

ВЛАСТЬ ЭПОХИ ПЕРЕМЕН



Л. Д. Гительман

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ ВЛАСТЬ В ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ: СПЕЦИФИКА НАПРАВЛЕННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Рассмотрены вопросы специфики университетских преобразований по сравнению с промышленными, выделены характеристики сильной университетской власти, показана ее готовность к глубоким изменениям.

Ключевые слова: университетская власть, преобразования, специфика университета, стратегический менеджмент, структуры.



L. D. Gitel'man

University governance in the period of transformations: the specificity of directional reforms

The first paper looks at the peculiarities of university reorganization compared to that of an industry, the characteristics of a strong university management and their readiness for change.

Key words: university governance; reform; unique features of a university; strategic management; structure.

Постановка проблемы

В наши дни управление университетом становится исключительно сложным, весьма интеллектуалоемким и затратным делом, требующим профессионалов высокого класса. К тому же российские университеты за малым исключением находятся в тяжелом положении. Имеют место острейший дефицит интеллектуальных ресурсов, хроническая нехватка финансов, совершенно неприемлемый уровень заработной платы преподавателей, непрестижность работы для молодежи, потеря преемственности и устаревшая материальная база.

Все понимают: реформы необходимы. Но с кем и как их проводить? Известно положение, что качественно новые проблемы требуют людей с качественно другими компетенциями. Какими? Применительно к университетам эти вопросы не имеют пока однозначного ответа.

Сравнение величины финансовых средств на развитие отечественных университетов с объе-

мами финансирования в зарубежных университетах показывает — это «капля в море». Естественно, в этой ситуации разговоры о впечатляющих показателях отдельных университетов, о том, что они являются или в ближайшее время станут университетами мирового класса, далеки от реальности.

«Хотя желание создать в России “университеты мирового класса” понятно, думается, не стоит выдавать желаемое за действительное. Даже лучшие наши университеты в силу разных причин не входят в международную элиту, по крайней мере, таковыми не признаются. Во-первых, мировые лидеры формируются десятилетиями. Во-вторых, для этого необходимы определенные условия: большие деньги; длительная селекция и выращивание талантливых педагогов и исследователей; отбор лучших студентов. Так что мировое лидерство, по крайней мере в обозримом будущем, нашим вузам не грозит.

Сказанное не означает, что такую задачу ставить не надо вообще. Но начинать следует

с другого: с разработки долгосрочной стратегии, определения миссии и образа университета мирового класса (выделено нами. — Л. Г.)» [48].

Следует констатировать, что пока менеджмент в университетах, по удачному выражению итальянского профессора Джильберто Капано, чаще «любительский» [32]. Традиционно проректорами, деканами становились крупные ученые, но без управленческого образования, а часто и без опыта. С другой стороны, если университет возглавляют менеджеры-практики, возникает проблема непонимания специфики университетской жизни, которую они знают из воспоминаний студенческих лет. Между тем эта специфика настолько уникальна, что требует совершенно других методов, стиля руководства и систем управления, чем в бизнесе.

Сегодня в университеты приходит новое поколение менеджеров, хорошо образованных, имеющих ученые степени, часто МВА престижных зарубежных университетов. Они в ускоренном темпе пытаются адаптировать модели западных университетов к нашей действительности. При этом не обладают необходимым опытом, поверхностно представляют реалии университетской жизни, те трудности, с которыми сталкивается каждый заведующий кафедрой в организации учебного процесса¹. Неизбежно возникают деструктивные следствия идеалистического отношения этих менеджеров, навязывания непродуманных решений, в конечном итоге ведущие к дискредитации самой идеи преобразований и, конечно, университетской власти.

Разумеется, зарубежный опыт, как и отечественный, очень важен. Его надо изучать, но внедрять с пониманием местных ограничений. Как сказал автору профессор из Стенфорда, «использовать американский опыт необходимо очень осторожно; существуют сотни факторов и связей с бизнесом, механизмами финансирования, юридическими тонкостями; многие из них невидимы, но играют определяющую роль».

¹ Речь идет о катастрофическом дефиците ресурсов, прежде всего квалифицированных преподавателей, и нежелании их активно работать за зарплату, меньшую, чем у подрабатывающих студентов; лавинообразном вале бумаготворчества, непонятно кому и для чего нужного, — следствии кратного увеличения университетского чиновничьего аппарата и небывалой бюрократизации; резком, обвальном снижении в последние 2–3 года качества абитуриентов. Даже в крупных городах-мегаполисах желающих устроиться на работу в вузы просто нет, тем более молодых талантов; особенно если речь идет о сложных инженерных специальностях, о кафедрах отраслевых экономик и менеджмента, где профессионалы «на вес золота».

Характерным в этом отношении является пример из промышленности — электроэнергетики. Опыт многих стран, сконцентрированный в российской реформаторской модели, оказался отторгнутым экономической системой страны. Она просто не готова к столь глубоким изменениям в системообразующей отрасли. Это сегодня можно уверенно констатировать» [19].

Подобную мысль подчеркивают и другие авторы: «Прямое заимствование социальных инноваций имеет два риска: во-первых, оно может консервировать отставание, поскольку, как правило, опирается не на новейшие, а на уже ставшие массовыми практики; во-вторых, некоторые “чужие” решения могут быть плохо применены в условиях российского общества и экономики» [53].

Особенно университетская специфика проявляется при преобразованиях. Драматизм ситуации заключается в том, что большая часть университетской элиты (зав. кафедрами, профессора) не осознала, что старые, добрые времена закончились. Это обусловлено объективными процессами в глобальной среде. Пока в ней была относительная стабильность, привычные методы и процедуры работы давали требуемые результаты, сегодня — нет. На наших глазах подвергаются сомнению казавшиеся незыблемыми традиционные университетские понятия: кафедра, факультет, учебный план, лекции, авторитет профессора.

«Старый корпус профессуры дорабатывает свой век. На смену ему приходят уже не просто преподаватели, а пул разнообразных профессионалов, способных осуществить продвижение молодого человека по своей траектории личностного и профессионального становления: навигаторы, геймеры, гайдеры, тьютеры, фасилитаторы, коммуникаторы, коучи, проектные менеджеры, эксперты в конкретных областях знаний и практик» [58].

Не надо бояться этих новомодных слов, но за ними нужно видеть тенденцию, которая уже сегодня проявляется в лучших университетах, в том числе российских: на смену роли профессора как монополиста знаний приходят роли организатора дискуссии, консультанта, играющего тренера.

Только приняв жесткие правила игры в агрессивной рыночной среде, необходимость постоянного обновления, университет имеет шанс на лидерство. Для этого требуются совершенно другие компетенции руководителей всех уровней университетской власти в целом и, что следует

особо подчеркнуть, совершенно другой тип лидерства. Сегодня, в переломный момент, востребованы менеджеры, обладающие целостной картиной — видением будущего и способные его воплотить. В университетах, как выясняется, очень сложно найти таких менеджеров-лидеров.

