

Л. Д. Гительман

## УНИВЕРСИТЕТСКАЯ ВЛАСТЬ В ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ: ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЯЕМОГО ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ

Представлены результаты исследования актуальных управленческих проблем университетской власти, роль и компетенции которой в период реформаций качественно меняются. Предложены рекомендации по организации стратегического менеджмента и первоочередным структурным решениям, укрепляющим власть.

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

L. D. Gitel'man

### University authority for the period of transformation: organization of guided process of development

Author presents the outcomes from a study into problems of university governance as the role and competencies of university leadership teams change radically in the time of reform. Recommendations for building strategic management in the university as well as priority structural solutions for stronger governance are given.

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

#### Стратегический менеджмент — новый инструмент университетской власти

Многочисленная литература по стратегическому управлению содержит разнообразные теоретические построения, концепции, модели [1, 6, 10, 11, 14]. В то же время в ней нет примеров удачно реализованной стратегии, тем более для университетов. Такое положение отражает сложность, уникальность задачи и невозможность использования четкого технологичного алгоритма. Разработчики стратегии вынуждены опираться на свое понимание проблемы и переосмысливать доступный инструментарий, часто уже устаревший.

Стратегия — это уникальный интеллектуально-продуктивный продукт. Главное в этом продукте — *новые идеи* относительно ожидаемого успеха и лидерства. В связи с этим важным элементом стратегии является *концепция*, выполняющая роль ее идеологической основы, смысловых ориентиров. Она содержит сквозную (системообразующую) идею, определяет принципы качественных изменений в образовательных продуктах, указывает направления радикальной смены метода обучения (его технологичности, соответствия новым ценностям молодежи, вовлечения в активное действие, мотивации к саморазвитию), дает перспективные характеристики уни-

верситетской среды, способствующей творчеству, включает новые требования к преподавателям и студентам.

«Целеустремленность руководителей проявляется в частности в умении обозначить четкую концепцию развития университета, заманчивую для всех заинтересованных сторон. 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» [7].

В более широком смысле стратегия — генеральная программа действий и распределения ресурсов для достижения новых целей (рис. 1). Представленная в таком виде стратегия выполняет для университетской власти инструментальную роль. Следует обратить внимание, что в условиях высокой динамики внешней среды стратегия перестает быть точной «дорожной картой». Определяющим становится *вовлечение* сотрудников университета, его студентов, аспирантов, профессоров в обсуждение проблем, инновационную деятельность, своевременное внесение корректив в планы. *Университетская стратегия находится в режиме постоянной коррекции.*

Важнейшая функция стратегического менеджмента заключается в отслеживании изменений во внешней среде и опережающем внесении в университетскую деятельность корректив, использующих потенциальные преимущества складывающейся ситуации и нейтрализующих потенциальные угрозы. Для выполнения этой функции необходимы:

- стратегия, определяющая приоритеты и приемлемость тех или иных решений, исходя из интересов государства и университета в целом;
- механизм реализации стратегических решений;
- постоянный мониторинг внешней среды по многим параметрам, но прежде всего по востребованности рынком новых компетенций выпускников;
- гибкость структуры и систем управления университета, способность менеджмента к восприятию нового и осуществлению быстрых изменений;
- организационная культура, ориентирующая на перспективу, инновации, ответственность;
- высокопрофессиональные кадры, обладающие компетенциями проведения форсайта, прогнозов, концептуального проектирования, организации инновационной деятельности, принятия междисциплинарных решений в условиях неопределенности и рисков.

Первый вопрос, который возникает при разработке общеуниверситетской стратегии: что мы хотим? Сохранить существующее положение? Ограничиться усилением контроля и незначительным совершенствованием? Сделать прорыв? В зависимости от ответа будут разные видение, стратегические решения и глубина изменений в университетской деятельности. Потребуется разные ресурсы.

Видение будущего университета (лучше, если оно плод коллективного разума власти, профессоров, аспирантов и студентов) составляет наряду с миссией и базовыми ценностями *идеологию университета, которая придает университетской деятельности осмысленность, направленность, структуру*. Идеология является ключевым элементом стратегии.

Сущность, методические приемы, разработки составляющих идеологии организации широко представлены в литературе [5, 6, 10]. Здесь подчеркнем главное: не следует жалеть времени на обдумывание и формулирование идеологических доктрин. Они должны быть яркими, дер-

зкими, убедительными, способными увлечь молодежь. Они должны быть *вашими, вашего* университета, демонстрировать *ваше* отличие от других. Казенные формулировки здесь не годятся. Идеология должна стать верой; не случайно поэтому некоторые авторы говорят о корпоративной религии [9].

«Важнейшим элементом стратегического видения является выбор той ниши на рынке образовательных услуг, которую вуз стремится занять и максимизировать свои сравнительные преимущества. При этом следует подчеркнуть, что любой университет — даже университет мирового класса — не может достичь превосходства сразу во всех областях. Например, Гарвардский университет, широко признанный университет во всем мире, не может быть первым по всем преподаваемым в нем дисциплинам. Но среди его сильных сторон особо отмечают его достижения в области экономики, медицины, образования, политических наук, права, бизнеса, английского языка и истории. Таким образом, разработка стратегии и концепции развития состоит отчасти в определении областей, в которых учебное заведение хочет и может занять ведущие позиции. Некоторые вузы мирового класса, например, индийские технологические институты специализируются только в нескольких технических дисциплинах. Лондонская школа экономики и политологии известна своими выдающимися успехами в области экономики, социологии, политологии и антропологии» [15].

Разработка стратегии в каком-то виде и качестве сегодня уже осуществляется во многих университетах, но ее реализация, как правило, поставлена «из рук вон плохо». Этому есть несколько причин: отсутствие соответствующей организационной культуры; непонимание значимости для власти хорошо поставленного стратегического процесса; некомпетентность в вопросах разработки механизма внедрения и корректировки стратегии; отсутствие кадров.

