



УНИВЕРСИТЕТ INC.: ОТ АКАДЕМИЧЕСКОЙ КОРПОРАЦИИ К ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМУ ПРОИЗВОДСТВУ

Участники: И. Р. Агамирзян, Т. М. Атнашев, К. В. Зиньковский, А. К. Ключев, О. В. Лешуков,
И. В. Павлюткин, Е. А. Савелёнок, П. А. Сафронов.

Консерватизм академических структур очевиден. Однако не менее очевидно и внедрение корпоративных форм и стиля управления в вузах. В университетах и при университетах создаются проекты и компании, производящие интеллектуальные продукты и услуги. Спектр новой деятельности университетов простирается от медиапредпринимательства, туристической и культурной сферы до инжиниринга, землеустройства и фармакологических разработок. При этом обсуждение изменений в высшем образовании часто актуализирует конфликт сторонников менеджериализма и академической автономии: в какой мере корпоративные ценности академии можно сохранить, занимаясь бизнесом? В рамках предлагаемой дискуссии предложен иной разворот проблемы. Мы хотим обсудить, каким образом в условиях нарождающегося университетского бизнеса можно задать новое определение академической автономии, которое позволит высшим учебным заведениям не следовать пассивно в фарватере изменений социального порядка, а определять их. Для организации обсуждения было сформулировано несколько рамочных вопросов, которые задают не столько план высказываний, сколько тематическое поле. Это следующие вопросы: 1. Являются ли изменения, связанные с проникновением бизнеса и корпоративных подходов в вузы, устойчивым трендом? 2. Как связана академическая свобода и университетский бизнес в российском и мировом контексте? 3. Каковы приоритеты организационного проектирования в контексте проникновения в них бизнеса (на примере российских университетов)? 4. Какова позиция основных участников университетской жизни по отношению к этим изменениям?

Игорь Рубенович Агамирзян, вице-президент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Происходящее сегодня в университетах является некой демонстрацией и частным случаем смены парадигмы жизни человека в новом технологическом укладе, постиндустриальном обществе. Мы живем в мире, в котором основой жизнедеятельности человека стала информация и информационные технологии. Так не было в те годы, когда я родился и учился. При этом такой процесс перехода довольно длительный: он начался в начале 1970-х гг. и продолжается до сих пор. Данный переход меняет очень и очень многое. По своей масштабности он сравним с периодом европейской индустриализации, когда похожую роль сыграло всеобщее распространение грамотности. Сейчас также ощутима потребность в совершенно новой культуре функционирования всего человеческого общества в целом и конкретных людей, которые для того, чтобы их на уровне общественного мнения можно было воспринимать как культурных представителей общества, должны обладать совсем другим набором навыков, чем это было 50 лет назад. Несмотря на то что мы привыкли к тому, что культура – это объект статический, она на самом деле меняется во времени. Самый тривиальный пример – это требования к знанию иностранных языков. В XIX в. нужно было знать французский язык для того, чтобы считаться культурным человеком, в XX в. – английский, а в XXI в. – возможно, что и китайский. Есть какие-то вещи, которые считались на заре соответствующей технологической волны атрибутом профессионализма, а потом становились атрибутом нормального социализированного культурного человека. Например, в начале XX в. профессия шофера была нормальной высококвалифициро-