По проблематике университетского управления появляется все больше научных публикаций [10, 26, 29, 36, 53, 54, 58, 62]. Однако исследований, касающихся собственно организационных преобразований, методов их проведения в университете, переводу его из состояния «как есть» в состояние «как должно быть», крайне мало. В то же время в промышленности индустриальных стран накоплен большой опыт реформаций, отраженный в многочисленной литературе [3, 12, 14, 20, 31, 37, 43]. Использование этого опыта с учетом специфики университетов является актуальнейшей научно-практической управленческой задачей.

Обобщение научной литературы, собственный многолетний опыт консалтинга и корпоративного обучения менеджеров в крупных энергетических компаниях, научной и преподавательской работы в университете позволили выполнить исследование, отдельные результаты которого изложены в данной статье. Логика исследования строилась на основе следующих положений:

1. *Внешняя среда — динамичная, нелинейная, агрессивная*, с активными процессами глобализации и интернационализации предъявляет качественно другие требования к университетской деятельности, главным из которых становится *способность к опережающим изменениям*. Очевидно, это потребует новых образовательной парадигмы, структурных решений, требований к преподавателям и студентам. Не выполнив данный принципиальный императив — опережающих изменений, университет не сможет своевременно перестраивать инерционные процессы учебной работы и готовить специалистов, востребованных рынком.

2. *Предстоящие перемены столь радикальны, что вне концептуального подхода они не будут системными, организованными объемно* (сверху вниз и снизу вверх, т. е. с вовлечением профессорско-преподавательского состава), а следовательно, не станут результативными. При этом концепция развития университета должна соответствовать трендам внешней рыночной среды, в том числе глобального контекста. Концепция должна содержать зажигающую идею, понятную и разделяемую большинством профессоров и сотрудников, ради которой оправданы сверх-

силы. В этой идее центральный элемент — способ привлечения талантливой молодежи (преподавателей и студентов) к работе и учебе в университете; эта проблема будет все более обостряться.

3. *Для осуществления преобразований необходим профессиональный менеджмент*, использующий уникальную специфику университетской жизни и совокупный интеллектуальный ресурс профессоров, доцентов, аспирантов для создания творческой, привлекательной для молодежи среды, для генерации свежих идей и преобразующих действий.

4. В условиях, когда просто *физически нет людей, обладающих требуемыми компетенциями*, для замены устаревших кадров, реалистичный подход состоит в понимании невозможности, даже при больших вложениях средств, реформирования всего университета в целом и сосредоточении на *терпеливом выращивании, укреплении и распространении зародышей нового — точек роста*. Конечно, при этом необходима точная фокусировка на небольшом количестве приоритетных научных направлений, время и большие усилия.

Состав первоочередных исследовательских задач, стоящих перед университетами в период преобразований, приведен на рис. 1. Необходимо подчеркнуть, что кроме содержательного аспекта исследовательская программа должна включать методологический аспект (система идей, гипотез, моделей, концептуальных принципов и некий алгоритм, задающий логику этапов решения проблемы) и аспект методов наполнения содержанием самой методологии. Причем, весьма эффективным здесь является игротехнический инструментарий [13].

Специфика университетских преобразований

Объект управления в университетском менеджменте имеет выраженные особенности, которые необходимо учитывать при проведении преобразований.

1. *Оторванность от реальной экономики*. Результат обучения в университете проявляется через 5–7 лет. При этом невозможно точно определить, какими характеристиками должны обладать продукты университетской деятельности к этому времени². Следствием является процве-

² Под продуктами университетской деятельности автор понимает выпускников, подготовленных к профессиональной работе, и результаты НИР, обеспечивающие новые знания и инновации.



Рис. 1. Исследовательские задачи и новые знания, необходимые для университетских преобразований

тание имитаторства³, стремление формально отчитаться (аттестоваться) и сохранить статус-кво, мощное сопротивление изменениям.

2. *Исключительная роль нематериальных активов* — особенно высокопрофессиональных талантливых кадров, на обновление которых требуются годы (10–20 лет), причем при отсутствии эталонных образцов⁴. Профессора — элита университета требуют особого подхода. Этому ядру университетской жизни присущи пассионарность, ярко выраженная индивидуальность, активная жизненная позиция, амбициозность, чувство соб-

ственного достоинства, независимость; стремление к саморазвитию; желание уйти от жесткой иерархии.

«Для привлечения высокопрофессиональных профессоров и создания для них мотивации недостаточно просто хорошей зарплаты. Для того, чтобы обеспечить полную вовлеченность членов профессорско-преподавательского состава в процесс построения или обновления университета, не менее важно дать им почувствовать, что они являются ответственной частью проекта» [26].

Профессора признают экспертную власть, сами ею обладают и пользуются, допускают к руководству собой только более крупных экспертов. Они очень дорожат главной ценностью университетской культуры — свободой выражения идей. Для этих людей очень важны идеи, смыслы; их не надо «строить», им надо не мешать, хорошо понимая, что для них продуктивное существование возможно только в свободном

³ Поток «пустых» публикаций с самоцитированием для повышения индекса; договоры о сотрудничестве, в том числе с зарубежными университетами, не приводящие к совместной работе; формальные отчеты по науке, об успеваемости; гранты по договоренности; открытие специальностей под броское (модное) название без сложившихся научных направлений и т. д.

⁴ Важно подчеркнуть, что такое обновление невозможно без непосредственного участия крупных ученых.

творческом пространстве. Тем не менее не надо и преувеличивать независимость профессоров.

«Об абсолютной свободе не может быть и речи в силу существования небольшого, но важного ограничения власти профессионалов. Право самостоятельных решений предоставляется им только потому, что предшествующая многолетняя подготовка гарантирует соответствие принимаемых решений общепринятым принципам профессии. Профессор выбирает содержание курса и методику преподавания с одобрения своих коллег (вплоть до формальных санкций); они исследуют проблемы, изучение которых дотируется (обычно под контролем профессионалов); они публикуют работы, приемлемые для изданий, редактируемых профессионалами. Поставленная в определенные рамки индивидуальная свобода превращается в профессиональный контроль. Она может быть явной свободой от администраторов, даже от профессионалов в других областях, но это не безусловная свобода от коллег по своей дисциплине» [46].

Приведем мнение проф. Т. Дейвепорта, заведующего президентской кафедрой информационных технологий и управления в Бэбсон-колледже (США), касающееся вообще работников умственного труда в сфере экономики знаний:

«Работники умственного труда, главной целью деятельности которых является создание, распространение или применение знания, любят автономность; они не любят, когда им указывают, что делать. Маловероятно, что вы добьетесь высокой производительности от работника интеллектуального труда, если он или она не преданы работе интеллектуально или эмоционально. Отсюда следует, что работник интеллектуального труда должен обладать правом голоса в определении его задач и способа их решения. Работники интеллектуального труда интересуются не только справедливостью результатов, но и справедливостью процессов, используемых для достижения результатов. Работник интеллектуального труда знает подробности сферы своих занятий гораздо лучше управляющего, который считает, что все знает лучше других; наличие такого управляющего может оказать весьма разрушительное воздействие на преданность и лояльность специалиста. Работники интеллектуального труда ценят свои знания и нелегко делятся ими с другими» [23].