Ключ к успеху в реализации стратегии, особенно радикальной, — своевременность и системность организационных изменений, которые из нее вытекают. Насколько отлажен механизм внесения изменений? Используется ли при этом проектное управление? Насколько соответствуют новым требованиям кадры? Заинтересованы ли в изменениях заведующие кафедрами, ведущие профессора?

Если при разработке стратегии важно генерировать новые идеи, то при реализации —



Рис. 1. Примеры (а, б) структуры стратегических планов

уметь контролировать ход выполнения стратегических решений и своевременно вносить необходимые коррективы. Для этого в системе управления университетом выделяется *специализированный организационный контур*, включающий:

- стратегическую дирекцию (рис. 2);
- организационную схему и инструменты мониторинга внешней среды и контекста;
- регламент организации проектного управления и критерии выбора первоочередных инновационных проектов;
- регламент непрерывного стратегического процесса (рис. 3);
- систему показателей контроля за стратегической деятельностью и ее связью с операционной;
- университетский стандарт, устанавливающий функции и обязанности подразделений и должностных лиц в части стратегического управления.

Создание и результативная эксплуатация университетской системы стратегического ме-

неджмента — длительное и непростое дело. При этом не должно возникать вопроса: нужна ли университету такая система? Вопрос возникает о том, сколь сложной и дорогой может быть система стратегического менеджмента. Ответ на этот вопрос определяется каждым университетом самостоятельно и зависит от многих факторов (амбиции руководства, уровень конкуренции, подготовленность систем управления и др.).

Из опыта постановки стратегического менеджмента в промышленности можно предположить, какие проблемы возникнут при реализации университетской стратегии (рис. 4).

### Структурные решения, укрепляющие власть

Организационная структура — важнейшая опора университетской власти.

Современные требования к ее проектированию включают:

- обладание гибкостью как способом быстрой адаптации к новым условиям за счет сильных