ванной профессией, которой владели единицы, через сто лет человек, не умеющий водить автомобиль, воспринимается как некое исключение из правил, у него для этого, как правило, есть какие-то специальные объяснения. На мой взгляд, то, что происходит в академической среде, является отражением всего этого процесса в целом и, как часто бывает, принимает несколько утрированные формы, выбивающиеся за рамки того, как это в обществе устроено. Мне кажется, очень важно осознать тот факт, что сегодня образование сводится не к передаче фактологии или набора знаний, как было в университетской среде еще относительно недавно. Тогда общество существовало в условиях информационного дефицита, сегодня мы живем в совершенно другой среде, в которой информация выплескивается за края и нужно учиться другим навыкам. Нужно учиться ее анализировать, нужно учиться выбрасывать излишнюю либо недостоверную, а вовсе не собирать крупинки информации по малодоступным источникам, то есть культура анализа и работы с данными стала фундаментальным требованием к культурному человеку сегодня. То же самое с культурой предпринимательства, которое в самых разных формах превращается в элемент организации общественной жизни в целом. Предпринимательство – это вовсе не обязательно гаражные стартапы или все то, что у нас любят понимать под молодежным движением. Университетское предпринимательство вообще-то в мире в основном профессорское, а не студенческое. В реальном предпринимательстве огромная доля внутрикорпоративного предпринимательства, а не внешнего, когда, собственно, проекты внутри корпорации начинаются как предпринимательские стартапы. То же самое происходит и в университетах, это просто элемент новой культуры. Наконец, культура коммуникаций как внутренних, так и внешних. Мы на самом деле очень плохо умеем коммуницировать с внешним миром, но при этом надо признать, что и внутренняя коммуникация в разных организациях (начиная от органов государственной власти и заканчивая академической средой) устроена из рук вон плохо. В таком сложном информационном окружении, в котором мы живем, без эффективной коммуникации и внутри, и снаружи сделать оказывается почти ничего невозможно. Поэтому мой ответ на ключевой вопрос о том, является ли это долгосрочной тенденцией, – да, является, более того, мы только в начале этого пути. В силу естественного и понятного консерватизма академической среды мы сейчас оказались, скорее, в состоянии догоняющего по отношению к орга-

низованным современным образом платформенным транснациональным корпорациям. И они будут диктовать свои правила ближайшие десять лет и академической среде, и обществу, и правительству.

Петр Александрович Сафронов, независимый исследователь, консультант по образованию компании ProctorEdu

Что означает утверждение о том, что сегодня что-то поменялось, если говорить об университетах? Больше невозможно непроблематично утверждать, что университеты занимаются производством и трансляцией знаний. В радикальной формулировке можно даже сказать, что у университетов это получается плохо или вообще не получается. Почему университеты раньше вообще могли заниматься трансляцией знаний? Потому что они находились на твердой почве культурной общности, гарантированной селективным доступом в учебные заведения, общей образовательной подготовкой и едиными дидактическими технологиями.

Невозможность транслировать знания определяется отсутствием культурной общности: в массовых университетах слишком разнороден преподавательский и студенческий контингент. В этом смысле каждый следующий шаг по трансляции знаний в классическом формате общения учитель-ученик проваливается в пустоту. Этот формат к тому же часто не обеспечен предварительными договоренностями по условиям коммуникаций всех игроков. Есть однако и вариант придания другого смысла вызывающему раздражение утверждению, касающемуся того, что университеты являются местом фундаментальной науки. Невзирая на понятный скепсис, который влечет подобное утверждение, следует все-таки задуматься о том, что в условиях отсутствия культурной общности университеты могут делать сознательный выбор в пользу построения ее на новых основаниях. Это переизобретение начал человеческой солидарности, переутверждение тех принципов, которые связывают не только академическую корпорацию, но и всех, на кого она оказывает влияние.

Относительно устойчивости изменений, связанных с проникновением бизнеса в вузы. Из сказанного мной выше следует, что у нас сейчас нет возможности ясно отличить вуз от «невуза» – в том смысле, что знания там не транслируются или транслируются плохо, монополия на эту трансляцию университетом утеряна, культурной общности университеты не демонстрируют.

Поэтому мой ответ на данный вопрос заключается в том, что нам нужно говорить не о проникновении корпоративных подходов в вузы, а просто о том, что сняты границы между одним и другим, позволяющие описывать это в терминах проникновения.

Мы имеем ситуацию, когда университеты пытаются мимикрировать под те образцы, которые сегодня циркулируют, потому что сами они больше не являются местом производства культурных образцов. В этом смысле можно говорить, что в ближайшее время университеты будут в бизнесе (и не только в нем) искать себе некоторый образец, обеспечивающий их легитимность.