На основе вышеизложенного можно сделать следующий вывод: работниками интеллектуального труда нельзя управлять в традиционном смысле этого понятия.

3. *Несоответствие традиции и ментальности профессуры новым задачам университетского менеджмента* в условиях беспрецедентной неопределенности, рисков, жесткой конкуренции на глобальных и региональных рынках знаний, талантов, образовательных услуг. Одним из трендов развития высшего образования в мире является превращение университетов в крупных игроков на этих рынках — торговцев интеллектуальными ресурсами. Не случайно поэтому иногда употребляют такую метафору: «университет из храма науки превращается в супермаркет, где упакованы знания; надо их быстро приобрести и конвертировать в прибыльную должность и успех».

Указанный тренд в сочетании с повышением доступности образования, его интернационализацией неизбежно приводит к активизации *процесса менеджериализации*, в котором университеты рассматриваются как своего рода корпорации, фабрики мыслей (производят и продают особую продукцию — образованность, знания, объекты интеллектуальной собственности). В результате наблюдается расширение функций менеджмента, его специализация, востребованность новых компетенций. Этот процесс происходил активно в американских университетах в 70–80-х гг., в европейских — в 90-е гг. прошлого века, сейчас наблюдается у нас.

Совершенно естественно, что возникает *противоречие* между условиями эффективной творческой работы профессорско-преподавательского состава и формирования эффективного менеджмента, прежде всего в части операционной деятельности.

Рассматриваемое противоречие станет особенно глубоким и обострится, если идеология управленческих структур университета будет развиваться в направлении от «мы стремимся к тому, чтобы преподавателям было комфортно продуктивно работать» к «несмотря на свои ученые степени и звания, это работники низшего уровня иерархии университета, которые должны, не мудрствуя, четко выполнять все предписанные нами регламенты и процедуры».

Способ разрешения данного противоречия определяет специфический характер университетских преобразований. Именно на этом изломе и будет происходить поиск новых форм и методов управления.

4. Главную свою функцию — создание новых систем, обеспечивающих инновационное развитие, *университетский менеджмент не в состоянии выполнить без руководителей научных школ*. Их

мало⁵ («штучный товар»), они перегружены и не верят в успех преобразований, цели которых звучат декларативно и нереалистично. Причем часть из них внешне будет демонстрировать лояльность, но на самом деле не станет проявлять активность в преобразованиях.

5. *В университетах наиболее благоприятные условия для реализации концепции менеджмента — управления на основе ценностей (Managing by Values — MBV).*

Эта концепция в завершенном виде представляет собой интегрированную систему, связывающую ценности акционеров, потребителей и работников с целями и задачами организации [63]. MBV акцентирует внимание менеджмента на формирование поведения, поощряющего самоконтроль, ориентацию на клиентов, постоянное совершенствование и обучение. В промышленности указанная связь осуществляется с помощью увязки показателей ценности для акционеров и сбалансированной системы показателей. Наибольшее распространение MBV имеет в инновационных структурах и проектных командах.

Для профессоров, ученых — высокомотивированных, увлеченных людей — «ценности — это не болтовня, это очень серьезно». Базовые ценности действительно создают основы, направляющие и поддерживающие деятельность, служат своего рода автопилотом самоорганизации и саморазвития. Дело университетской власти — понимать это и культивировать те ценности, которые объединяют и направляют коллектив на постоянные изменения. Наоборот, пренебрежение ценностями профессоров приведет к печальному результату: креативной среды, творческого коллектива, а следовательно, и преобразований не будет.

В состав базовых ценностей могут входить, например, взаимоуважение, доверие, открытость, принцип равных возможностей, непрерывное совершенствование, командная работа, лояльность. Совокупность базовых ценностей определяет стиль повседневного поведения сотрудников университета. Так, Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» на обсуждение коллектива вынесены следующие ценности: сотрудничество и заинтересованность друг в друге; честность и открытость; академическая свобода и политический нейтралитет; профессионализм, требовательность к себе и ответственность; лидерство и инициативность.

⁵ Речь идет о действительных руководителях научных школ, а не о многочисленных профессорах, формально «записавших» себя в их число.

6. *Материальная и учебно-методическая база университетов находится в совершенно неприемлемом состоянии.* Имеет место острейший дефицит помещений, учебных пространств, плохое оснащение лабораторий, ограниченное использование компьютерных технологий, дистанционных телекоммуникационных средств общения, виртуальной обучающей среды, что не позволяет внедрять современные методы обучения и исследований. При весьма ограниченных финансовых ресурсах данная специфика российских университетов становится *серьезным ограничением* для развития, привлечения иностранных ученых, интернационализации и не может не учитываться при планировании преобразований.

На передний план выходит университетская власть

Доказано, что преобразования начинаются сверху, но они не могут быть успешными без активного участия руководителей всех уровней [12, 20, 37]. Применительно к университетской специфике их не стоит даже начинать без поддержки заведующих кафедрами и профессоров.

При этом предполагается, что существующая власть должна быть изменена в первую очередь; она должна качественно отличаться от прежней, обладать соответствующими компетенциями, правами и ресурсами; ее надо суметь удержать, что сегодня невозможно, не развивая ее.

Классическое определение власти трактует ее как способность оказывать влияние на поведение людей, их действия и решения для достижения определенных целей. Из этого определения следует, что власть:

- знает перспективные цели и организует процесс их детализации до такого уровня, чтобы работнику можно было поставить вполне конкретные задачи, рабочие задания и проконтролировать их выполнение;
- определяет приоритеты выделения ограниченных ресурсов для реализации поставленных целей;
- организует процесс принятия решений по вновь возникшим проблемам;
- корректирует свое воздействие на работников при изменении ситуации;
- использует специфические для университета инструменты влияния (вознаграждение, экспертные знания, убеждение, вовлечение, доступ к информации, делегирование права принятия решений).

Субъектом, носителем властных отношений в университете является менеджмент разных иерархических уровней (ректор, проректоры, руководители различных подразделений, директора институтов, деканы факультетов, заведующие кафедрами и лабораториями), а также авторитетные ученые, влияющие на процесс принятия решений.

Власть пронизывает организацию университета и распространяется по двум направлениям: по вертикали и по горизонтали. В вертикальном направлении (срезе) ее источниками являются: официальная должность в институциональной иерархии, распределение ресурсов, позиция в коммуникационной сети (наличие доступа к информации и лицам, принимающим решения); в горизонтальном срезе — уникальность вклада в общий успех, ценность при решении проблем, незаменимость.

Сотрудники университета к функциям власти относят распоряжение дефицитными и важными ресурсами (бюджетные места приема, выделение средств на оргтехнику, оплата командировок, в том числе зарубежных, выделение дополнительных помещений); обеспечение организационного порядка (от вовремя убранных аудиторий и чистоты туалетов до организации питания, сроков подписывания документов, сроков поставки на кафедры оргтехники и четкости обслуживания), иерархии (кто кому подчинен, как влияет на решения, особенно в части выделения ключевых ресурсов), реалистичности декларируемого видения будущего, понятной системы вознаграждения и наказания, адекватности самооценки.