Рис. 2. Задачи стратегической дирекции университета

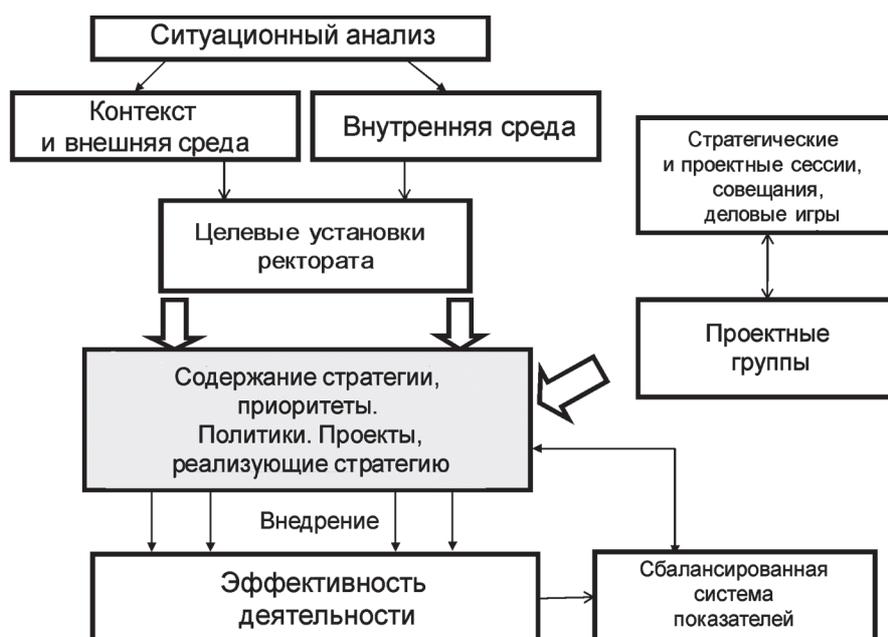


Рис. 3. Организация непрерывного стратегического процесса

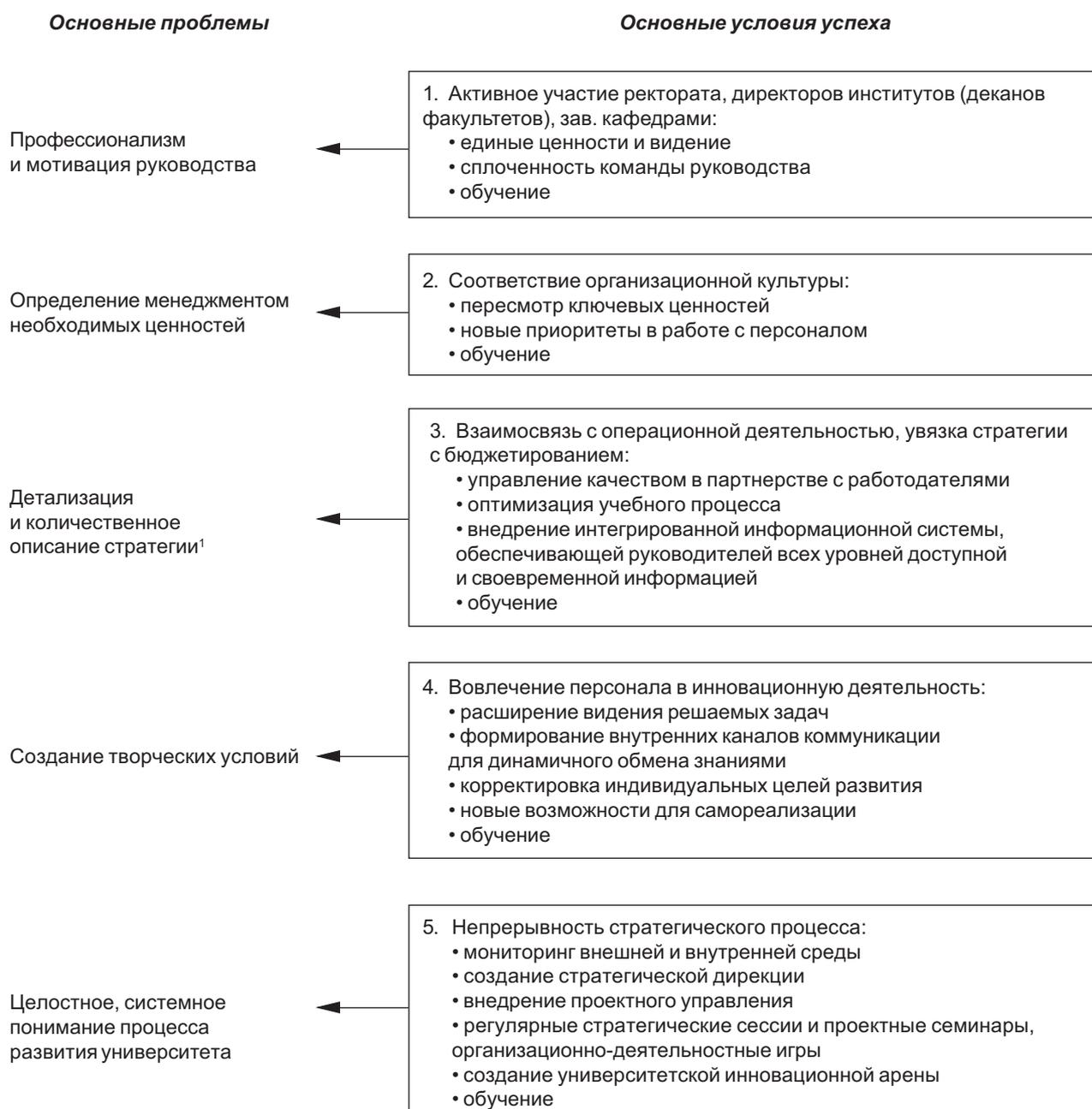


Рис. 4. Проблемы реализации университетской стратегии

горизонтальных связей, преодолевающих барьеры между институтами, кафедрами, лабораториями;

— превращение ее элементов в центры компетенций, обладающих уникальными знаниями, методической базой, опытом командного сотрудничества;

— нацеленность на крупные междисциплинарные проекты;

— возможность оперативной перегруппировки и интеграции «в кулак» необходимых ресурсов для реализации прорывных инновационных проектов.

Однако уйти от иерархии в университетах невозможно. Тем не менее прослеживается закономерность — вектор преобразований направлен на расширение области применения проектных команд, ответственных за результат.

<sup>1</sup> Невозможно управлять тем, что не описано и не измерено.

Такой вектор соответствует контексту: все более проявляющейся тенденции так называемого *распределенного (рассредоточенного) лидерства*. Его суть составляет самостоятельность и инициативность многих лиц и подразделений, единолично владеющих информацией и знаниями, активный диалог между иерархическими уровнями организации, что, конечно, изменяет архитектуру власти.

Следует также иметь в виду очень существенный момент. Дело не только в актуальности распределенного лидерства, но и организации интеграционных процессов между лидерами и их командами для решения междисциплинарных проблем.

«Ни одна из новых задач не существует и не может быть решена, изолировано от других. Все они взаимосвязаны и отношения между ними едва ли справедливо характеризовать в виде простой причинно-следственной связи: на самом деле они гораздо более сложны и динамичны. Знания стали не только специализированными, но и как следствие увеличилась их рассредоточенность — не только вне, но и внутри одной организации» [2]. Про университет и говорить не приходится. В нем так было всегда, только раньше не была столь актуальной задача междисциплинарной интеграции, а сегодня — это принцип технологической и социальной революции.

Культура наделения властью в отличие от командно-контролирующей культуры характеризуется видением будущего, самоконтролем, командной ответственностью, проектным управлением, поощрением диалогов в вопросах дискуссии. Инструмент управления здесь — доступная информация.

«Обеспечение своих работников более полной информацией дает им чувство доверия и ощущение сопричастности. Руководители, которые не хотят делиться информацией, никогда не смогут сделать своих сотрудников партнерами в успешной и сильной организации. В отличие от деструктивной границы иерархической культуры границы в культуре, построенной на принципах наделения властью, говорят людям, где они *могут* быть автономными и ответственными, а не указывают, чего они *не могут* делать» [3].

Организация распределенного лидерства в условиях менеджериализации пока изучена слабо, но это ключевая проблема развития университета.

Ниже приведены структуры, способствующие развитию инновационной деятельности в университетах. В реальной организации они

начинают использоваться все более широко, но лишь как дополнение к традиционным линейно-функциональным структурам с элементами дивизиональных (когда это необходимо).

**1. Проектная структура.** Создается как временная структура для решения конкретной комплексной задачи в рамках проекта. При этом в одну команду собираются самые квалифицированные сотрудники разных специальностей.

Проектная структура может быть и постоянной, когда работники по завершении одного проекта переходят к реализации следующего.

Такая структура обладает рядом преимуществ: ответственность за свою задачу (целостность); гибкость; мотивация; инновационная ориентированность.

**2. Сетевая структура.** Используется на основе электронных технологий и позволяет осуществлять:

- объединение держателей разных типов ресурсов (идеи, проекты, кадры, сегменты рынка) при заинтересованности их использования в совместных целях — проекте (рис. 5);

- глобальную научно-исследовательскую кооперацию: совместное использование знаний и создание учебно-методических материалов;

- открытое преподавание с участием профессоров экстра-класса (e-learning);

- виртуальные семинары, конференции и дискуссионные панели с участниками по всему миру;

- интеграцию ресурсов университетских академических библиотек и др.