Имея ситуацию кризиса смыслопорождения внутри университетов, мы можем обоснованно предположить, что попытки переопределить университет в терминах, которые ему не имманентны, то есть являются исторически внешними по отношению к тому, чем он занимался ранее, будут довольно устойчивы и, естественно, они будут ограничивать академическую свободу в смысле способности академической корпорации самой формулировать цель своих занятий. Академическая свобода будет не то чтобы ограничиваться, она просто станет лишена практической опоры на реальную университетскую практику.

Свобода бессмысленна без представления о том, для чего эта свобода нужна, для каких принципиальных вопросов, определяющих жизнь человека и его смерть (вспоминая идеал платоновской академии), все это существует. Если такой ясности нет, то свобода превращается в пустое понятие и никакой драмы в присвоении этого понятия другими «заинтересованными сторонами» нет, а есть историческая логика.

Мы сегодня наблюдаем именно эту ситуацию и в мировом, и в российском контексте, на мой взгляд, тут нет существенной разницы. И мы опять-таки будем ее наблюдать столь долго, сколь академическая корпорация будет отказываться от вопроса о новом основании своего единства.

Организационное проектирование, которое осуществляется на пустом пространстве, нуждается в том, чтобы задать какие-то базовые рамки и процедуры, то есть нуждается в том, чтобы проделать вот эту работу построения фундамента. Как бы этот фундамент ни строить – есть нужда в правилах, в соответствии с которыми этот фундамент возводится, затем оценивается его прочность. Поэтому основной приоритет организационного проектирования в российских университетах и в общем контексте образовательной политики, касающейся высшего образо-

вания сегодня в России, – это последовательная элиминация всего того, что делается по непонятным правилам, как, например, распределение контрольных цифр приема, формирование преподавательской нагрузки, организация материальной помощи студентам и т. д.

С учетом отсутствия элементарных процедурных норм в российской образовательной политике вообще и в целом в секторе высшего образования понятно, что стейкхолдеры, которые могут влиять на эту ситуацию только косвенно своим выходом или равнодушием (я имею в виду студентов и профессорско-преподавательский корпус), демонстрируют широкий спектр негативных эмоций от равнодушия до разочарования, гнева и возмущения. Это редко завершается попытками публичного возмущения, хотя они есть в России, существует профсоюз «Университетская солидарность», существуют другие группы коллег, которые в Уральском федеральном университете, в Высшей школе экономики, в РГГУ пытаются оппонировать вопиющим нарушениям такого рода процедурной справедливости, но вместе с тем понятно, что эта позиция всегда будет носить реактивный характер, то есть она не адресуется главному вопросу, который я обозначил раньше: «Что нас объединяет кроме того, что мы кем-то обижены?» Строить солидарность на основе обиды, разочарования, например, тем, что преподаватели не дают знаний, или разочарования преподавателей тем, что растет катастрофически их нагрузка и т. д. – это плохой ход. Это попытка выстраивать негативную идентичность там, где востребованы позитивное утверждение и позитивная позиция.

Евгений Алексеевич Савелёнок, доцент кафедры менеджмента инноваций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Когда я слышу, что университет – это корпорация, мне сразу вспоминается фраза из «Записок Пиквикского клуба»: «Очень хорошо, – сказал мистер Уинкль, когда его вызвали на дуэль, думая про себя, что очень плохо».

Мне кажется, что вопрос о том, является ли и становится ли университет корпорацией, имеет две стороны. С одной стороны, наверное, это все очень правильно и даже хорошо, с другой стороны, это может быть и неправильно, и очень нехорошо. Чаще всего, когда говорят, что университет – это корпорация, имеется в виду, что университет приобретает похожие черты в части управления, организационной структуры, корпоративной культуры,

то есть он становится просто похож на корпорацию. Следовательно, сотрудники университета – это сотрудники корпорации. Но если университет – это корпорация, кто тогда в ней студенты?

Когда я самостоятельно отвечаю на вопрос, является ли университет корпорацией, мне ближе подход, что является, но в том смысле, что сотрудниками этой корпорации являются студенты. И это для меня рождает некий новый образ корпорации, и, соответственно, университета. Движение в сторону Университета Inc. – это не вопрос заимствования университетом корпоративных правил и методик, а вопрос, скорее, переосмысления содержательных и форматных рамок деятельности его сотрудников, в первую очередь, студентов как наиболее многочисленного класса сотрудников.