Сильная университетская власть характеризуется:

- ясными реалистичными целями и приоритетами деятельности;
- четкостью функционирования управленческих систем, когда менеджеры и профессора понимают, кто наделен правом принятия решений и каких; кто, как и в какой последовательности готовит эти решения; кем и каким образом контролируется, корректируется и стимулируется процесс исполнения решений; кто, как, какую и в какое время получает информацию о положении дел в своей подведомственной сфере и в каком виде необходимо на нее реагировать;
- направленностью основных усилий менеджмента на улучшение организации учебно-научного процесса, создание творческой среды и механизмов ее саморазвития;

— сочетанием демократического стиля управления с жестким стилем руководства, обеспечивающим достижение тех результатов, которые согласованы с активной частью профессорско-преподавательского состава и ожидаются им;

- восприимчивостью к критике;
- балансом прав и ответственности всех уровней менеджеров (от проректоров до зав. кафедрами, лабораториями).

Власть в университете, ее сила и слабость хорошо диагностируются по решениям, которые принимаются: насколько они стратегически важные, реалистичные с точки зрения обеспечения ресурсами, как быстро принимаются, в какой мере учтено мнение профессуры, как обозначены полномочия и ответственность должностных лиц⁶.

К сожалению, неопределенность, большой поток проблем, постоянное запаздывание их решений, значительные расхождения участников процесса принятия решений в восприятии ситуации, опыте, оценках приводят зачастую к аналогии с моделью «организационной анархии».

«В определенном смысле, организация является большой корзиной для мусора, в котором все потоки смешиваются. Решения не поддаются упорядочиванию и не являются результатом пошаговой логической последовательности. Ситуация может быть настолько сложной, что решения, проблемы и результаты совершенно независимы друг от друга. Когда они сталкиваются, то какие-то проблемы решаются, но большинство так и остается нерешенными» [22].

Органы управления в таком университете могут действовать весьма активно и даже добиваться улучшения установленных показателей за счет административного ресурса, но при этом не оказывать почти никакого воздействия на качество учебного процесса. Они ограничены лишь бюрократическими требованиями. Все видят этот формализм и, естественно, реагируют соответствующим образом.

Феномен власти трудно представить в полном виде без понимания ее важнейшей составляющей — политики между отдельными руководителями, группами, коллективами. В основе политики — стремление получить какие-то преимущества (или сохранить их) в доступе к рас-

⁶ Читатель может ознакомиться с методикой количественной оценки эффективности принятия решений по компонентам: качество, скорость, результативность, усилия [см.: 52]. В то же время следует согласиться с автором книги, что лучший способ понять, насколько хорошо исполняются и принимаются решения, — это поговорить с сотрудниками.

поражению ресурсами, должности, полномочиях, статусе.

Конкурентная борьба в системах управления существует всегда, но она становится гораздо острее при преобразованиях, когда поляризуются интересы.

Сложная сеть властных отношений, существующая внутри университета, при преобразованиях в условиях расплывчатой информации и неопределенности сильно деформируется. Во-первых, становится неустойчивой формальная иерархия власти; появление новых структурных элементов с неясными задачами и неустойчивым организационным процессом приводит к конфликтным ситуациям.

«Структурные реорганизации — удар в самое сердце властным отношениям. Они изменяют степень ответственности и стоящие перед работниками задачи. Так как реорганизации сопутствует масса стратегически непредвиденных обстоятельств, они также влияют на властные взаимосвязи. По этой причине глобальная реорганизация может привести к взрыву политической активности» [22].

Во-вторых, активизируются неформальные коалиции и группы влияния, преследующие собственные интересы. Между этими своего рода политическими центрами влияния ужесточается борьба за власть.

Любой результат соперничества в той или иной мере изменяет систему власти, поэтому оно по своей сути является политикой. Хотя политические действия могут быть негативными и использоваться в качестве «игры в свою пользу», все же современный подход к политическому поведению внутри организации очень важен. С этой точки зрения политические действия рассматриваются как естественный организационный процесс, предпринятый для устранения разногласий между интересами различных групп в организации.

В соперничестве университетских руководителей за власть можно выделить несколько закономерностей.

1. Жесткость соперничества возрастает в соответствии с должностным уровнем, занимаемым в системе управления. Понятно, что большую значимость (последствия) для коллектива соперничество имеет на высшем уровне университетского менеджмента — уровне ректората. Именно на этом уровне выше цена ошибки в оценке сильнейшего среди соперничающих руководителей, ведь за этой оценкой чаще стоит использование новых возможностей для университета или, наоборот, их утрата.

2. Чем выше иерархический уровень, на котором идет соперничество менеджеров, тем больше активность, направленная на удержание, сохранение достигнутых преимуществ, по сравнению с активностью, направленной на достижение новых, более высоких результатов. Поэтому у менеджеров высшего звена конкурентное поведение коллег находится под постоянным вниманием, которое требует много сил и времени.

3. Борьба за сохранение преимуществ (удержание власти) наиболее отрицательно влияет на развитие университета не только потому, что в большинстве случаев свидетельствует об ограниченности потенциала того или иного руководителя или группы, но и тормозит поступательное развитие университета (теряется время).

Задача сильной университетской власти состоит в создании благоприятных условий для использования позитивных форм соперничества: оценки итогов его по реальным результатам, прозрачного механизма более быстрого служебного роста сильных и эффективных менеджеров, конкурсов на замещение менеджерских должностей.

Преобразования начинаются с наведения организационного порядка

Большинство сотрудников университета об организационном порядке судят по видимой части «айсберга» (примеры были приведены выше). В более глубоком понимании *организационный порядок* — это сбалансированная управленческая конструкция, в которой менеджеры и каждый сотрудник ясно понимают свои задачи, а у должностных лиц ответственность соответствует правам, степень риска — потенциальному результату, система управления — характеру деятельности и отношений. Все в университете должны постоянно ощущать и видеть главный приоритет, которому подчинена в конечном итоге деятельность руководства, департаментов, отделов, вспомогательных служб, — генерация новых знаний и передача их студентам, воспитание граждан с активной жизненной позицией.

Следовательно, центром внимания власти являются три фигуры: студент, преподаватель, исследователь.

Проблему эту призывами не решить; необходима институционализация данного тезиса в регламентах взаимоотношений кафедр с отделами и службами, в нормативах численности (существенное увеличение учебно-вспомогательного персонала),

в соотношении зарплаты разных категорий работников университета.

Фундаментальной основой организационного порядка являются управленческие системы, адекватные университетской специфике. Они, эти системы, содержат технологии, правила, процедуры, нормативные положения и обеспечивают изо дня в день, из года в год упорядоченную работу университета, составляя основу его регулярного менеджмента. Неправильно построенная система становится базой чрезмерной бюрократизации и серьезным тормозом для инновационной деятельности. Подобные примеры имеются сегодня в университетской жизни.

