очень важны в трансфере фундаментальных исследований в междисциплинарных сферах, где университеты являются признанными лидерами, таких, как биотехнологии. Недавние исследования в США показали, что коммерческий успех в сфере биотехнологий зависит от эффективного сотрудничества между университетами, правительством и промышленностью [51]. В условиях нового экономического порядка, где инновации являются продуктом сотрудничества и обмена между разными организациями, университеты могут внести наибольший вклад в общественное благо, скорее, путем участия в сетях с бизнесом и другими университетами, чем через попытки прямого технологического развития.

**Интеграция через управление.** Сетевая форма организации ставит вопрос – как обеспечить необходимую автономию вспомогательных единиц и в то же время сохранить целостность организации? Как возможна координация в столь сложной системе? Нестабильность внешних условий, включая значительное уменьшение ресурсов, наоборот, часто могут вести к ошибочным действиям администрации, направленным на установление контроля, централизованное планирование и распределение ресурсов [1]. Университет же, который желает остаться жизнеспособным, должен изыскать средства для обеспечения независимого развития своих различных программ и внутренних служб. Это дилемма независимости и координации [6].

В рамках сетевых организаций координация лучше достигается не централизацией или формализованными системами контроля, но выработкой разделяемых всеми сотрудниками ценностей [46]. Пока у университета не будет таких ценностей, определяющих его внутренний стержень, он в своей учебной, исследовательской и сервисной деятельности неизбежно будет дрейфовать в сторону рынка, что представляет угрозу традиционному гуманистическому содержанию деятельности университета.

Определение, выражение и распространение этих ценностей становится важнейшей функцией топ-менеджмента. В 80-х годах ряд американских университетов успешно начали это делать [16]. Единые для всех критерии оценки программ базировались на следующих ценностях:

- 1) качество программы или деятельности;
- 2) значимость программы или деятельности для университета;
- 3) спрос на программу или деятельность со стороны студентов, других программ и более широкого общества;
- 4) эффективность по затратам, или относительная эффективность программы или деятельности;

5) сравнительное преимущество программы или деятельности – насколько уникальным является их предложение [7].

В сетевой организации координация через разделяемые ценности обеспечивает вспомогательным подразделениям автономию и независимость. Трудность, возникающая в рамках сетевой организации, заключается в том, что эти подразделения обладают различными ресурсами, их политическая и экономическая значимость для университета также различна [46]. Именно разделяемые всеми ценности, а не централизованный контроль, обеспечивают возможность интеграции потенциально противоречивой организации с очень сильной внутренней дифференциацией. Таким образом, сетевая организация – это сильные общие ценности и различные структуры и процедуры внутри каждого подразделения.

Координация сетевой структуры требует гибкого процесса планирования и бюджетирования, который не только обеспечивает делегирование полномочий, но и поощряет постоянную коммуникацию между высшим руководством и главами подразделений на базе коллективно определенных университетских ценностей. Одно из последствий изменений правительственного финансирования университетов – множественность источников дохода. Отсюда возникает проблема внутреннего распределения ресурсов. Для этого уже не подходит жесткая централизованная система составления бюджета. Напротив, сетевой подход к планированию бюджета заключается в децентрализации основной части ресурсов по академическим подразделениям [42]. В распоряжение высшего руководства поступают налоги на доходы операционных подразделений и пожертвования в пользу университета, которые идут на финансирование функций центральной администрации, необходимых субсидий и новых инициатив, инвестирование в новые проекты. Многие американские университеты практикуют также налог перераспределения – 1–2% бюджета доходов подразделения. Такой налог стимулирует эффективное управление подразделениями – инвестирование в технологии, поиск административных и академических улучшений, отказ от неприоритетных программ.

Сетевая организация также способствует улучшению продуктов и процессов в университете. Различаются внутренние и внешние (развитие механизмов понимания нужд клиентов) процессы улучшения качества. В результате происходит усиление интеграции сильно дифференцированных академических подразделений.

Еще одна важная роль высшего руководства в университетской сетевой организации состоит в контекстуальном планировании, то есть планировании развития и улучшения качества внутренних услуг для поддержки академических программ, исследований и деятельно-

сти по предоставлению общественных благ. Координация из центра позволяет обеспечить эффективность и качество, но децентрализация стимулирует инновации и интеграцию сервисной деятельности с ключевыми академическими функциями. Соединить эти преимущества позволяет сетевая организация. Высшее руководство должно определять технологии, услуги и «общий дизайн компании» [6], которые обеспечивают долгосрочные стратегические позиции университета.