Есть исследовательские данные, что только 37% студентов приходят в университет за профессиональным развитием, то есть чтобы получить на определенном факультете профессию и дальше в ней совершенствоваться. По практике мне кажется, что этот процент сильно меньше. Добавим к этому то, что уже сказано коллегами – университет перестает быть специализированным центром по созданию и трансляции знаний. Возникает вопрос, что вообще студенты делают, могут или должны делать в университете? При этом вопрос, что делают сотрудники в корпорации, не возникает – они, естественно, работают и приносят, каждый в меру своей работоспособности и ответственности, доход корпорации. Соответственно, есть две плоскости вопроса: 1) могут ли студенты приносить прибыль университету (помимо оплаты за обучение); 2) в чем разница между «работой» в университете и в корпорации. Иными словами, чем университет может занять студента на 2, 4 или 6 лет, чтобы это не выходило за рамки существующих представлений об университетской идентичности, но расширяло его профессиональную рамку.

Традиционное занятие для студентов помимо учебы – исследования. Поэтому лично для меня это большая профессиональная проблема, когда я студентам магистратуры на научно-исследовательском семинаре в сентябре начинаю рассказывать о том, что они за два года должны стать исследователями, то есть сначала написать курсовую работу, потом магистерскую диссертацию, между делом писать статьи, готовить доклады и пр. Каждый раз мне стоит некоторых усилий объяснить, зачем это им нужно. Потому что я сам понимаю, что за два года исследователями они не станут и, скорее всего, им это и не нужно.

Исследовательская деятельность студентов все более становится сродни улыбке Чеширского кота: формально все это есть – работы, доклады, даже статьи, реально все это не конвертируется ни в личный доход студента (кроме его зачетки), ни в доход университета как корпорации (кроме очередных КЦП).

Переосмысление университетской идентичности применительно к развитию университета в сторону Университета Inc. – это, прежде всего, переосмысление той деятельности, которой заняты его сотрудники (студенты). Новое содержание этой деятельности требует новых форматов. Как один из возможных форматов исследовательской деятельности студентов – производство ими так называемого «интеллектуального продукта».

Чтобы обучение студента стало «производительным» не только для зачетки, следует перевернуть представление о том, что может составлять исследовательскую проблематику: перейти от парадигмы «вот проблема, студенту поручено ее изучать, поэтому это должно быть ему интересно» к парадигме «вот проблема, она интересна студенту, поэтому он ее изучает». При таком подходе итогом образовательной деятельности студента является решение им его собственных профессиональных задач.

Формой существования данного решения является «интеллектуальный продукт».

В качестве гипотезы: университет становится корпорацией не потому, что его система управления все более и более напоминает корпоративную, а потому, что он начинает массово производить некий интеллектуальный продукт, который востребован в профессиональной среде. Этот продукт не является результатом собственно исследовательской деятельности ППС и НПР университета, не производится на гранты и бюджеты, а появляется в недрах самого образовательного процесса, построенного по принципу «обучения через исследование». И «продавцом» этого продукта является не сам университет, а непосредственно его студенты и выпускники. Представим себе корпорацию, у которой каждый год есть несколько тысяч добровольных менеджеров по продажам, лично заинтересованных в результатах продаж, и нам станет понятнее потенциал Университета Inc.

Алексей Константинович Ключев, главный редактор журнала «Университетское управление»

Становятся ли университеты бизнес-структурами? На мой взгляд, не становятся, перестали

двигаться в этом направлении около десяти лет назад. Действительно был тренд на заимствование управленческих технологий из бизнеса, однако сегодня этот тренд становится все менее значимым. В настоящее время когорта университетов, которые могут претендовать на название «предпринимательский», крайне узкая и становится все меньше. Мне кажется, что происходят процессы превращения университетов в подобие государственных структур. Откуда берутся ректоры в современных университетах? Примеров, когда в университет приходил бы человек из бизнеса, из какой-то крупной корпорации практически нет. Большей частью кадры управления университетами формируются из представителей органов власти. Соответственно, и управленческие технологии они приносят оттуда. Бизнес-технологии мы имеем только в очень узком сегменте университета: пиар и реклама, отдельные фрагменты в области финансового менеджмента, а в области работы с персоналом, в области академического управления – почти ничего. Конкурируем ли мы с бизнесом? Абсолютно не конкурируем. Наш «фронт-офис» в конкуренции с бизнесом – это так называемые малые инновационные предприятия, но их масштабы деятельности в лучшем случае составляют 3–4 млн руб. годового оборота, то есть минимальный объем генерации продукции. Даже для экономики малого города это крошечный масштаб бизнеса.