Невозможно говорить об эффективности менеджмента, если отдельные компоненты системы не согласованы между собой и не нацелены на достижение наилучших результатов. К негативным последствиям может привести отсутствие или недостаточная развитость некоторых подсистем, например, оценки происходящих изменений во внешней среде и прогнозирования будущего, анализа своих сильных и слабых сторон, внесения своевременных изменений в действующие образовательные программы, процессы и структуры.

Схема управления университетом на регулярной основе базируется на следующих положениях:

1. *Контуры управления текущей деятельностью и развитием четко разделены.* В университете имеется специальная система стратегического управления.

Каждый из контуров управления реализуется в рамках определенной организационной структуры, он привязан к конкретному плановому периоду, складывается из процессов планирования и реализации планов, норм и методов выполнения работ, учета и контроля, корректировок со стороны руководства, оценки деятельности и стимулирования сотрудников.

Процессы в системах осуществляются последовательно, без разрывов, контур за контуром, элемент за элементом, во взаимной увязке разных сторон и базируются на единой, постоянно совершенствуемой университетской информационной системе.

2. *В системе управления заложены механизмы ответственности за конкретные результаты, а также совершенствования ее элементов, синхронизированных по времени:*

— регламент периодической корректировки университетской стратегии;

— положение о стимулировании руководи-

телей, профессорско-преподавательского состава, учебно-вспомогательного персонала;

— организация концептуального проектирования и внедрения новых систем менеджмента и научно-образовательной деятельности;

— использование информационных технологий во взаимосвязи с отладкой новых процессов и изменениями в существующих системах;

— внедрение новых методик работы и т. д.

3. *Фундаментом, закрепляющим организационный порядок, является регламентирующая документация* (университетские стандарты, положения, инструкции, нормативы); однако надо понимать университетскую специфику: регламентация учебно-научного процесса имеет свои границы и не должна препятствовать творчеству ученых и преподавателей.

Сильная власть ставит реальные цели

Актуальной траекторией для ведущих российских университетов становится переход в ряд университетов мирового класса⁷. Для университетов мирового класса (World class universities – WCU) характерно:

— финансирование в весьма солидных объемах;

— высочайшая квалификация выпускников и их международная репутация;

— лидирующие исследования;

— активный трансфер знаний и технологий;

— высокая концентрация исключительных компетенций;

— самая современная материальная база;

— эффективные системы организации учебного процесса.

Достаточно ознакомиться с этими характеристиками, чтобы понять невозможность для многих университетов такого перехода в среднесрочной перспективе. Для этого придется пройти *ряд этапов развития*, приложить очень много усилий, мобилизовать крупные инвестиции, внедрить новейшие системы управления и лидерства. Попытка «прыгнуть выше головы» приносит больше вреда, чем пользы. Ведь любому профессору понятно, что создание современной учебно-методической базы требует значительных ресурсов, которых нет; потребность в талантливых студентах не может быть удовлетворена при низком уровне абитуриентов; для молодежи утрачены стимулы работать в университете, и чтобы переломить ситуацию,

⁷ Как правило, конкретный срок перехода не указывается.

потребуется существенное повышение зарплат⁸ и большой временной лаг (10–20 лет) для создания обновленных научных школ; на свободное владение английским языком преподавателями необходимы годы и начинать надо с качественно другого уровня преподавания языка студентам — будущим ученым; интеграция в международную образовательную среду ограничена отсутствием инновационной и бытовой инфраструктуры университетов.

В то же время расставание с иллюзиями настраивает на конструктивные действия. Появляется возможность точно позиционироваться, сфокусироваться на реальных возможностях и привлечь тех менеджеров, которые действительно необходимы в данной ситуации. Автор полагает, что реалистичной целью является *создание университета, ориентированного на развитие* (рис. 2). Вывести университет на этот режим можно за 2–5 лет. Коллектив поверит в такую цель, воспримет реальную задачу и будет активно продолжать изменения. Более того, исчезнет пессимизм относительно получения статуса университета мирового уровня, поскольку люди увидят убедительный промежуточный этап.

⁸ Существенное повышение зарплат не гарантирует прихода в университет талантливой молодежи. Отбор перспективных специалистов — особая проблема власти.

Видимо, понимая это, ректор Оксфордского университета Колин Лукас (Colin Lukas) сказал: «Построить подлинный университет мирового класса чрезвычайно трудно, в настоящий момент мы лишь с усердием создаем условия для реализации этой цели» [62]. Реалистичный подход даже для столь известного университета!

Значительную помощь власти окажет грамотно проведенный *анализ (диагностика) состояния*, в котором находится университет. Результаты позволят поставить коллективу действительно актуальные и реальные цели.

Такой анализ является ключевым предпроектным этапом преобразований (рис. 3), от его критичности и гибкости зависит точность постановки задачи на преобразования: целей; состава решаемых задач; сроков изменений; условий, необходимых для успеха.

Нужно отметить, что научно-методическая база для подобного анализа в промышленности неплохо разработана [24] и с определенными коррективами может использоваться в университетской практике. Тем более, что в распоряжении исследователей — огромная аудитория для эмпирических выводов: тысячи студентов и сотни преподавателей. Учитывая, что последние — высокопрофессиональные специалисты, иногда достаточно результативна самооценка в виде критических выступлений. При этом нужно понимать, что адекватная самооценка, своего рода



- Менеджмент постоянно совершенствует организационные системы
- Профессора постоянно внедряют результаты научных исследований в учебный процесс
- Молодежь постоянно конкурирует за право стать лучшими исследователями и преподавателями

Рис. 2. Характеристики университета, ориентированного на развитие

«покаяние», возможна, если в коллективе сложилась атмосфера, в которой ценятся профессионализм, откровенность, товарищеская критика, доверие.

Преимущества самооценки по сравнению с диагностикой, проводимой внешними консультантами («чужие рецепты»), весьма ощутимы: формируется единая позиция в коллективе, появляется ясность в понимании проблем, дается мощный импульс саморазвитию. Консультантов целесообразно привлекать как помощников в «разборе полетов».

Используя медицинскую терминологию, дадим оценку «организационному здоровью» и управлению университетом:

«...структурный склероз — основное препятствие процессу принятия решений сама организационная структура;

спутанность сознания при разделении полномочий — никто не знает наверняка, кто и какую роль играет в принятии решений;

процедурный паралич — производственные процессы тормозятся неэффективной процедурой принятия и исполнения решений;

информационная дисфункция — необходимая для принятия важнейших решений информация не доступна в нужное время или нужном объеме;

расфокусированный взгляд — сотрудникам не хватает представления о стоящих перед ними

задачах, чтобы грамотно принимать и выполнять решения;

синдром дефицита профессионалов — ответственность за принятие и исполнение решений лежит на некомпетентных и малоопытных руководителях» [52].

Опуская методические приемы, использованные для оценки характерной ситуации во многих российских университетах (опросы экспертов, студентов, работодателей, многочисленные беседы с преподавателями, руководителями предприятий, анализ данных, приведенных в научных публикациях), можно сделать следующие выводы:

1. Во многих университетах выживание продолжается уже более 20 лет. Работать остались слабейшие (за исключением небольшого количества внутренне мотивированных специалистов), приток талантливой молодежи отсутствует. Немногие развивающиеся кафедры должны рассматриваться как точки роста, особо поддерживаться и быть под особым вниманием руководства.

