

М. Гибсон, А. Ю. Афонин

НАЛАЖИВАНИЕ СВЯЗЕЙ, РАЗВИТИЕ СЕТЕЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И РАСШИРЕНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА: ВЫЗОВ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТОВ

М. Gibson, A. Afonin

Forming links, developing networks, promoting collaboration: a challenge for universities

This paper discusses the significance of collaborative relationships in the future development of professional education and why the engagement of universities and other training institutions in regional collaborative networks is so important. It draws on recent UK experience to illustrate the benefits which can be achieved by such an emphasis. The paper is designed to stimulate discussion of how universities might achieve greater collaboration with key stakeholders in the design and delivery of post-experience management training.

В современной, основанной на знаниях экономике роль университетов (а также других учебных заведений высшего профессионального образования) в поддержке технологических и экономических изменений становится все более важной. Это предъявляет повышенные требования к наличию у университетов (и других образовательных учреждений) прочных и качественных связей с различными сообществами, которым они предоставляют свои услуги (включая имеющих и потенциальных клиентов, а также региональные и федеральные органы власти), в целях обеспечения «релевантности» и эффективности их работы.

Развитие связей и содействие повышению эффективности и релевантности услуг университетов является одной из ключевых задач проекта Делфи II — трехгодичного проекта, финансируемого Европейским союзом и осуществляемого в России Британским советом [1]. Целью одного из компонентов данного проекта (компонент «Подготовка управленческих кадров») является оказание поддержки участвующим в проекте образовательным учреждениям из Свердловской области, Республики Коми, Волгограда и Воронежа в модернизации и диверсификации «портфелей» своих учебных курсов и программ подготовки менеджеров, максимально приближая эти курсы и программы к реальным потребностям бизнес-сообщества. Достижение этой цели возможно только в том случае, если данные образовательные учреждения будут способны тесно сотрудничать с соответствующими

сообществами и всеми заинтересованными сторонами (эти понятия включают в себя представителей клиентов, например, отдельно взятые компании, организации сферы услуг, лечебные учреждения или образовательные учреждения, нуждающиеся в обучении своих менеджеров, и самих менеджеров, равно как и организации, представляющие бизнес-сообщество, например, Торгово-промышленная палата, а также региональные власти)*.

В этой статье будет рассмотрено, почему «сотрудничество» и развитие сетей взаимодействия являются необходимыми элементами успешного функционирования университетов и почему развитие связей играет столь важную роль, а также то, почему столь большое внимание уделяется участию образовательных учреждений в сотрудничестве на региональном уровне. Современный опыт европейских стран (в частности, Великобритании) будет использован для того, чтобы проиллюстрировать те выгоды, которые можно достичь при таком подходе. Статья направлена на то, чтобы инициировать дискуссию о том, как можно улучшить такие связи; как университеты могут укрепить свои существующие связи, улучшить сотрудничество и добиться усиления взаимодействия с основными заинтересованными сторонами в разработке и предоставлении услуг подготовки управленческих кадров.

По существу, статья отражает проходящие в настоящее время процессы, в рамках которых многие британские университеты перепозициониру-

* В рамках компонента «Подготовка управленческих кадров» проект Делфи II сотрудничает не только с университетами, но и с другими образовательными учреждениями, осуществляющими подготовку менеджеров. Поэтому все изложенные здесь аргументы в равной мере относятся и к колледжам, и к институтам, и к образовательным центрам. Из-за соображений краткости в статье используется термин «университет».

ют себя и делают важные корректировки своих миссий.

Контекст

Согласно концепции модернизации образования, российские университеты должны более тесно сотрудничать с бизнес-клиентами и другими социальными партнерами [2]. В сфере обучения менеджеров, имеющих опыт работы, или в другом виде профессионального образования это может быть просто разумным и эффективным способом добиться того, чтобы университет использовал подходы, более ориентированные на рынок, а клиенты (индивидуальные и корпоративные) получали соответствующие продукты или услуги.

Упрощенная интерпретация основной цели проекта Делфи II, а именно «более тесного сближения спроса и предложения в сфере образования», заключается в том, что этого можно добиться путем создания более эффективного набора традиционных «рыночных механизмов» [3]. Например, это может быть усовершенствование маркетинговых исследований, проводимых провайдером образовательных услуг, предоставление клиенту более четкой информации о продукте, прозрачность ценообразования, укрепление коммерческих стимулов для провайдеров образовательных услуг, улучшение возможностей для определения потребностей в обучении и т. д. Все это — очень важные моменты, требующие обсуждения.