Примером сетевой модели международного взаимодействия университетов является ассоциация «Всемирная сеть университетов» (Worldwide university net), в составе которой 16 исследовательских университетов по всему миру.

**3. Круговая структура.** Демократическая иерархия, реализуемая через широкое участие в специализированных советах (производственном, по стратегии, по развитию и т. д.); в том или ином виде используется во всех университетах (рис. 6).

Круговая структура, хорошо реализует университетскую специфику:

- отсутствие безраздельного авторитета;
- участие каждого работника (через представительство в совете) непосредственно в решении инновационных задач;

- согласование интересов заинтересованных сторон (через советы).

Начинать внедрение новых структурных решений надо с изменения ролей основных иг-

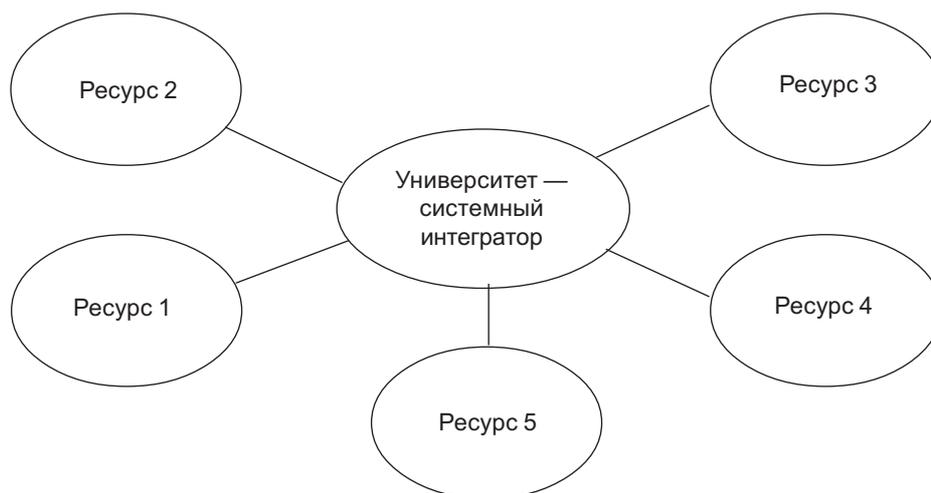


Рис. 5. Схема университетской сетевой структуры

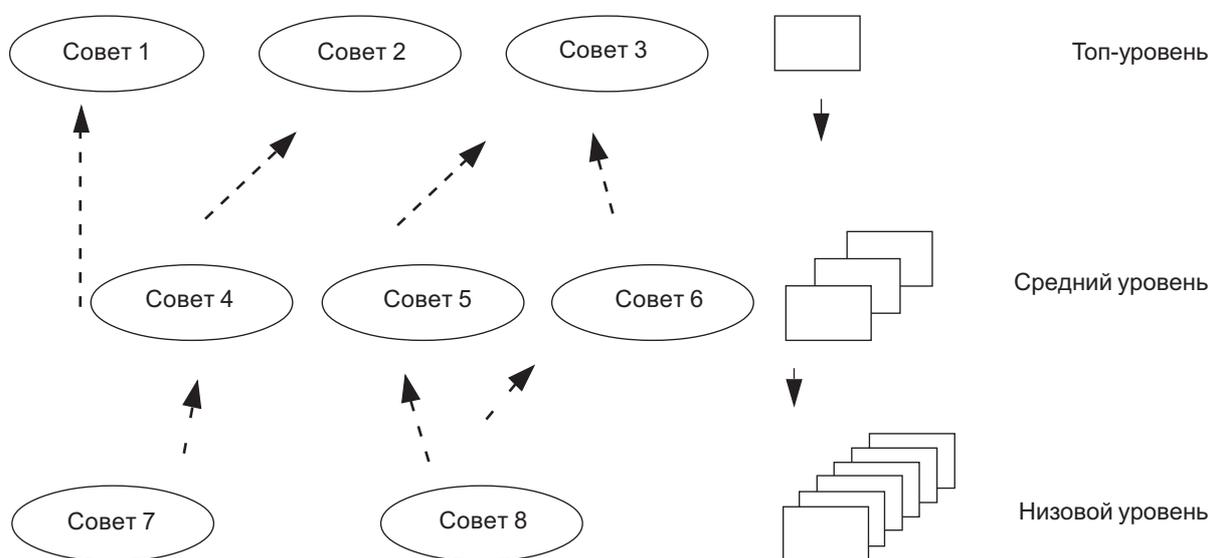


Рис. 6. Схема круговой структуры

роков университетского менеджмента<sup>2</sup> (рис. 7); при этом возникают такие серьезные проблемы, как:

- управленческие компетенции и опыт решения сложных задач в условиях неопределенности;
- устранение конфликта интересов (conflict of interests);
- четко обозначенная зона ответственности и полномочий;
- наличие реальных ресурсов, включая время и рычаги управления.

<sup>2</sup> Многие коллеги и сегодня в непростых условиях выполняют свои функции на должном уровне, однако некоторым придется меняться.

Серьезной проблемой, пока не решаемой в российских университетах, является *конфликт интересов*. Такой конфликт возникает, когда частные интересы отдельных лиц могут послужить помехой для выполнения профессиональных обязанностей. Подобная ситуация необязательно подразумевает какую-либо запрещенную деятельность. Однако она может разрушить важные академические ценности, исследовательскую неприкосновенность, основную миссию университетов по генерированию и распространению знаний.