Важен также менеджмент услуг, направленный на стимулирование каждого операционного подразделения обеспечивать инновации и высокое качество, содействуя тем самым гибкости и адаптивности университета в целом. Если проектное подразделение выполняет какую-то уникальную и необходимую всем остальным функцию, оно со временем может войти в число постоянных подразделений университета, предоставляющих услуги по централизованному принципу, и тогда может быть достигнут эффект экономии за счет концентрации и специализации [46]. Координация обеспечивается через горизонтальные интеграционные механизмы, такие, как проектные группы, постоянные формальные и неформальные коммуникации, формализованные механизмы социализации. Опытный персонал может проходить ротацию по разным подразделениям, чтобы обмениваться знаниями, таким образом обеспечивается перелив ресурсов внутри организации.

***Интеграция через информационные технологии (ИТ).*** Возможности координировать работу разбросанных подразделений и членов временных междисциплинарных исследовательских команд, развивать инфраструктуру знания в регионе, достигать эффекта экономии за счет масштабов сегодня существуют благодаря информационным технологиям [24]. Сами по себе ИТ не вызывают изменений в организационном дизайне, однако они влияют на коммуникации и связи между индивидами, группами и подразделениями и в итоге содействуют формированию сетевых организаций. Коммуникации подобны крови в формальных и неформальных структурах внутри организация-организации. Потенциал сотрудничества усиливается благодаря возможности обмениваться все более обширной и сложной информацией через «информационные хайвеи». ИТ способствуют формированию инновационных структур, свободных от внутренних иерархий, границ программ, временных зон и географии, обеспечивают возможность более широкого распространения информации о стратегических ценностях и решениях высшего руководства. Иерархические и традиционные формы коммуникации все более ограничиваются.

ИТ позволяют интегрировать различные подразделения внутри университета, обеспечить более эффективную работу в командах и

связать университет с внешними организациями. Однако возможности ИТ по-прежнему используются очень ограниченно.

### 2.2.6. Университет-технополис

Франциск Параделла (Francesc Solé Paradella) в докладе на ежегодной конференции Европейской академической сети деканов [49] рассматривал развитие организационной модели университета от простой вертикальной дисциплинарной схемы к современной сложной модели университета-технополиса.

**Модель вертикального университета.** Эта модель соответствует традиционному университету, где преподавание обеспечивалось комбинацией функциональных (дисциплинарных) единиц – кафедр. Управлять таким университетом было просто. Большинство управленческого персонала состояло из людей, предназначенных для решения административных задач и задач приема студентов. Цель такого университета – обеспечить изучение последовательности учебных дисциплин, организовать учебный процесс в аудиториях и, в конечном счете, вручить студентам дипломы. В вертикальном университете основополагающей является функция приема студентов для обучения, исключительно важна учебная аудитория, обучение зависит от книг. Факультеты вертикального университета могут выполнять свои функции в полной изоляции друг от друга.

**Точечно-матричная модель университета.** Точечно-матричный университет является преемником вертикального. В связи с усложнением и разнообразием объектов исследований и образовательных запросов прежняя структура организации учебного процесса на основе кафедр уже недостаточна. Административные университетские подразделения, создающие вертикаль организационного дизайна (факультеты), несут ответственность за учебные планы, в то время как кафедры ответственны за исследования. Точечно-матричный университет уже позволяет подразделениям перекрещиваться. В то же время они увеличивают свою специализацию и создают новые научные проекты как часть этой вертикали, чтобы отвечать многим новым требованиям других подразделений университетов. Научно-преподавательская функция профессора становится профессиональной. Появляется общая тенденция к созданию исследовательских групп внутри кафедр. Аудитория по-прежнему играет важную роль в университете, но для профессоров и некоторых студентов столь же важными становятся лаборатория и офис. Книги утрачивают свою монополию в качестве основного образовательного ресурса. Профессорам и студентам требуются новые службы, которые бы отвечали их образовательным и исследовательским потребностям.