В отношении академической корпорации стоит честно сказать, что у нас ее нет. Во-первых, границы размыты. В университетах 25–30% – это люди, которые работают по совместительству, и их доля растет, есть устойчивая статистика. Во-вторых, даже постоянный персонал, как правило, не имеет устойчивых экономических интересов в своем университете, так как они еще где-то работают помимо собственного вуза. В-третьих, способны ли мы как корпорация защищать свои интересы? Абсолютно неспособны! Можно увидеть, что высшая школа проиграла все свои «битвы» на протяжении всей новейшей истории.

Что касается организационного плюрализма, то мы не находимся в подобной ситуации. Фактически сегмент негосударственного образования исчезает, более того, этот сегмент становится все менее глубоким и рутинным. Мы проводили исследование предпринимательского образования и обнаружили, что в негосударственных вузах оно организовано даже хуже, чем в государственных. Частные вузы больше боятся проверок и аккредитации, и потому реже идут на эксперимент, хотя именно они должны работать на рыночный

сегмент. У нас действительно сегодня появилось больше разных университетов, но они разные не организационно, а скорее, решают разные задачи: федеральные, национально-исследовательские, опорные и все остальные.

Для сравнения: в Казахстане есть университеты-корпорации, и они действительно работают как корпорации и с точки зрения законодательства, и с точки зрения устройства, то есть присутствуют разные по своим организационным типам университеты. Мы же застряли в одном сегменте этатистской модели вуза и живем в условиях выстраивания все более вертикальной схемы управления в наших университетах.

Иван Владимирович Павлюткин, доцент кафедры экономической социологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Мне кажется, что есть три базовые проблемы, которые нужно решить в связи с понятием университета как корпорации.

Первая проблема – это права собственности. Когда мы говорим о корпоративном капитализме в университете, то это понятие исторически ему чуждо, потому что в университетском сообществе отсутствует понятие права собственности на знание, на то, что говорится внутри аудитории или на научном семинаре. Сегодня, когда команда ученых из разных университетов хочет запустить общий проект по гранту, это может быть инжиниринговый проект или академический проект, не связанный с прикладной задачей, то возникает вопрос, через какую корпорацию этот грант проводить и кто будет владеть правами на результаты интеллектуального труда. Каждый администратор университета, естественно, хочет, чтобы проводили через него, так как в качестве корпорации он заинтересован в том, чтобы права собственности не были привязаны к университетскому сообществу, перекрывающему границу отдельной организации. Альтернативой этому размытому институту собственности было бы то, что антропологи называют «дарообменом». Если проводить аналогии с антропологическими образами, то, в отличие от капиталиста, который заинтересован в аккумуляции богатства и распространении прав на него, в университете живут «большие люди» (big man). Они аккумулируют не материальные богатства, а идеи и знания, то есть то, что является общим и передается как дар. В этом контексте видный ученый – это не тот, кто много ресурсов аккумулировал за счет публикаций и патентов, а тот, у кого есть много «должников», учеников и коллег, людей, которым он раздал «дары», кото-

рые их приняли и передают их дальше. И это две разные логики устройства университета как корпорации. В первом случае капиталистов, с ярко выраженными правами собственности, а во втором «больших людей», где права собственности на знание если не отсутствуют, то сведены к минимуму. Сегодня происходит трение между двумя этими логиками.