Однако, как мы говорили ранее, более результативным подходом является стремление к укреплению «социального партнерства» как части более широкой тенденции к «перепозиционированию» образовательного сектора. Такой подход объясняет, почему для университетов так важно играть более серьезную роль в поддержке региональных и национальных деловых/экономических показателей. В рамках этой модели университеты должны стать менее изолированными как учреждения и меньше полагаться на отношения «продавец — покупатель», переходя к взаимоотношениям сотрудничества и партнерства. В частности, университеты должны развивать **долгосрочные взаимоотношения** с группами ключевых представителей региональной и национальной экономики (бизнес-организации, правительственные структуры, агентства по экономическому развитию и т. п.).

Помимо этого университеты должны расширять сотрудничество с другими поставщиками об-

разовательных услуг. Вне зависимости от величины, ни один университет не может существовать автономно, а также не может иметь все те навыки и знания, в которых нуждаются деловые структуры и другие организации. Таким образом, все большее количество университетов в разных странах строят крепкие партнерские отношения с другими университетами и провайдерами образовательных услуг как на **горизонтальном**, так и на **вертикальном** уровне. Например, в Великобритании несколько шотландских университетов, которые напрямую конкурируют друг с другом за финансирование и набор студентов, недавно решили объединить свои научные департаменты для того, чтобы укрепить свои сильные стороны и более эффективно конкурировать с другими ведущими национальными и международными учебными заведениями. В Англии Университет центрального Ланкашира (как и другие университеты) тесно сотрудничает с сетью колледжей своего региона с целью повышения доступности высшего образования, совместного предоставления различных курсов на территории региона, предоставления более «сбалансированного» обучения на разных уровнях образования, а также расширения количества услуг, предоставляемых региональными учебными заведениями для местной промышленности.

Конкуренция, сотрудничество и совместная работа

Модель сотрудничества является частью более общего явления. Успех современной экономики все больше зависит не только от **конкурентоспособности ее рынков**, но и от степени «совместного поведения» отдельных составляющих частей экономики. Наиболее характерными бизнес-примерами могут служить следующие факты:

- производители все чаще работают вместе с поставщиками для создания **«управляемых цепочек поставок»**;
- **совместные предприятия** в некоторых отраслях заменяют одиночные компании;
- в некоторых отраслях **консорциумы** преобладают над одиночными компаниями;
- клиенты ищут «комплексные», а не «частичные» бизнес-решения;
- отдельные компании объединяются для создания **закупочных альянсов**;
- конкурирующие предприятия создают **маркетинговые альянсы**;
- в некоторых отраслях **франчайзинговые**

предприятия начинают доминировать по сравнению с одиночными компаниями;

— различные по типу компании совместно **расставляют ориентиры и устанавливают этапы**, чтобы учиться друг у друга и повышать стандарты деятельности.

В современной деловой среде конкурентоспособность все чаще идет рука об руку с сотрудничеством. Сила национальной экономики все больше зависит от существования соответствующих структур, учреждений и процессов, которые организуют и направляют усилия по улучшению бизнес-среды. Это может происходить, например, из-за близости предприятий в так называемых «кластерных объединениях» (как, например, в Силиконовой Долине или в крупных винодельческих районах) или же из-за существования специализированных организаций, которые могут продвигать такое сотрудничество.

В своем анализе текущей экономической ситуации в Великобритании Майкл Портер утверждает, что улучшение деловой и национальной конкурентоспособности все в большей степени представляет собой процесс **сотрудничества**, в который вовлечены органы власти, компании, образовательные учреждения и структуры, или, по М. Портеру, **институты сотрудничества**. Конкурентоспособность региона (города, страны) формируется не только конкурентоспособностью отдельных предприятий, но и тем внешним контекстом, в котором работают компании и который представители региональной экономики могут изменять.