Посредством разработки деклараций о политике в отношении конфликта интересов университеты получают возможность защитить себя, своих сотрудников и студентов от получения

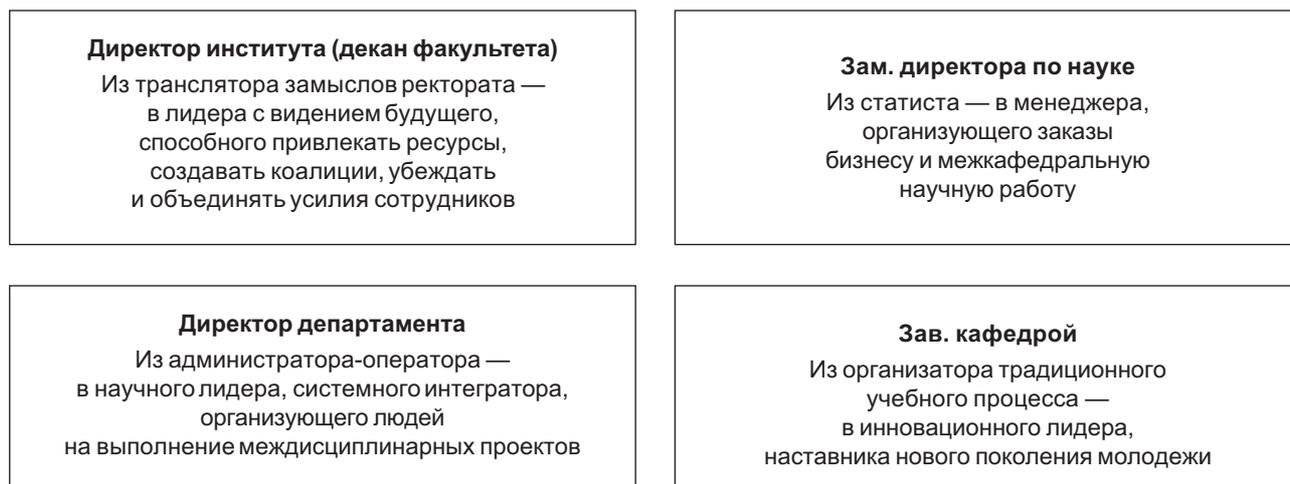


Рис. 7. Изменение традиционных ролей

чрезмерной личной выгоды от использования университетских фондов; нарушения университетских приоритетов при решении финансовых вопросов; использования университетских ресурсов в частных целях; неблагоприятного воздействия со стороны руководителей коллективов на профессиональный и академический рост своих коллег, сотрудников, студентов в целях соблюдения внешних интересов и т. п.

Для предупреждения подобных ситуаций все представители профессорско-преподавательского состава, сотрудники и студенты университетов регулярно (как правило, ежегодно) подтверждают свое согласие с политикой, проводимой университетом в отношении конфликта интересов, и декларируют свою внешнюю профессиональную деятельность, а также любые финансовые интересы в сторонних организациях [8]. В российских университетах никого не удивляет, если проректор является одновременно директором института (деканом факультета), зав. кафедрой, директор института — зав. кафедрой, директор департамента — зав. кафедрой. Возможно, учитывая традиции и непростую кадровую ситуацию, это вынужденное положение, но его следует рассматривать как временное и как-то оформлять свои обязательства в отношении конфликта интересов.

При решении вопроса об оптимальной структуре университета возникает противоречие между необходимостью централизации власти для принятия непопулярных решений, неизбежных при преобразованиях, и потребностью в максимальной инновационности звеньев среднего (институт, факультет) и низового (кафедра, лаборатория) уровней, *невозможной без*

*самостоятельности, предприимчивости, инициативности.* Данное условие — аксиома инновационного менеджмента.

Строгие рекомендации здесь невозможны, это вопрос компромисса, однако из опыта промышленности известно следующее:

- В кризисной ситуации почти всегда осуществляется централизация отдельных функций, прежде всего связанных с финансами и ключевыми ресурсами.
- По мере оздоровления ситуации постепенно часть функций передается на места для развития инициативы, ответственности, инновационной активности.
- Централизация всегда приводит к росту бюрократизации.
- Централизация требует существенно более высокой компетентности менеджеров и специалистов на верхнем уровне управления.

К структурным решениям относится и вопрос о назначении или выборности того или иного университетского руководителя. Автор здесь придерживается следующей позиции.

1. Для проведения твердого курса и избежания популистских решений ректора на период преобразований целесообразно назначать.

«Роль президента или ректора университета становится управленческой и академической. Одни придерживаются мнения, что президенты должны быть первоклассными учеными, в то время как другие выступают за то, чтобы руководителями университета были успешные менеджеры, порой даже не из академической среды (Goodall, 2009). Президенты исследовательских университетов должны обладать научным авторитетом и демонстрировать глубокие зна-

ния и уважение к научной миссии университета. В то же время они должны уметь представлять университет в обществе и аргументировано доказывать его значимость и занимаемое им центральное положение. Руководство современным научным учреждением становится все более сложным и многогранным, что делает поиск талантливых руководителей непростой задачей» [7].

А вот как видят эту проблему в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики»:

«Внутренняя культура руководства и управления совмещает высокую степень прозрачности и жесткую вертикаль власти ректора. Данной системе не хватает сдержек и противовесов. Ректор выбирается конференцией научно-педагогических работников, после чего утверждается правительством. Но ректор имеет сильное влияние на состав конференции и не подчиняется никакому внешнему органу типа управляющего совета. Подобная централизация была принципиально важна на начальном этапе создания вуза. Она помогла установить и сохранить приоритеты, а также сконцентрировать ресурсы вокруг ограниченного числа целей. Руководители школы были и остаются движущей силой инновационного развития, привносящей изменения во все отделения вуза. Новые идеи редко приходят «снизу» институциональной иерархии. Поскольку основатели школы в большинстве своем остаются лидерами проекта, основные идеи стратегии развития вуза разрабатываются не ученым советом, а ректоратом. В то же время принцип прозрачности находит отражение в получении обратной связи от сотрудников и в их вовлечении в дискуссии относительно политики вуза.