Возникает вопрос – если эти «большие люди» ничего не капитализируют, то откуда берутся ресурсы? Если мы посмотрим на большинство западных университетов, то источником формирования перспективных исследований и устойчивости для них исторически являются большие дары, а сегодня эндаументы и публичные кампании по сбору пожертвований. Это могут быть пожертвования меценатов, выпускников, людей, которые считают важным быть сопричастным университетскому сообществу. Эти ресурсы являются одной из частей в круге дарообмена. Количество эндаументов в России порождает вопрос, почему у нас нет подобной культуры «дарения». Конечно, университет участвует и в рыночном обмене, но напряжение внутри сообщества может нарастать в связи с конфликтом этих двух логик или культур.

Вторая проблема – это производительность. Крупные вложения в университеты и крупные обязательства, которые берут на себя его администраторы предполагают сегодня, что мы как ученые плохо производим, у нас плохая производительность труда. У ученых теперь есть показатели отчетности, побуждающие их делать публикации и демонстрировать свою производительность. Но я думаю, что изначально подобная производительность университетам была чужда. Вообще университет – это иноперативное сообщество, оно непроизводительное, праздное. Ученые собираются и обсуждают, и именно в этом общении рождается что-то интересное и новое. Университет исторически наполнен большим количеством церемоний и ритуалов, интеллектуального общения, определенного течения времени. Корпоративный капитализм предполагает, что ученый должен производить, оперативно выполнять задачи, а не придаваться общей праздности.

Третье – это связанность университета в ситуации напряжения между академиками и администраторами. Я бы разделил здесь два понятия – связанность и сцепленность. В рамках корпоративного капитализма более уместно понятие организационной сцепленности, взятое у К. Вейка. Университет никогда не был «сильно сцеплен», никогда не было линейного управления «поста-

новка администратором задачи – выполнение профессором задачи». Это всегда было «слабое сцепление», допускающее степень свободы, наличие буферной зоны. И поэтому университетом очень сложно управлять, так как это не управление результатами, а скорее, следствиями того, что придумал ученый. Сильное административное управление, рождающее «сильное сцепление» между факультетом и администрацией и может привести к «пробуксовыванию» в процессе общего движения. Например, одним из следствий может стать появление большого числа мусорных публикаций, которые возникают в силу такого административного управления в ответ на взятые обязательства. В связи с университетом как корпорацией возникает феномен «сильной сцепленности» организации, но ее «слабой связанности» и в результате разрушения целостности университета.

В результате, как мне кажется, разговор про различия в логиках университетской организации – это разговор про ценности и добродетели, про то, какой образ жизни университетского сообщества нам более важен. Я отчасти согласен, что нам сейчас сложно выбрать этот способ жизни, но я уверен, что внутри себя университеты это различие хотят производить. И если эти три вопроса как-то решить, то это ключ к правильному управлению университетом.

Олег Валерьевич Лешуков, научный сотрудник проектно-учебной лаборатории «Развитие университетов» Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

В нашей дискуссии меня больше всего волнует вопрос оснований того, что в университете должно быть предпринимательство. Зачем оно необходимо вузам, студентам, преподавателям и т.д.? Есть простое обоснование: это соответствует государственной политике и нашему движению к новому технологическому укладу, но я бы хотел разобраться более детально, исходя из своего опыта исследования региональных вузов России и опыта их стратегического консультирования.

Какие проблемы я вижу у региональных вузов, с которыми сталкиваюсь в рамках исследований? Вузы – это очень инертные и консервативные организации, что само по себе противоречит понятию предпринимательства. Часто государственное регулирование просто не позволяет вузам быть гибкими и рисковать, так как нужно соответствовать показателям и обеспечивать результат. Я ознакомился с аналитикой, которая демонстрирует, что за год университет заполняет двадцать

две статистические формы, которые в сумме содержат четырнадцать тысяч показателей. При таком объеме вузы теряются, забывая про бенчмарки и целевые показатели. Необходимость соответствовать бюрократическим нормам и формализм губят любую зарождающуюся среду для развития предпринимательства в вузе. Там, где ростки предпринимательства присутствуют, очень часто это происходит без студентов. Примеры структур в больших университетах, которые занимаются разработками, прототипами, новыми идеями и в которые закрыт вход студентам, существуют и нам знакомы.