«Отдельные компании могут улучшить внешнюю среду своей деятельности индивидуальными действиями, например, созданием образовательных учреждений, привлечением поставщиков или определением стандартов качества, которые не только пойдут им на пользу, но и улучшат общую конкурентную среду. Компании также могут предпринять коллективные шаги для усиления способности отдельных компаний совершенствовать практику своего функционирования и свою стратегию. Такими шагами могут быть коллективные программы сертификации и центры поддержки производства» [4].

Портер утверждает, что, наряду с простыми двухсторонними соглашениями, используя многостороннее сотрудничество многие организации могут получить значительный эффект с точки зрения повышения конкурентоспособности. Он использует термин «институты сотрудничества», который включает в себя компании, правитель-

ственные институты, университеты, торговые палаты, промышленные объединения, профессиональные ассоциации, профсоюзы, организации, занимающиеся переносом технологий, центры качества, группы специалистов, ассоциации выпускников университетов и т. д. Такие «институты сотрудничества» играют важную роль в качестве посредников, организуя и выполняя коллективные действия, обеспечивая более эффективное взаимодействие среди группы предприятий, определенного промышленного сектора или региона. В свою очередь, это позволяет компаниям быть более конкурентоспособными, а сотрудничество и конкурентоспособность идут рука об руку.

В своем анализе «компаний мирового класса и регионов мирового класса» [5] Розабет Мосс Кантер использует похожие термин и аргументы. Она называет «сотрудничество» одним из качеств, необходимых для деятельности на уровне «мирового класса». Свободные альянсы между компаниями, перекрестное владение акциями и совместные предприятия могут являться частью такой связи. Однако «связь» также подразумевает, что компании вместе работают над повышением стандартов качества, улучшением уровня квалификации на местном рынке труда, расширением доступа к новейшим технологиям и т. д.

На уровне города или региона для этого требуется **инфраструктура сотрудничества**, т. е. «пути, по которым люди и организации могут прийти друг к другу для обмена идеями, решения проблем и создания партнерств». Это подразумевает гражданское лидерство, партнерство между государственным и частным сектором, идентификацию стратегии регионального развития и подходящий набор «институтов сотрудничества».

В условиях зрелой рыночной экономики университеты и другие образовательные учреждения все больше способствуют усилению национальной и региональной конкурентоспособности, а не просто играют традиционную роль базы подготовки специалистов. Тот факт, что их роль расширяется, делает университеты все более значимыми в качестве участника региональной инфраструктуры в процессе сотрудничества.

Например, в Великобритании от университетов все чаще ожидают активного участия в прикладных научных исследованиях, рыночных исследованиях и инновационных процессах. Если в прошлом университеты концентрировались на базовых и фундаментальных науках, предоставляя бизнесу самостоятельно работать над применением

полученных результатов для коммерческого использования, то сейчас границы все больше размываются и для успешной деятельности в сфере исследований и разработок все чаще предприятия и университеты должны сотрудничать в рамках инновационного процесса.

Во-вторых, университеты все чаще видят себя как провайдеров консультационных услуг, советов, программ для изменения и т. д. Во многих случаях эти услуги предоставляются не просто в рамках двухсторонних взаимоотношений «продавец — покупатель», а как часть многостороннего долгосрочного партнерства. Чтобы проникнуть в эту сферу, университеты должны развивать долгосрочные и основанные на доверии рабочие отношения со своими организациями-клиентами, а также другими организациями.

В этом смысле университеты все в большей степени становятся ключевыми участниками **инфраструктуры сотрудничества** и действуют как **институты сотрудничества**. В тех случаях, когда другие институты сотрудничества в региональной экономике еще не появились или находятся на начаточных стадиях своего развития, университетский сектор (наряду с образовательными учреждениями других уровней образования) может играть особую роль в поддержке сотрудничества. Правительство Великобритании стремится вовлечь университеты в развитие таких видов сотрудничества, как, например, трансфер знаний и технологий, а также других видов поддержки не только традиционных секторов бизнеса, но и правительственных организаций социальной сферы на местном, региональном и национальном уровнях. Фактически такая деятельность в последнее время все чаще называется **«третьей миссией» университетов** наряду с обучением и исследовательской деятельностью.

Чтобы проиллюстрировать те виды взаимодействия и рабочих связей, которые становятся все более важными, давайте рассмотрим некоторые примеры из опыта Великобритании. Все они взяты из сферы бизнеса и менеджмента, но похожие примеры можно найти и в других сферах деятельности.