Одним из ключевых достоинств централизованной системы управления является эффективное распределение ограниченных ресурсов для финансирования различных типов контрактов. Централизованная система стимулов, основанная на экспертной оценке, отмечается как наиболее эффективный способ ранжирования научных сотрудников и преподавателей с точки зрения их квалификации в изменчивой академической среде (Diamond, 1993)» [Там же].

При этом нужно иметь в виду, что ВШЭ — относительно небольшой университет. В крупном вузе излишняя централизация может привести к параличу власти, да и все новые идеи невозможно сгенерировать сверху.

2. Директоров институтов, деканов и, конечно, заведующих кафедрами следует избирать

в коллективе. Иначе возможны парадоксальные случаи, когда директора института назначают, а он не пользуется уважением у профессуры. В результате возникают постоянные конфликты. Например, на выборах в ученый совет университета трудовой коллектив его не избирает: в двусмысленном положении оказываются ректор и сам директор.

3. Выбор или назначение директора департамента зависят от типа департамента (рис. 8). Речь идет о создании в ряде российских вузов нового структурного элемента — департамента, объединяющего несколько кафедр. Если это по сути «деканат» (в большинстве случаев сегодня именно деканат прикрывается вывеской «департамент»), то директора следует назначать как руководителя деканата с соответствующими требованиями к компетенциям и уровнем оплаты. Если же это департамент, сформированный на основе какой-то идеи, все кафедры и лаборатории ориентированы на разработку междисциплинарных проектов, то возглавлять его должен научный лидер, и его следует избирать.

4. Вопросом особой важности в период преобразований является формирование состава ученых советов университета, института (факультета).

«Лучшие современные университеты имеют разделенное управление, при котором научное сообщество контролирует принятие наиболее важных решений относительно учебного процесса, а администраторы и менеджеры отвечают за обеспечение ресурсами, техническое оснащение и другие административные вопросы. В любом случае в целях обеспечения главенства научной, педагогической и исследовательской работы академическое сообщество должно играть важную роль в разработке ключевых элементов, формирующих исследовательский университет, а также в контроле над ними» [7].

Однако на практике для проведения нужных решений и устойчивости своего положения руководство стремится формировать ученый совет с максимальным участием своих заместителей, начальников подразделений — лиц зависимых. Это свидетельствует о слабости университетской власти: решения будут приниматься и даже исполняться, но чаще формально, качественных изменений в учебно-научном процессе происходить не будет.

\* \* \*

Актуальной проблемой университетской власти, затрагивающей основы университетского

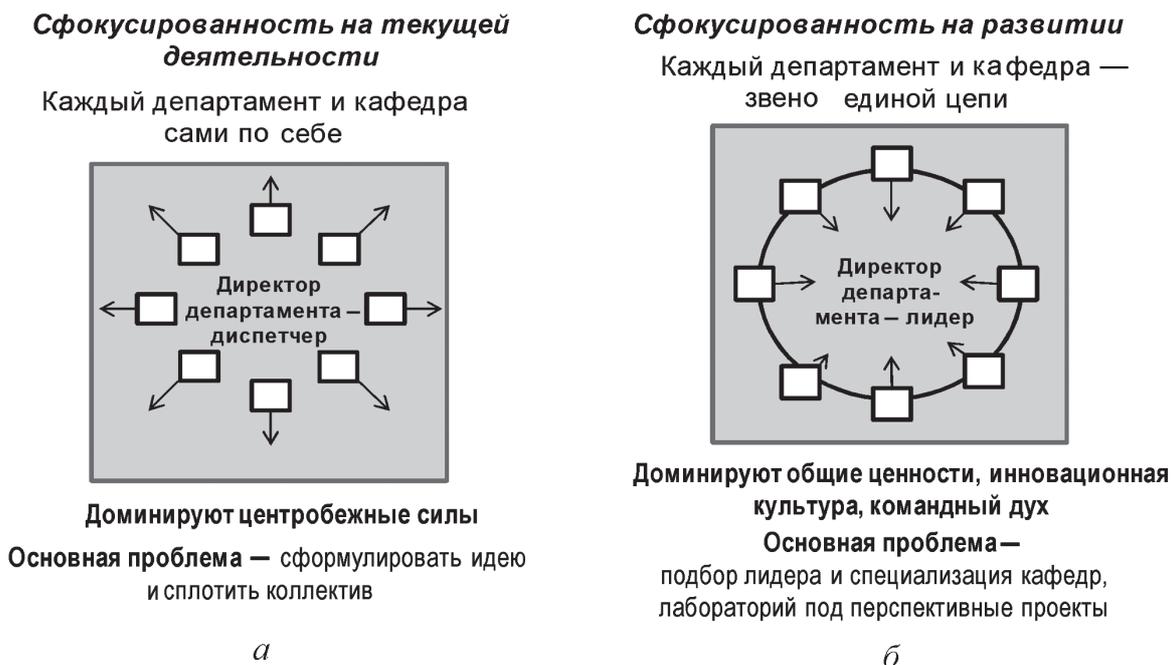


Рис. 8. Типы департаментов:

*а* — департамент как традиционный деканат; *б* — департамент как интегратор научно-образовательной деятельности

бытия, каждого его участника, является ревизия роли, функций, степени самостоятельности кафедр в контексте глобальных вызовов и трансформаций университетской деятельности. Проблема эта в университетах мира решается по-разному, в том числе и в университетах одной страны. Здесь не надо спешить, все должно происходить взвешенно и эволюционным путем. В любом случае руководство должно внятно объяснить цели создания департаментов, их функции, отличие их *ответственности по сравнению с кафедрами*.