**Современная матричная модель университета.** Современный матричный университет возник как результат потребности профессоров и частично студентов в различных дополнительных службах. Такой университет есть сумма точно-матричного университета и этих служб. Процесс профессионализации деятельности профессоров требует большего количества служб и больше ресурсов. Подразделения университета растут, и их потребности становятся больше, чем потребности традиционных кафедр. Обучение в целом становится комплексным. Новому университету требуются дополнительные службы помимо тех, что предоставляют традиционные управленческие бюрократические подразделения. Все факультеты и кафедры нуждаются в классических горизонтальных службах. Улучшаются библиотеки, начинается создание международных отделов, компьютерных и спортивных центров и т.д. Административное и техническое управление университетом становится профессиональным. Как следствие развития и усложнения структуры университета и появления собственных интересов у профессиональных групп возникают конфликты между преподавателями и техническими специалистами. Организационный дизайн современного матричного университета соответствует тому, что Минцберг назвал бы «смешанной профессиональной бюрократией». К профессиональной бюрократии, которая управляет процессом преподавания и проведения научных исследований, добавляется механистическая бюрократия с ее технологической структурой, чья задача – обеспечивать предоставление услуг. Персонал технотехники (механистическая бюрократия) начинает считать, что стандартизация предоставления образовательных и исследовательских услуг способна улучшить управление университетом. Сдвиг от точно-матричного к современному матричному университету ведет к двум важным организационным изменениям: 1) увеличение количества необходимых служб и 2) неизбежная важность роли механистической бюрократии в общем процессе функционирования университета. В современном матричном университете аудитории и лаборатории одинаково важны. Профессорам для исполнения их функций нужны профессиональные службы, студентам – службы, сопровождающие процесс их обучения (отдельные аудитории для занятий, репрографии и т.д.).

**Университет-технополис.** Современный матричный университет уже подвергается трансформации, ему на смену приходит новый университет – университет-технополис, отвечающий новым требованиям общества. К организационному дизайну современного матричного университета добавляются, по крайней мере, три новых составляющих:

- Независимые организации, которые действуют как отдельные юридические лица. Они являются необходимыми для удов-

- летворения новых социальных запросов, таких, как повышение квалификации, экспериментальные испытательные центры, признание степеней, смешанные центры по сотрудничеству с бизнесом и общественными организациями, центры, связанные с производством и распространением информации.
- Горизонтальные подразделения, которые необходимы, если надо обеспечить горизонтальное обучение или достичь целей, недостижимых организацией с точечно-матричной структурой.
  - Подразделения эндогенного роста – исследовательские и сервисные организации, созданные по инициативе сотрудников университета. В университете появляются новые фигуры, так называемые внутренние предприимчивые профессора, то есть инициативные профессора, способные занять лаборатории своими проектами, возглавить исследовательские группы и создать самофинансирующиеся организации. К системам традиционного обеспечения деятельности в дополнение к современному матричному университету должны быть открыты новые службы, такие, как издательства, гостиницы и т.д.

Новый университет-технополис географически рассредоточен таким же образом, как и технопарк, где существует широкий спектр различных служб – от чисто городских до средств производства, исследования и обучения. Внешне университет имеет сходство с уменьшенной в масштабе Силиконовой долиной. Университет-технополис создается в соответствии с идеей открытости, в нем учебные аудитории ведут в лаборатории и в другие части университета (институты, горизонтальные службы и т.д.). Учебная аудитория теряет монополию и становится дополнением к многоплановой образовательной деятельности. Происходит переоценка значимости вклада в образовательный процесс традиционных средств. Домом студента становится сложная организация-технополис, которая, при условии хорошего управления, может дать значительно больший образовательный эффект, чем традиционные структурированные лекции. Образовательные ресурсы умножаются, и проекты становятся в центр процесса преподавания. Обязательно рассматривается концепция элективных курсов. Дистанционные компоненты и службы, основанные на информационных и коммуникационных технологиях, дают значительно больший эффект, чем средства обучения в современном матричном университете, не говоря уже о вертикальном и точечно-матричном университете, в плане их адекватности образовательным потребностям.

Количество автономных или полуавтономных научных подразделений университета-технополиса умножается. Эти подразделения

требуют организационного ответа на свои потребности. Подразделения, осуществляющие научные исследования, смешиваются с внешней средой. Фактически научное исследование стало частью производственной системы, а количество участвующих в нем людей экспоненциально возросло. Эту новую ситуацию невозможно игнорировать. Новая организация процесса исследований определяет новое размещение профессоров в университете, многочисленных агентов и подразделений, а также устанавливает размещение студентов внутри трех циклов – бакалавриата, магистратуры и аспирантуры.

**Переход к университету-технополису.** Переход от вертикального, точно-матричного и современного матричного университета к университету-технополису в различных развитых странах протекал в зависимости от социальных требований, университетских культур, законодательства и особенностей развития.