Критичен средний возраст сотрудников — «деды учат внуков»; присутствуют формализм и некомпетентность.

Задача преобразований не имеет решения без существенного повышения зарплаты профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательного персонала. Об этом свидетельствуют

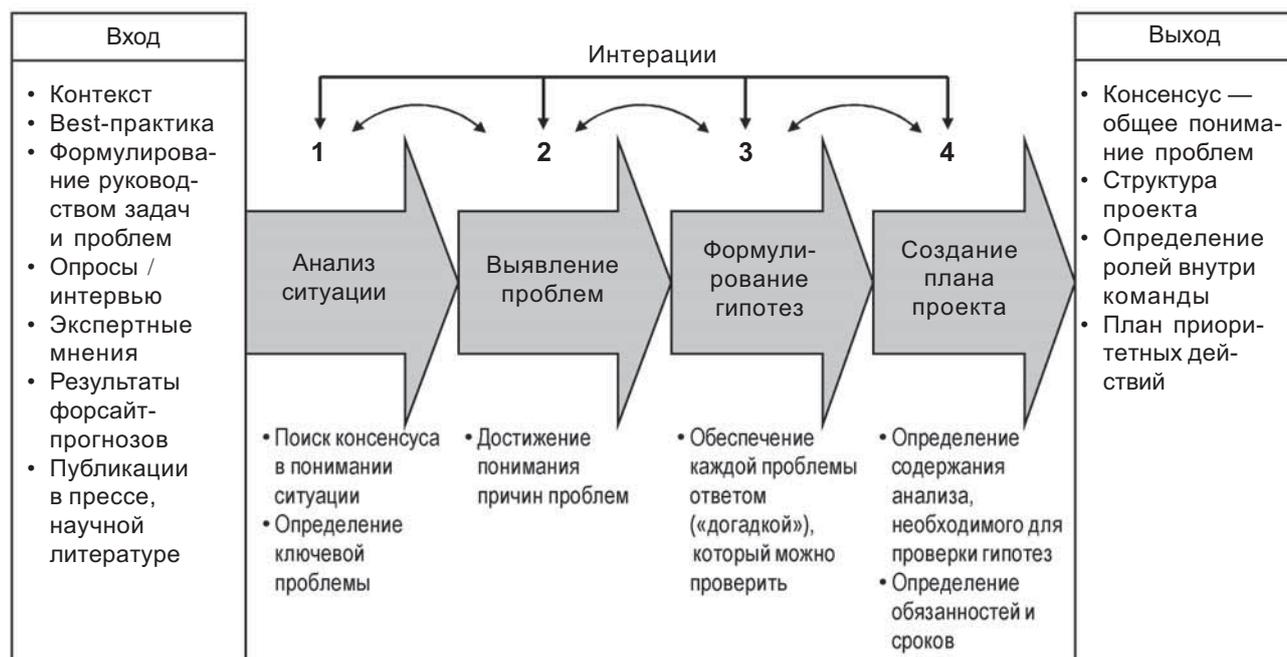


Рис. 3. Предпроектный этап университетских преобразований

эмпирические данные об уровне оплаты труда, при котором выпускники университета по инженерным и менеджерским специальностям в крупном мегаполисе готовы рассматривать для себя целесообразность академической карьеры: стартовая месячная зарплата — 40–50 тыс. руб., через три года — 60–80 тыс. руб., после защиты кандидатской диссертации — 90–100 тыс. руб., докторской — 150–170 тыс. руб.⁹

Цифры не удивляют, ведь речь идет даже не о талантливых, а просто способных ребятах, которые свои амбиции соизмеряют с заработками успешных специалистов в бизнесе.

2. Образовательные продукты в своей массе не соответствуют вызовам времени, ценностям молодежи, ожиданиям работодателей уже сегодня и точно станут невостребованными через 5–10 лет. Необходима смена самой образовательной парадигмы, причем не только в содержательной части, но и в методах обучения.

3. Основная часть профессорско-преподавательского состава не осознала проблему приоритета науки перед учебной работой¹⁰. Между тем здесь необходимы радикальные решения, без которых становится невозможна работа современного университета.

4. При слиянии, поглощении, создании университетов, а также институтов внутри них часто отсутствует идея, позволяющая наполнить смыслом и конкретизировать видение, а следовательно, процессы совершенствования. В результате наиболее квалифицированные преподаватели не только не настроены на активную творческую работу, а наоборот — ощущают пессимизм и крайне негативное отношение к переменам. Безыдейная, бездумная менеджеризация (слияние учебных потоков и соответствующие изменения учебных планов без понимания, к чему это приведет, особенно для специальностей, связанных со сложным высокотехнологичным производством; создание департаментов без объяснения их преимуществ и перспектив развития; вывод учебно-вспомогательного персонала из штата кафедр в департамент) приводит к росту конфликтности и серьезным осложнениям.

⁹ Данные на конец 2013 г.

¹⁰ Конечно, этот приоритет несколько не умоляет первостепенную важность учебной работы, качество которой — главная цель университета, но в том то и дело, что обеспечить необходимое качество образования в XXI в. невозможно без постоянной подпитки новейшими знаниями.

5. Университетский менеджмент пока не организовал системный стратегический процесс, обеспечивающий приоритеты и ориентацию всей учебно-научной деятельности на перспективу, которая бы вселяла оптимизм. Реализовать подобный стратегический процесс можно только при развитии в университете функции *предвидения будущего*; она пока в зачаточном состоянии¹¹.

6. Остро ощущается потребность в лидерах, способных предложить масштабные идеи, новые образовательные парадигмы, бизнес-проекты, актуальные исследовательские программы; именно поэтому имеет место дефицит каких-либо серьезных инициатив для партнерства с крупным бизнесом.

7. Вывести крупный университет разом («весь целиком») на качественно другой уровень невозможно. Нет критической массы активных людей, способных менять деятельность университета в соответствии с динамикой глобальных, национальных и региональных рынков.

Проблемой становится уже не зарплата, а неэффективность стратегического ресурса — ученых, преподавателей, которую никакой мотивацией не повысить¹². В короткий срок (2–3 года) можно при квалифицированном подходе и больших усилиях лишь выстроить новые образцы в учебной и научной работе («точки роста»), осуществить запуск преобразований.

Точки роста — ростки нового, которые смогут за счет своего потенциала саморазвития интегрироваться в старую систему и обеспечить в дальнейшем преобразование с необратимыми результатами. Точками роста могут становиться крупные идеи; проекты; инновационные кафедры, лаборатории; отдельные работники.

Поскольку подготовка высокопрофессиональных специалистов — профессоров занимает значительно больше времени, чем в любой другой отрасли, — десятилетия, именно точки роста позволяют обеспечить преемственность и сохранение научных школ, их развитие.