Налаживание успешных связей с бизнес-средой: современные примеры из практики Великобритании

В Великобритании образование в сфере бизнеса и менеджмента является одной из наиболее

сильных сфер высшего образования. Почти все университеты имеют бизнес-школы или подобные подразделения. «Ассоциация бизнес-школ» (членская организация, представляющая все университетские бизнес-школы Великобритании) недавно подготовила отчет о том, как ее члены поддерживают бизнес и общество [6].

Этот отчет очень важен с нескольких точек зрения:

— во-первых, он демонстрирует различные способы, которые бизнес-школы используют для общения как с традиционными, так и с нетрадиционными клиентами;

— во-вторых, выделяет большое количество типов рабочих взаимоотношений, появляющихся по мере того, как бизнес-школы укрепляют свои связи и развивают свою роль в качестве институтов сотрудничества;

— в-третьих, описывает разнообразие коммерческих возможностей, возникающих при соответствующем использовании интеллектуального капитала университета;

— и наконец, определяет типы отношений, которые бизнес-школы устанавливают с местными региональным сообществом, а также меры по созданию таких взаимоотношений (см. таблицу).

Очень важным является то, что такие подходы к сотрудничеству все более и более часто встречаются в практике университетов. Подобные примеры, без сомнения, можно найти и в опыте российских университетов. Однако в четырех регионах, где работает компонент «Подготовка управленческих кадров» проекта Делфи II, уровень «связности» и сотрудничества, а также спектр услуг, предоставляемых университетами бизнес-сообществу, выглядят гораздо более ограниченными. Некоторые из перечисленных выше видов инициатив могут быть перспективными для улучшения отношений для тех, кто хотел бы приблизиться к бизнес-сообществу.

Реакция университетов

Недавнее исследование сотрудничества между университетами и бизнес-сообществом в Великобритании, так называемый отчет Ламберта [15], определило наиболее важные пути для улучшения такого сотрудничества. Среди них:

— меры, требующие правительственной финансовой поддержки (например, поощрение менее вовлеченных в исследования университетов к более эффективному сотрудничеству с компаниями);