На рис. 9 представлены различные варианты решений применительно к департаментам. Во многом решение здесь зависит от наличия лидера. К сожалению, как уже отмечалось, в университетах лидеры — большой дефицит.

Понятно стремление руководства университета, института к укрупнению кафедр, объединению их в один департамент (см. рис. 9, б). Это очень серьезное решение, которое может привести к весьма негативным последствиям в начале для научной деятельности, а затем — и учебной. Причем проявятся эти последствия не сразу, через 3–5 лет, а исправлять ситуацию придется 15–20 лет. При этом многие научные направления и школы будут утеряны навсегда.

Приведем мнение такого авторитета, как профессор П. Ларанж, президент IMD:

«Когда я стал президентом норвежской школы управления, она подразделялась на 11 небольших самостоятельных кафедр. Я предложил укрупнить их и сократить количество до трех. Школа нуждалась в большей гибкости и улучшении адаптационных способностей к требованиям клиентов. Укрупнение преследовало еще одну цель: так легче было подбирать преподавателей для различных программ. Идея заключалась в том, чтобы направлять сотрудников на перспективные направления, обеспечивающие рост. Школа бизнеса, например, планировала развивать сектор нефтяной экономики, в значительной степени основанный на взаимодействии с набиравшей обороты норвежской нефтяной отраслью. Таким образом, удалось бы стимулировать развитие и научных изысканий, и специальных программ обучения на степень магистра нефтяной экономики. Подбор ученых-педагогов для реализации этой инициативы был бы гораздо легче в условиях предлагаемой укрупненной кафедральной структуры, допускающей перестановку кадров. И напротив, было бы тяжело находить новых сотрудников для небольших кафедр. Следовательно, в условиях нехватки специалистов облегчался поиск новых сотрудников, которых подбирали с учетом перспектив использования на вновь открывшемся общем широком фронте.

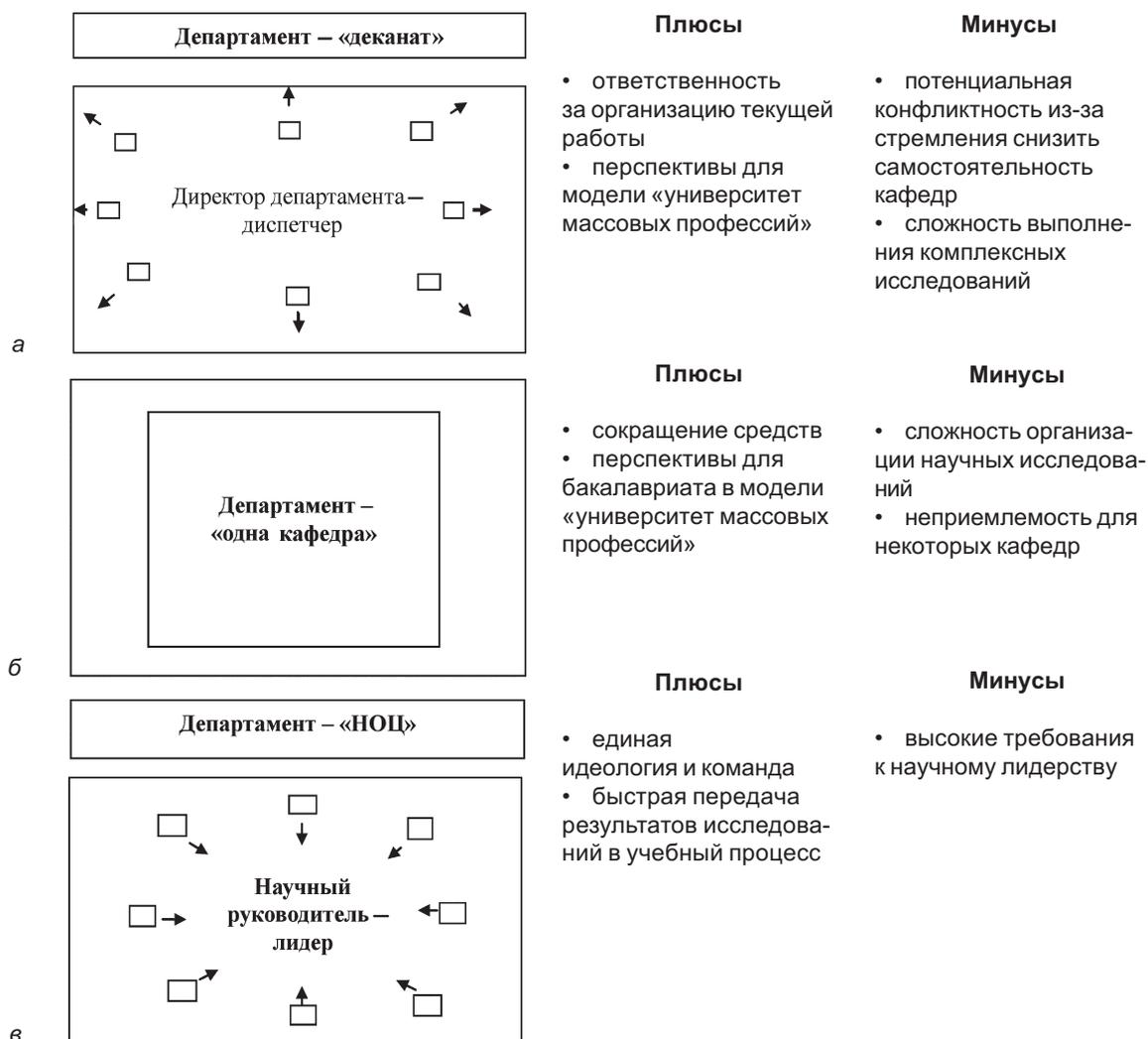


Рис. 9. Департамент и кафедры: варианты решений (а, б, в)

Однако управление вновь созданными автономными структурами требовало столько внутренней энергии, что норвежская школа управления предпочла вернуться к организации, напоминавшей классическую. Было создано девять новых кафедр. Мы пытались найти компромисс: новые структуры стали, с одной стороны, достаточно велики для сохранения определенного соответствия требованиям обучающегося окружения, а с другой стороны, достаточно компактны и однородны, чтобы поддаваться менеджменту с разумными затратами усилий» [13].