Во-вторых, государственные нормы требуют от вуза, если он занимается предпринимательством, показывать определенную отдачу для университета в виде роялти, доли в компании и пр. В результате единственная легальная возможность для университетов заниматься предпринимательством основана на Федеральном законе № 217-ФЗ «О создании малых инновационных предприятий».

Я знаю примеры, когда в развитых регионах компании, организованные как МИПы, сталкиваются с проблемой при привлечении венчурного финансирования, так как их буквально просят перейти в другую организационную форму и избежать участия университета как учредителя, потому что такая негибкая структура в составе учредителей, как государственный вуз, выступает дополнительным риском.

В-третьих, плохие инфраструктурные условия, включая и кадровый потенциал, и высокую нагрузку преподавателей. В результате некоторые преподаватели покидают университеты, чтобы работать со школьниками в Кванториумах, где есть возможность реализовывать гораздо более амбициозные проекты. Это же распространяется и на позицию студентов, и на позицию преподавателей в университетах.

И последнее, это нестабильная социально-экономическая внешняя среда, низкий запрос на появление инноваций, новых решений, новых идей и разработок, которые может генерировать университет.

Подводя итог, мы видим, что текущая ситуация, в которой находятся университеты, является довольно депрессивной: формально университеты не могут рисковать и отвечать на внешние вызовы промышленного развития, которые сейчас возникают, а также имеют большие ограничения в гибкости.

Что в результате происходит на практике? Первый вариант: вузы начинают подстраиваться

и мимикрировать, чтобы достигать формальных показателей. Второй вариант: вузы занимаются новой, сложной для себя деятельностью в качестве благотворительности. По моему опыту, зерна реального предпринимательства начинают зарождаться в тех университетах, которые воспринимают его как внутреннюю инициативную задачу, не связанную с формальными требованиями сверху. Здесь возможно два ответа, зачем вузы это делают. Первое – они могут это делать для модернизации своей образовательной деятельности, основывая ее не только на получении формальных знаний (для чего у современных студентов, благодаря развитию технологий, есть большие возможности вне вуза), но и на привязке обучения к конкретной деятельности. То есть это позволяет вузам трансформировать образование в более практико-ориентированное. Второе – вузы делают это, чтобы повысить свои конкурентные преимущества в условиях сокращения количества университетов и возрастания различных рисков в системе высшего образования. Если университеты не начнут предоставлять новые возможности студентам, а также регионам и предприятиям, им будет тяжело конкурировать. Кроме того, существуют серьезные барьеры для развития предпринимательской деятельности университетов – невозможно свободно привлекать денежные средства, сложно находить и привлекать высококвалифицированных экспертов из реального сектора. Однако существуют примеры, когда вузам удавалось, начиная предпринимательскую деятельность на первом этапе как благотворительную и преодолевая указанные барьеры, на втором этапе находить решения для того, чтобы у них зарождались предпринимательские проекты.

Тимур Михайлович Атнашев, старший научный сотрудник Института общественных наук, РАНХиГС

Перспектива переноса управленческих моделей на университеты – это базовая метафора корпоративизации университета. Она в целом точно описывает часть происходящих в системе высшего образования процессов. Продолжается перенос таких моделей, например, через внедрение показателей эффективности и различных метрик, которое происходит и в образовании, и в государственном управлении. Перенос управленческих инструментов из бизнеса в сектор государственного управления и некоммерческий сектор, с одной стороны, является универсальным явлением. С другой стороны, существует универсальный же вывих, связанный