Примеры из практики Великобритании

Развитие и поддержка промышленных кластеров	На северо-западе Англии существует значительный «кластер» предприятий, связанных с аэрокосмической отраслью. Университет Ланкастера [7] работает с одной из организаций, представляющих эти компании, над созданием условий для появления так называемых «виртуальных компаний», возникающих как реакция на новые бизнес-возможности. Для этого пришлось много работать над юридическими препятствиями, которые могут возникнуть на этапах формирования виртуальных компаний и подачи заявок на финансирование, а также при распространении опыта и экспертизы в другие регионы Европы. В конечном счете университет намерен создать так называемый «центр экспертизы», специализирующийся на «виртуальных компаниях», предоставляя им обучение и консультации, что очень важно для виртуальных компаний, представляющих перспективную и быстроразвивающуюся модель бизнеса.
Поддержка организаций государственного сектора	Реагируя на План модернизации Правительства Великобритании, учреждения государственного сектора все больше используют современные методы и инструменты менеджмента, которые ранее встречались практически только в частном секторе. Бизнес-школа Университета Тисайд поддерживает этот процесс путем предоставления программы MBA по государственному управлению [8], что ориентировано, например, на представителей местных органов власти и органов управления службой полиции. Такую программу можно осуществлять даже без проведения оценки для тех, кого больше интересуют не получаемый диплом и квалификация, а приобретаемые знания и навыки.
Поддержка новых предприятий	Университет Ноттингема [9] работает над проблемой удержания выпускников в регионе. Эту проблему решают путем предоставления выпускникам возможности развивать свои предпринимательские навыки, а также путем оказания практической помощи в создании собственных предприятий. Поддержка включает в себя предоставление доступа к высокоскоростным каналам сети Интернет, консультации по развитию бизнеса, предоставление на льготных условиях офисных помещений и проведение регулярных встреч с молодыми предпринимателями с целью продвижения данной идеи.
Поддержка отдельных промышленных секторов	Бизнес-школа Университета Дарэма на северо-востоке Англии тесно сотрудничает с местными производителями пищевой продукции и напитков в целях повышения прибыльности и эффективности процессов управления изменениями. Программа развития и изменений пищевой промышленности в северо-восточном регионе [10] предоставляет навыки менеджмента и помогает менеджерам использовать соответствующие бизнес-стратегии. Эта программа осуществляется путем проведения семинаров, а также экспертного консультирования для отдельных компаний.
Личностное развитие и лидерство	Например, Университет Халл поддерживает успешную программу электронного наставничества, разработанную для женщин-менеджеров [11]. Этот проект привлек женщин-менеджеров, работающих во многих крупных компаниях региона, которые хотят развивать свою карьеру, но сталкиваются с «незримой стеной», часто ограничивающей продвижение по службе. Этот механизм предусматривает создание пар наставник — консультируемый, которые представляют различные компании региона, в целях содействия профессиональному развитию.
Поддержка инноваций	Университет Суррея использует свой успешный «научный парк» как базу для «преинкубаторных отделов», разработанных для поддержки новых динамично развивающихся, основанных на знаниях (наукоёмких) компаний в регионе [12]. Инициатива осуществляется совместно с 3 другими университетами региона и получает финансирование от правительства в размере 5 млн. фунтов. В конечном счете 4 университета разрабатывают похожие предварительные бизнес-инкубаторы. «Научный парк» представляет собой важный пример сотрудничества университетов. Это участок размером 28 гектаров, на котором расположено более 110 технологических компаний, занимающихся научными исследованиями и разработками.
Организационные изменения	Бизнес-школа Манчестера [13] поддерживает реформу национальной службы здравоохранения, направленную на оптимизацию распределения потоков пациентов между провайдерами «первой медицинской помощи» и другими частями системы здравоохранения. Бизнес-школа работала совместно с докторами первичного сектора здравоохранения с целью создания более адекватных связей между различными частями системы. Результаты изменений можно будет измерить степенью улучшения обслуживания пациентов и возросшей эффективностью использования ресурсов.
Поддержка отдельных компаний	Квалификационные курсы для выпускников, направленные на потребности определенных компаний, не являются новым веянием, однако интересным примером может послужить недавнее партнерство между «Firstdirect» (быстрорастущей банковской компанией, работающей в режиме он-лайн) и бизнес-школой Университета Лидса [14]. Эта программа для банковских менеджеров направлена как на трансформацию индивидуальной работы менеджера, так и на общее улучшение работы компании. Это достигается не только путем развития конкретных управленческих методов работы, но и благодаря продвижению «нелинейной системы мышления», которую банк считает одной из основных компетенций менеджеров.

— примеры того, как университеты могут стать более эффективными (например, благодаря оптимальной организации сотрудничества с другими организациями);

— ситуации, когда различные учреждения необходимо «уговаривать» более эффективно сотрудничать друг с другом (например, правительственная поддержка по укреплению сотрудничества между агентствами по региональному развитию и университетами).

Несмотря на содержащуюся в данном отчете критику, очевидно, что высшее образование в Великобритании добилось прогресса, приняв на себя роль «институтов сотрудничества».

Приведем лишь один пример Университета Солфорд, находящегося на северо-западе Англии, чтобы проиллюстрировать определенные нововведения, зачастую связанные с очень простыми организационными изменениями, которые используются для улучшения связей с бизнесом и экономическим сообществом:

- Был создан коммерческий и корпоративный «клуб», направленный на «привязку» организаций — членов клуба к различным центрам, отделам и подразделениям университета, что позволило членам клуба получить доступ к техническим и деловым знаниям. Сам по себе клуб является некоммерческой организацией.

- Был создан отдел, представляющий собой «ворота» в университет, т. е. первую инстанцию, куда обращаются все внешние организации. Это упрощает процедуру первого контакта для потенциальных клиентов и партнеров, а в дальнейшем помогает им найти нужных людей и необходимые услуги.

- Активный маркетинг таких преимуществ, как большие аудитории, лаборатории и т. д., стимулирует представителей бизнес-сообщества и других сфер участвовать в жизни университета.