В некоторых университетах этот переход был постепенным, в то время как в большинстве из них преобразование вертикальной модели университета в модель технополиса сопровождалось значительным ростом численности студентов. Социальные трансформации неоднократно увеличивали потребность в высшем образовании и, соответственно, приводили к увеличению количества студентов. Этот количественный рост создавал трудности во время перехода к новой модели университета. Размещение студентов стало приоритетным вопросом в период создания точно-матричного университета (а в конечном счете – современного матричного университета), который лучше подходил для удовлетворения социальных потребностей и, в особенности, потребностей проведения научных исследований. Финансирование, которое предполагалось нацелить на научные исследования, обучение и набор профессионального преподавательского персонала, превратилось в консолидирующую силу и обусловило недискриминационный прием сотрудников на работу. Университет превратился в крупнейшую организацию, предлагающую молодежи образовательные услуги. Для многих университетов современная матричная модель (точечная матрица плюс услуги) все еще притягательна, в то время как в реальности она больше не является наилучшей университетской моделью, адекватной нашему времени. Фактически в большинстве университетов переход к современной матричной модели совершился относительно недавно.

Может возникнуть вопрос – соответствуют ли еще модели вертикального университета, точно-матричного университета и современного матричного университета сегодняшнему обществу? В отдельных случаях для реализации специфических функций, например для элитного обучения в некоторых вузах высокого уровня, такая организация все еще может быть полезной. Однако существо-



вание таких моделей внутри университета-технополиса становится все более и более затруднительным. Чтобы университет-технополис выполнял свои функции, вертикальные и горизонтальные подразделения должны легко пересекаться и функционально сочетаться. Если эти подразделения, в особенности факультеты, продолжают функционировать как в вертикальной модели, то университет-технополис сможет выполнять свою образовательную функцию лишь частично. Ядро точечной матрицы не имеет другого выбора, кроме как раствориться внутри нового университета-технополиса, чтобы остаться в своей привилегированной позиции в создании интеллектуального капитала в эру знаний. В университете-технополисе конфликт между менеджментом и преподавателями сведен к простому конфликту между «бронированной» ячейкой в точечной матрице и современностью.

Организационная модель современного университета как университета-технополиса, данная Параделлой, представляется весьма конструктивной. Однако в названии модели явно звучит технократический подход, что отражает известный односторонний взгляд на университет как, скорее, научное учреждение, чем учебное, а на науку как, прежде всего, ее естественнонаучную и техническую составляющую. Это объяснимо, так как Параделла представляет политехнический университет (Каталонии). Вместе с тем жизнь показывает, что даже имеющие давние традиции такого одностороннего развития технические университеты в настоящее время начинают развивать подразделения социально-экономического профиля и переносят центр тяжести своей деятельности на массовое образование.

В связи с этим, по нашему мнению, термин «университет-технополис» не вполне удачен для обозначения инновационного университета в общем случае. Разумеется, можно вспомнить, что в буквальном переводе с греческого слово «техника» означает искусство в самом широком понимании и не связано только с машинами и механизмами. Однако, по крайней мере в российском обществе, со словом «технополис», скорее всего, будет ассоциироваться исключительно естественнонаучное и индустриальное направление исследований.

Тем не менее, оставляя в стороне терминологическую проблему, еще раз повторим, что содержательная характеристика сложной структуры университета-технополиса отражает тенденции сегодняшнего развития управления университетом любого типа.

## **КРАТКИЕ ВЫВОДЫ**

Обзор новейшей литературы в области менеджмента корпораций и университетского управления показывает, что центральной

проблемой, ставящей под вопрос само существование организаций, сформировавшихся в эпоху индустриального общества, является радикальное изменение внешней среды, заключающееся в переходе человечества к глобальному информационному обществу.

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.

Совпадая с корпоративным менеджментом в выборе ресурса развития в новых условиях, университетский менеджмент должен найти собственные формы применения этого ресурса с учетом специфики высшего учебного заведения как социально-ориентированной некоммерческой организации. Выработка специфичных подходов к стратегическому управлению вузом стала первоочередной задачей современного университетского менеджмента.

На протяжении последних десятилетий активные университеты проводят организационные преобразования, на практике испытывая те или иные инновационные управленческие подходы. В последнее время появились публикации, в которых авторы пытаются обобщить опыт инновационных университетов и предложить теоретическое описание новых моделей организации вузов. Эти публикации содержат, в том числе, и критику выбранных путей развития конкретных систем высшей школы. 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 теоретическое осмысление результатов эксперимента, ясно показывают, что в настоящее время уже сложилось новое научное направление университетского менеджмента на основе предпринимательского подхода к управлению и организации вуза.