¹¹ В этом отношении интересен опыт США, где работают десятки различных институтов прогнозирования будущего, центров, лабораторий. Уникальным научным учреждением подобного рода является Институт сложности в Санта-Фе [59].

¹² Эта мысль подтверждается и в исследовании [27]: «Работоспособные команды даже больший дефицит, чем деньги». Именно от успешности формирования междисциплинарных «команд прорыва» зависит будущее исследовательской и инновационной деятельности.

Власть должна быть готова к преобразованиям. Главное — не упустить время

Под готовностью автор понимает способность «применить власть» (еще раз подчеркнем — с глубоким знанием специфики объекта управления) к последовательному осуществлению кардинальных изменений в деятельности университета, ведущих к адекватному реагированию на внешние вызовы. Более конкретно готовность менеджмента к преобразованиям предполагает:

— наличие общего видения и идей развития университета, учитывающих не только контекст и требования внешней среды, но и реальные возможности, что на практике оказывается сложнее;

— опыт участия в крупных инновационных проектах;

— команду, в составе которой авторитетные ученые составляют не менее 50 %;

— среду, включающую общеуниверситетскую инновационную арену, различные дискуссионные площадки, электронные сайты, виртуальные каналы коммуникаций, открытые для откровенного диалога и обсуждения проблем реформирования;

— компетенции стратегического менеджмента (концептуальное проектирование, организация инновационного процесса, командная работа, проектное управление, принятие решений в условиях неопределенности и рисков).

Начиная преобразования, власть должна хорошо осознать следующее:

— преобразования — это совершенно другая, интеллектуально несравненно более сложная работа по сравнению с регулярной операционной деятельностью, в которой проявится в полной мере истинный профессионализм руководителей;

— потребуются большие усилия, настойчивость, решительность (со многими коллегами придется расстаться, с другими — переформатировать отношения);

— потребуются лидерские качества и умение взять под контроль «реперные точки»;

— главными опасностями будет невозможность по той или иной причине собрать компетентную команду единомышленников; бессистемность изменений, отсутствие качественной концепции и единого видения среди менеджеров; потеря времени и «забалтывание» изменений; отсутствие должного внимания к созданию в университете креативной инновационной среды;

— придется многому учиться заново (проверка способности к самообучению).

Можно дать университетской власти следующие рекомендации, отражающие опыт преобразований в промышленности:

1. Приступать к преобразованиям следует, когда критическая масса молодежи (в возрасте до 30 лет) составляет не менее 30 %. Это для российских университетов пока очень серьезное ограничение, и если оно не снято, следует уменьшить глубину изменений.

2. Приступать к преобразованиям можно лишь, когда точно поставлен диагноз: какие конкретно недостатки в продуктах деятельности университета, института (кафедры) не позволяют надеяться на продолжение работы по-прежнему и большинство профессоров согласны с этим и хорошо понимают, что без изменений не обойтись; что это даст студенту, каждому лично, кафедре, лаборатории, университету.

3. С учетом диагноза (обязательное условие!) должна быть разработана концепция преобразований. Необходимо, чтобы она была понятной и убедительной, реалистичной по срокам и ресурсам. При этом надо иметь в виду, что изменять реально можно только то, что описано, документировано, схематизировано и количественно оценено.

4. Преобразования на уровне ректората, его служб, отделов, институтов (факультетов) — «в конторе» значительно более простой и дешевый процесс, чем преобразования «на производстве» — в учебном и научном процессах, затрагивающие существенные характеристики университетской системы. Соответственно, меньше и полученный эффект в качестве обучения. Но только после осуществления преобразований «в конторе» можно рассчитывать на успех в преобразованиях «на производстве». Именно поэтому приоритетным является развитие университетского менеджмента, без него не получится главное.

Заметим, что преобразования «в конторе» зачастую весьма активны, сопровождаются созданием новых подразделений с модными названиями, увеличением численности чиновников, бюрократии и отчетной документации, «шумовыми эффектами» (призывы, лозунги, установки), но не приводят к каким-либо изменениям «на производстве»: в научно-учебной работе профессоров и доцентов. Потребители — студенты — каких-либо усовершенствований в обучении не замечают вообще. Такое положение университетскую власть никак не должно устраивать: оно точно приведет к плачевным результатам. Однако его легко установить и скорректировать: например, по результатам ежеквартального мо-

нитинга учета мнений заведующих кафедр.

5. Приступать к преобразованиям необходимо после централизации власти, временного возобладания авторитарного стиля руководства, что не отменяет поощрения инновационной активности, направленной на коллективные обсуждения и оценку выдвигаемых идей, стимулирования креативных сотрудников, интеграции усилий различных подразделений в реализации инновационных проектов, усиления обмена информацией между менеджментом различных уровней.

Найти здесь золотую середину очень непросто, это искусство, это опыт и мудрость менеджмента.

6. Преобразования вначале могут проводиться только сверху вниз и только влиятельной командой (ректор, проректоры, директора институтов и деканы). Но если в команду в достаточном количестве не вовлечены авторитетные заведующие кафедрами, ведущие профессора и доценты — успеха не будет!

7. Преобразования требуют значительно более квалифицированного менеджмента, чем процесс последовательных усовершенствований.

1. *Аакер Д.* Бизнес-стратегия. М. : Эксмо, 2007.
2. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. СПб. : Питер, 2007. (Сер. : Теория менеджмента).
3. *Адизес И.* Управляя изменениями. СПб. : Питер, 2008. (Сер. : Теория менеджмента).
4. *Акофф Р., Магидсон Дж., Эдисон Г.* Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007.
5. *Анкона Д., Бресман Х.* Команды прорыва: Источники инноваций и лидерства в отрасли. Минск : Гревцов Паблицер, 2009.
6. *Балацкий Е. В.* Университетские системы: сети vs иерархии [Электронный ресурс]. URL: kapital-rus.ru/articles/article/175617
7. *Бланишар К.* Лидерство: к вершине успеха. СПб. : Питер, 2008.
8. *Браун М. Г.* Сбалансированная система показателей на маршруте внедрения. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 232 с.
9. *Брейем Б. Дж.* Создание самообучающейся организации. СПб. : Нева, 2003.
10. *Вильямс Д.* На пути к предпринимательскому университету: опыт Великобритании // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 6. С. 51–58.
11. *Вильякайнен Пека А., Мюллер-Эберштайн М.* Без страха. Лидеры бизнеса в цифровую эпоху. М. : Олимп-Бизнес, 2011.

12. *Гительман Л. Д.* Менеджмент — твоя работа. Действуй на опережение! : учебник. М. : ИНФРА-М, 2011. 544 с.

13. *Гительман Л. Д., Исаев А. П.* В команде — менеджеры и профессора: От традиций к корпоративному университету и инновациям. М. : Дело, 2005. 224 с.

14. *Гительман Л. Д.* Преобразующий менеджмент. М. : Дело, 1999.

15. *Гительман Л. Д., Исаев А. П.* Дорожная карта управления профессионализмом в энергокомпаниях // Энергорынок. 2007. № 7. С. 42–47.