- Маркетинговая работа спроектирована таким образом, чтобы отвечать потребностям клиента. Университеты далеко не всегда соответствуют потребностям представителей бизнеса и промышленности. Например, проблемы бизнеса обычно многогранны по своей природе, что затрудняет их решение монодисциплинарными академическими подразделениями. Отсюда возникает потребность в полном исследовании потребностей клиента. Также желательно, чтобы университет предоставлял свою базу знаний и навыков в том виде, который удовлетворил бы потребности клиентов. Например, университет Солфорда позиционирует себя в 4 клю-

чевых областях, которые нарушают традиционные границы предметов. Например, область «Культурный капитал» включает: журналистику, искусство и дизайн, производство кино- и видеофильмов, лингвистику и туризм. Все эти предметы университет комбинирует по-разному, чтобы наиболее полно удовлетворять потребности определенного клиента или проекта.

- Точно так же в сфере здравоохранения университет сочетает опыт в таких сферах, как исследование раковых заболеваний, водные ресурсы, информационные технологии в здравоохранении, государственное здравоохранение, охрана окружающей среды, «зеленые» технологии.

- Университеты также должны сотрудничать в целях обеспечения большей доступности для своего местного сообщества. Работая вместе в рамках Ассоциации университетов северо-запада Англии, университеты этого региона, включая Солфорд, создали «систему посредничества знаний» с целью продвижения на рынок опыта и экспертизы учреждений высшего образования и предоставления более легкого доступа для компаний, заинтересованных в ресурсах и знаниях университетов. Сейчас компании и другие организации, нуждающиеся в поддержке, могут обратиться в центральную базу данных для определения основных сильных сторон и ключевых специализаций провайдеров образовательных услуг региона.

- Совместная сетевая работа важна и в рамках самого университета. Зачастую подразделения университета препятствуют эффективному общению между различными предметными областями. Это значит, что сотрудникам нелегко работать вместе, даже если они того хотят. Для того чтобы решить эту проблему, в Университете Солфорд был создан специальный отдел, поддерживающий преподавателей и студентов, которые хотят создавать новые предприятия, используя ноу-хау университета. Одной из основных функций университета, ведущего сотрудничество, является предоставление консультаций сотрудникам и студентам, обладающим знаниями и ноу-хау.

Региональные инициативы сотрудничества

Пока что мы говорили о реакции университетов, и в частности бизнес-школ. Однако если мы вернемся к работе Мосс Кантер, то увидим несколько практических шагов, которые можно предпринять на региональном уровне для улучшения

«инфраструктуры для сотрудничества» и укрепления сильных сторон региона. Такие практические шаги могут стать следствием различных типов «институтов сотрудничества», и университет может поддержать многие инициативы, например:

- региональные «гражданские форумы» для определения сходных интересов промышленности, властей и других заинтересованных сторон;

- стратегии развития региона, основанные на общем понимании сильных сторон региона и его будущего потенциала. Это должны быть динамичные стратегии, идущие снизу вверх, а не навязываемые властями «планы»;

- публичное празднование «историй успеха» в регионе;

- продвижение ориентированной на клиента точки зрения во всем регионе: региональные власти, бизнес, образование;

- распространение идей о важности качества и инвестирование в улучшение качества продукции и услуг во всем регионе, будь то на уровне образования, бизнеса, региональной администрации, сферы искусств или где бы то ни было;

- создание так называемых центров «все нужное в одном месте», которые предоставляют компаниям доступ к информации, ресурсам и консультациям по различным вопросам бизнеса;

- создание баз данных по региональным компаниям, имеющимся помещениям и т. д.;

- создание возможностей для обучения сотрудников отдельных компаний из всех отраслей бизнеса и в особенности компаний, которые только начинают работу в регионе;

- помощь студентам в развитии навыков трудоустройства и использования реальных возможностей для развития карьеры;

- содействие сотрудникам сферы бизнеса, образования и государственной службы, в особенности занимающим высокие должности, в достижении взаимопонимания с «остальным миром»;

- продвижение «волонтерства», благодаря которому граждане и работники могут получить те навыки и компетенции, которые они не получили бы в другом случае, а также могут взаимодействовать с теми секторами сообщества, с которыми они ранее не контактировали.

- поддержка обмена идеями и инновациями между организациями и учреждениями.

- привлечение «крупных местных компаний» и «малых местных предприятий» к более тесному сотрудничеству (например, помощь малым предприятиям в более эффективном продви-

жении их продукции и услуг среди крупных компаний).