с тем, что инструменты часто переносятся без реальной задачи, для которой они были исходно разработаны – а чтобы было «как сейчас носят». Хороший управленческий инструмент возникает под конкретную задачу. После успешного внедрения в конкретных случаях часто формируется управленческая мода, которая проверяет его на прочность и постепенно происходит расширение поля приложения инструмента, не всегда удачно. В результате заранее очевидны ограничения переносов любых управленческих практик. В частности, при переносе управленческих практик из бизнеса в университеты становится очевидно отсутствие собственника или ключевого стейкхолдера. При этом на данном этапе существует сходный с рыночным механизм «спроса» со стороны учащихся, соответственно, конкуренция за них. С точки зрения отсутствия стейкхолдера, аналогичного собственнику бизнеса, также можно использовать корпоративную метафору, с ее классической проблемой агента-принципала. В бизнесе все корпоративное управление построено таким образом, чтобы максимизировать в соответствии с долгосрочными интересами собственника и других стейкхолдеров активность команды сотрудников «внутри» корпорации. Принципиальным условием для корпоративного управления является наличие внешнего стейкхолдера с относительно проясненными целями, который пытается достигнуть этих целей через инструменты корпоративного управления в рыночной конкурентной среде. Вторая важная вещь для корпоративного управления – это конкуренция, когда команды внутренних акторов борются за возможность работать в интересах стейкхолдеров на открытом рынке за ограниченный спрос, что и создает конкурентную среду. В современном российском образовании существует ощутимая конкуренция на уровне студентов. Возникает вопрос, а кто, собственно, принципал, «собственник» университетов? Сегодня таких принципалов несколько: руководство конкретного вуза со своей командой, студенты и Министерство образования, которое воздействует через стандартизацию, в отдельных случаях – органы исполнительной власти, курирующие вуз. Все эти группы лиц по своим интересам не похожи на группы собственников корпорации.

С одной стороны, мы не видим очевидного дизайнера системы, с другой стороны, мы не видим, чтобы дизайн системы в целом был направлен на инновации или «производство» нового знания. Этому раньше не препятствовали, но и не давали

никаких средств. Сегодня средства выделяются, но и присутствует стандартизация. И стоит отметить, что те самые регуляторы, которые отвечают за стандартизацию и контролируют ее, и являются самыми важными стейкхолдерами.

В заключение хотел бы напомнить общую модель Университета, предложенную А. Л. Зориным. Университет производит 4 важные вещи: новые знания, то есть фундаментальные научные исследования, дающие знание о мире, но не имеющие прямого применения; экспертизу, которая позволяет использовать новые знания для практических нужд и нужд образования; собственно преподавание, то есть распространение знаний и за счет этого изменение людей; и, наконец, соединение контура из этих трех элементов в одну среду. Университет работает, когда три ключевых компоненты хорошо работают и когда этот «контур» замкнут – по нему бежит ток. В этом смысле содержательная интеграция и взаимодействие университетов с бизнесом – задача, встроенная в ДНК классического образования. А вот перенос управленческих моделей бизнеса на управление университетами останется, скорее, имитационной деятельностью (при отсутствии сильных стейкхолдеров, ожидающих от вузов эффективности и инноваций).

Кирилл Викторович Зиньковский, академический руководитель магистерской программы «Управление в высшем образовании» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

В ходе дискуссии нам была продемонстрирована очевидная слабость университета по сравнению с бизнесом. Алексей Константинович Ключев обратил внимание на цифры, которые ясно и конкретно объясняют, что то, что происходит в вузах, это «нано»-масштаб по сравнению с любым бизнесом. С другой стороны, Игорь Рубенович Агамирзян обратил внимание на очевидные изменения в обществе, делающие предпринимательство обязательной частью университета.

Несмотря на наше текущее обсуждение, ответов на вопросы, которые возникают в связи с попыткой превращения вузов в корпорации пока нет. Это вопросы, связанные с собственностью, производительностью и управляемостью, а также вопросы университетских ценностей.

Хочу также заметить, что искать эти ответы приходится в «чистом поле» в том плане, что границы российского университета растворены, ценности практически девальвированы и, как очень точно заметил Евгений Алексеевич, студентов

надо чем-то занять. Похоже, что предпринимательство – это какой-то рецепт от этой проблемы, не потому, что оно способно что-то изменить, но потому что мы не видим пока никакой другой альтернативы. Будут ли предпринимательские университеты кроме всего прочего «производить» отношения людей, которые именно и характеризуют

университет – большой вопрос. Возможно, что требуется переопределить, что такое дух предпринимательства. Вполне возможно, что Университет Inc., о котором мы говорили, это и есть попытка найти новый дух предпринимательства в контексте университета и вернуть лидерство в наши университеты.