16. *Гительман Л. Д., Исаев А. П.* Новые технологии инженерного и управленческого образования для инновационной экономики. Екатеринбург : УрО РАН, 2007. 35 с.

17. *Гительман Л. Д., Исаев А. П.* Сетевой инкубатор ускоренной подготовки персонала к инновационному лидерству // Инновации. 2010. № 9 (143). С. 9–14.

18. *Гительман Л., Ратников Б.* Реформа электроэнергетики: оценка эффективности и корректировка курса // Энергорынок. 2009. № 1. С. 10–13 ; № 2. С. 19–23.

19. *Грэттон Л.* Новая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003.

20. *Гуяр Ф. Ж., Келли Дж. Н.* Преобразование организации. М. : Дело, 2002.

21. *Гусаков В. А.* Ясная стратегия бизнеса. М. : Вершина, 2009.

22. *Дафт Р.* Теория и практика организации для психологов и экономистов. Управлять организацией правильно. Как? СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009.

23. *Дейвенпорт Т.* Зарабатывая умом. М. : Олимп-Бизнес, 2011.

24. *Дженстер П., Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических способностей. М. : Вильямс, 2003.

25. *Долан С., Гарсия С.* Управление на основе ценностей: Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М. : Претекс, 2008.

26. Дорога к академическому совершенству. Становление исследовательских университетов мирового класса / под ред. Ф. Дж. Альтбаха и Д. Салми. М. : Весь мир, 2012.

27. *Ефимов В. С., Лаптева А. В.* Будущее высшего образования в России: экспертное видение // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 4 (74). С. 52–64.

28. *Игнатов И. И.* Поддержание жизнеспособных научно-преподавательских коллективов в американских университетах // Наука. Инновации. Образование. М. : Языки славянской культуры, 2007. Вып. 2.

29. Исследовательские университеты США: механизм интеграции науки и образования / под ред. проф. В. Б. Суяна. М. : Магистр, 2009.

30. *Йеспер Кунде.* Корпоративная религия. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. СПб., 2004.

31. *Камерон Э., Грин М.* Управление изменениями. М. : Хорошая книга, 2006.

32. *Капано Дж.* Там, где учат заниматься наукой [Электронный ресурс]. URL: www.hse.ru/news/resent/11729687.html

33. *Каплан Р., Нортон Д.* Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной

деятельности — гарантия конкурентного преимущества. М. : Олимп-Бизнес, 2013.

34. *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию: Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М. : Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.

35. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М. : Олимп-Бизнес, 2003.

36. *Константинов Г., Филонович С.* Что такое предпринимательский университет // *Вопр. образования*. 2007. № 1. С. 49–62.

37. *Коттер Дж.* Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

38. *Кочеткова А.* Право править, или Источники власти // *Harvard Business Review*. 2005. Дек. С. 52–65.

39. *Кочнев А. Ф., Фастов И. С.* С чего начать разработку сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс]. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3926/

40. *Кузьминов Я., Фрумин И.* Российский мастер-план [Электронный ресурс] // *Ведомости*. 2010. 30 авг. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3926/

41. *Левит Г. Дж.* Сверху вниз: Почему не умирают иерархии и как руководить ими более эффективно? СПб. : Стокгольмская школа экономики в С.-Петербурге, 2005.

42. *Лоранж П.* Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей. М. : Олимп-Бизнес, 2004.

43. *Людeman К., Эрландсон Э.* Радикальные перемены — радикальные результаты: 7 шагов к переменам в нашей организации. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005.

44. *Мальцева Г. И., Луговой Р. А., Солдатова Ю. А.* Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) // *Университетское управление: практика и анализ*. 2004. № 5–6(33). С. 96–103.

45. *Маурик Дж.* Эффективный стратег. М. : ИНФРА, 2002.

46. *Мициберг Г., Куини Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс. СПб. : Питер, 2001.

47. *Нивен П. Р.* Сбалансированная система показателей — шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003.

48. *Плаксин С.* О конкурентоспособности российских вузов и «гамбургском счете» // *Alma mater: Вестн. высш. школы*. 2008. № 1. С. 3–13.

49. *Пфедфер Дж.* Власть и влияние: политика и управление в организации. М. : Вильямс, 2007.

50. *Пфедфер Дж.* Власть. Почему у одних она есть, а у других — нет. М. : Карьера Пресс, 2012.

51. Разработка сбалансированной системы показателей : *практ. руководство* / под ред. А. М. Горшуна, Ю. С. Нефедевой. М. : Олимп-бизнес, 2004.

52. Решить и воплотить: Как превратить компанию в лидера: пять шагов к успеху. М. : Колибри ; Азбука — Аттикус, 2012.

53. Российское образование-2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях : к IX Междунар. науч. конф. «Модернизация экономики и глобализация», Москва, 1–3 апр. 2008 г. / под ред. Я. Кузьминова, И. Фрумина. М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008.

54. *Салми Д.* Создание университетов мирового класса. М. : Весь мир, 2009.

55. *Салмон Р.* Будущее менеджмента. СПб. : Питер, 2004.

56. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М. : Олимп-Бизнес, 1999.

57. *Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш.* [и др.] Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М. : Олимп-Бизнес, 2003.

58. *Смирнов А.* Российская высшая школа: на пути к новым институциям [Электронный ресурс]. URL: <http://old.nsaem.ru/science/ru>

59. *Сорокоумов А.* Трансформация бизнеса. М. : Юрайт, 2012.

60. *Чернавский Д. С., Курдюмов В. С.* Что такое институт сложности в Санта-Фе и нужен ли в России его аналог // *Экон. стратегии*. 2010. № 1–2. С. 96–99.

61. *Чучалин А. И.* Американская и болонская модели инженера: сравнительный анализ компетенций // *Вопр. образования*. 2007. № 1. С. 84–94.

62. *Шуай Кайс.* О создании университета мирового уровня : докл. в Иркут. политехн. ун-те. 2005 [Электронный ресурс]. URL: world.lib.ru/c/chudnowa_i_w/yiliu_daxue.shtml

63. *Эшурт Г., Джеймс П.* Менеджмент, основанный на ценности (Value-based management): Как обеспечить ценность для акционеров. М. : ИНФРА-М, 2006.

64. *Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini.* Balanced Scorecard Application in Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide in an Iranian Context // *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*. 2008. № 2. P. 31–45.

65. *Karathanos D., Karathanos P.* Applying the Balanced Scorecard to Education [Electronic resource] // *Journal of Education for Business*. 2005. URL: <http://new.dixie.edu/business/File/Applying%20Balanced%20Scorecard%20to%20Education.pdf>

66. *Nopadol Rompho.* Building the Balances Scorecard for the University Case Study: The University in Thailand [Electronic resource]. URL: <http://www.jap.tbs.tu.ac.th/files/Article/Jap09/Full/JAP09Noppadol.pdf>

67. *Ruben Brent D.* Toward a Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework. 1999 [Electronic resource]. URL: <http://oqi.wisc.edu/resource/library/uploads/resources/Balanced%20Scorecard%20in%20Higher%20Education.pdf>