В более долгосрочной перспективе почти все эти области сотрудничества могут предоставить университетам потенциал для дальнейшего усиления своей роли в качестве провайдеров образовательных услуг, посредников или инициаторов. С точки зрения краткосрочных перспектив у университетов могут быть более важные приоритеты. Некоторым может показаться, что участие в такой деятельности не является частью их основной миссии. Другие считают, что они могут полагаться на уже существующие рынки. Однако в будущем следование подобным стратегиям сотрудничества в конечном счете поможет встроить университеты в соответствующие сообщества, создать более активный долгосрочный рынок, обеспечивая учреждениям более удобную позицию для работы.

Национальные инициативы сотрудничества

Даже после многих десятилетий опыта создания «институтов сотрудничества» в сфере образования, обучения, трудоустройства и экономического развития в Великобритании все равно еще существует нестабильность. Агентства по региональному развитию — пока относительно новое явление, профсоюзы претерпели значительное изменение своей роли в контексте обучения, профессионального развития и трудоустройства. В последнее время правительством были приняты меры для того, чтобы сделать контроль над финансированием учебных заведений более отзывчивым по отношению к нуждам работодателей.

На данном этапе правительство соглашается с тем, что серьезные изменения в уровне качества образования и обучения и, следовательно, в уровне имеющихся навыков не могут произойти только благодаря усилиям отдельных организаций. В Великобритании современная «Правительственная стратегия по навыкам» [16] поднимает вопрос о создании успешной сферы, основывающейся на спросе:

«Изолированные индивидуальные инициативы недостаточны, поскольку такие попытки не сыграли заметной роли в прошлом. Нам нужно объединить всех крупных партнеров. Нам также нужно соединить большое количество существующих программ, чтобы они превратились в единую для всех, крепкую и точно направленную программу изменений».

Правительство Великобритании решило пере-

смотреть коллективные договоры, в соответствии с которыми происходит сотрудничество между основными заинтересованными сторонами: образовательным сектором, региональными властями и работодателями. С практической точки зрения это означает, что ключевые учреждения, заинтересованные в развитии бизнеса, должны более тесно сотрудничать. На **национальном** уровне «Правительственная стратегия по навыкам» определяет потребность в создании так называемого «национального союза навыков», который действовал бы в качестве ключевого механизма социального партнерства, вовлекая в свою деятельность различные подразделения правительства, например Департамент торговли и промышленности (аналог Министерства промышленности и торговли), Департамент образования и навыков (аналог Министерства образования) с представителями национальных профсоюзов, работодателей, провайдеров образовательных услуг и представителями предприятий малого бизнеса.

Чтобы тщательно сформулировать потребности рынка и сделать их понятными, необходимо найти соответствующие подходящие структуры для объединения различных заинтересованных сторон. Недавно, например, Правительство Великобритании попыталось перестроить несколько ключевых сетевых организаций, представляющих работников и работодателей в *каждом секторе экономики*. Новая организация «**Навыки для бизнес-сетей**» [17] предоставляет структуру для определения потребностей в навыках в различных экономических секторах и определения наилучших способов их предоставления. На **региональном** уровне национальная стратегия требует, чтобы агентства регионального развития более тесно работали с центрами трудоустройства (которые выполняют роль поисковиков для тех, кто хочет найти работу), центрами малого бизнеса (которые поддерживают малый бизнес); сетью «Навыки для бизнеса», а также Советом по обучению и навыкам [18] (основное финансирующее учреждение, через которое правительство оказывает поддержку профессиональному образованию и обучению). Они играют все более важную роль в функционировании университетов, которые при рассмотрении будущих проектов уделяют все больше внимания планам и приоритетам региона.

Из вышесказанного можно сделать некоторые выводы. Во-первых, одной из ключевых задач правительства в условиях рыночной экономики является создание обширной национальной сети «ин-

ститутов сотрудничества». В рамках сети могут развиваться местные и более специализированные институты сотрудничества. Во-вторых, такую сеть следует рассматривать как подвижную структуру. Нет такой модели, которую можно было бы назвать подходящей, следовательно, способность к изменению и гибкость станут ее неотъемлемыми характеристиками. В-третьих, если университеты поставят задачу выполнения своей «третьей миссии», то они должны будут активно работать в этих структурах и развивать собственные двухсторонние и многосторонние связи.

Выводы и возможные последствия

Описанные выше сценарии подразумевают существование зрелой рыночной экономики, в которой традиции гражданского общества, вовлеченности и сотрудничества устанавливались на протяжении веков. Если говорить о развитии российской экономики, то они пока представляют собой отдаленные перспективы, даже если предположить, что ключевые заинтересованные стороны согласятся двигаться в этом направлении. Однако описанные сценарии ярко иллюстрируют некоторые практические шаги, которые предпринимаются в настоящее время для того, чтобы улучшить инфраструктуру сотрудничества на национальном, региональном и отраслевом уровнях экономики, и потенциальную роль, которую должны играть университеты, если они хотят стратегически позиционировать себя в рамках этой инфраструктуры.

Опыт четырех регионов, где работает компонент 2 («Подготовка управленческих кадров») проекта Делфи II, говорит о том, что имеется относительно небольшое количество **институтов сотрудничества** и что организации, предоставляющие образовательные услуги в сфере подготовки управленческих кадров (не только университеты), в очень небольшой степени вовлечены в реальные действия.

Предварительная оценка предполагает, что имевшиеся ранее крепкие связи с промышленностью за последние 12–15 лет были практически разрушены и сейчас идет медленный процесс их восстановления. Зачастую связи, которые устанавливают сотрудники университетов, имеют личный характер (а не институционализированный) или же основаны на контактах с выпускниками. Таким образом, они не координируются и не управляются на уровне университета. Следовательно, можно предположить, что связи, установленные таким

образом с некоей компанией, будут «одноцелевыми», т. е. будут служить потребностям одного отдела или факультета, не принося пользу университету в целом.

У преподавателей, занимающихся обучением менеджеров, нет таких возможностей работы и общения в рамках профессиональных сетевых организаций, как у их коллег в других странах. Многие преподаватели/тренеры, принимавшие совместно с представителями бизнеса участие в семинарах по проекту Делфи, говорили, что это был уникальный опыт. Профессиональные ассоциации (например, в сфере маркетинга, управления человеческими ресурсами, бухгалтерского учета), в которых в качестве членов могли бы состоять, например, преподаватели из Западной Европы, пока не достаточно развиты. Также, видимо, не существует аналога Академии, недавно созданной в Великобритании для поддержки усовершенствования преподавательских и обучающих навыков посредством дистанционного обучения и различных встреч, конференций и форумов на национальном уровне. В подобной ситуации недавнее создание в России Межрегиональной ассоциации преподавателей программ MBA определено является шагом в правильном направлении.

В некоторых регионах уже проявляется роль региональной администрации в сближении ключевых заинтересованных сторон. Также за время реализации проекта Делфи возникли некоторые региональные инициативы, направленные на укрепление сотрудничества, например, инициирование корпоративных университетов. Представляет-

ся весьма поучительным проанализировать ситуацию через несколько лет и посмотреть, появилась ли более развитая инфраструктура сотрудничества в этих регионах и, следовательно, привела ли российская модель развития к перепозиционированию университетов в сторону «сердцевины» экономической деятельности.

Литература

1. www.delphi-project.ru
2. Правительство Российской Федерации: Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года.
3. Гибсон М., Афонин А. Бизнес и высшее образование: опыт взаимодействия в Великобритании // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 4(32).
4. Porter M., Ketels Ch. UK Competiveness: Moving to the next stage // U. K. Department of Trade and Industry/Economic and Social Research Council. 2003.
5. Kanter R. M. World Class: Thriving locally in the Global Economy. N. Y., 1995.
6. Association of Business Schools, Pillars of the Economy: How UK Business Schools are meeting the Global Competitiveness Challenge, www.the-abs.org.uk
7. www.lums.lancs.ac.uk
8. www.tees.ac.uk/schools/tcs/
9. www.nottingham.ac.uk/business/
10. www.dur.ac.uk/dubs/
11. www.hull.ac.uk/hubs/
12. www.surrey.ac.uk
13. www.mbs.ac.uk
14. www.leeds.ac.uk/lubs/
15. www.hm-treasury.gov.uk/media/EA556/lambert_review_final_450.pdf
16. www.dfes.gov.uk/skillsstrategy
17. www.sbs.gov.uk
18. www.lsc.gov.org