Как видим, вопрос не такой простой, как может показаться некоторым менеджерам. Внимательное изучение опыта американских университетов, в которых структура «один департамент — одна кафедра»<sup>3</sup>, показывает, что эта структура сочетает преимущества менеджеризации с возможностью активно заниматься научной ра-

ботой в многочисленных лабораториях, функционирующих на проектной основе и имеющих весьма солидное финансирование. В то же время во многих университетах используется и традиционная кафедральная структура. В европейских странах такая практика также распространена. Не случайно в другом месте своей книги П. Ларанж отмечает, что «проведение исследований с заранее очевидными результатами достигается именно при кафедральной структуре». Применительно к российским условиям, где в университетах при кафедрах или факультетах пока научно-исследовательских лабораторий крайне мало или же они вообще отсутствуют, непродуманное создание департаментов приведет

<sup>3</sup> В этом отношении, конечно, не правы авторы [8 и др.], утверждающие, что в США только департаменты.

к пагубным для науки, а в итоге — и для качества учебной работы последствиям.

В Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» пошли, с точки зрения автора, по наиболее перспективному пути. «Трансформация ВШЭ в наукоемкий университет потребовала создания специально организованной структуры. Разделение на подразделения, которые проводят обучение и подготовку студентов, и на аналитические институты (центры) оказалось достаточным для агрессивного и оппортунистического выхода на рынки. Однако данная структура не позволяет интегрировать процесс преподавания с научно-исследовательской и инновационной деятельностью. В последние годы данной проблеме уделялось большое внимание. Университет стимулировал создание новых структур, в которых интеграция образования и исследований была бы естественной. Такие структуры называются научно-учебными лабораториями и проектно-учебными группами. Данные подразделения позволяют студентам бакалавриата, аспирантам и профессорам объединяться в команды в рамках общих тем или проектов. Целью этого являются улучшение внутренней «гибкости» и предоставление возможностей для проведения междисциплинарных исследований. Однако барьеры между учебными отделениями и отделениями научных исследований по-прежнему сохраняются» [7].

Что касается самостоятельности кафедр, то по той же причине здесь необходим дифференцированный подход. При этом следует учитывать закономерность: чем больше отчисления из заработанных кафедрами средств в централизованный внебюджетный университетский фонд, тем хуже работают сильные кафедры, а слабые лучше не становятся.

Укрупненно можно выделить три категории кафедр: *инновационные («точки роста»); «добротная классика»; «плывущие по течению».*

Для оптимизации уровня их самостоятельности необходимо, во-первых, определить базовый уровень отчислений в централизованный внебюджетный фонд в размере, позволяющем кафедрам типа «добротная классика» поддерживать свою эффективность, а кафедрам «плывущие по течению» подняться до второго уровня. Представляется, что он должен быть 40–60 %.

Во-вторых, установить для инновационных кафедр, являющихся точками роста, минимальный уровень отчислений в централизованный внебюджетный фонд, порядка 10–15 %.

Конечно, для университетской власти такое ежегодное распределение кафедр по категориям вызовет большие сложности, кроме того, будет много недовольных, ведь кафедр, «плывущих по течению», сегодня, к сожалению, большинство. Но без этого сформировать предпринимательский стиль работы кафедр, обеспечивающий высокую эффективность их деятельности, скорее всего, не удастся<sup>4</sup>.

Еще более сложно решить другую задачу: разделить три целевых сегмента, реально существующих в разных масштабах в деятельности любого университета (рис. 10). Задача эта непростая, потому что в деятельности многих кафедр, особенно инженерных институтов, отраслевых экономик и менеджмента, присутствуют, как правило, все три вида. Данная проблема требует обсуждения, но ее решение позволило бы рационализировать множество систем и процессов.

Для примера приведем опыт США — калифорнийский мастер-план системы профессионального образования. В этом плане четко зафиксированы функции различных государственных институтов профессионального образования, распределенных на три уровня: исследовательские университеты, вузы для подготовки по массовым профессиям, колледжи для подготовки квалифицированных исполнителей.

При этом ни один институт не является тупиковым. При определенных условиях зачетные единицы, полученные в муниципальном колледже, могут быть зачтены в исследовательском университете Беркли. В плане реализована идея единого экзамена по математике для всех студентов, закончивших второй курс в вузах массовых профессий.

План позволил вузам разного типа сосредоточиться на своих задачах, добиться специализации и избежать внутренней конкуренции [12].

\* \* \*

В качестве резюме укажем принципы университетской структуры, способствующие преобразованиям.

1. Обособленный контур стратегического управления с подразделением проектирования будущего (контекст, форсайт-прогнозы, видение, перспективные образовательные и научные продукты).

<sup>4</sup> Разумеется, речь идет о кафедрах, способных в принципе заниматься университетским предпринимательством. Для многих кафедр (журналистики, философии, искусствоведения и т. д.) необходимы другие решения.

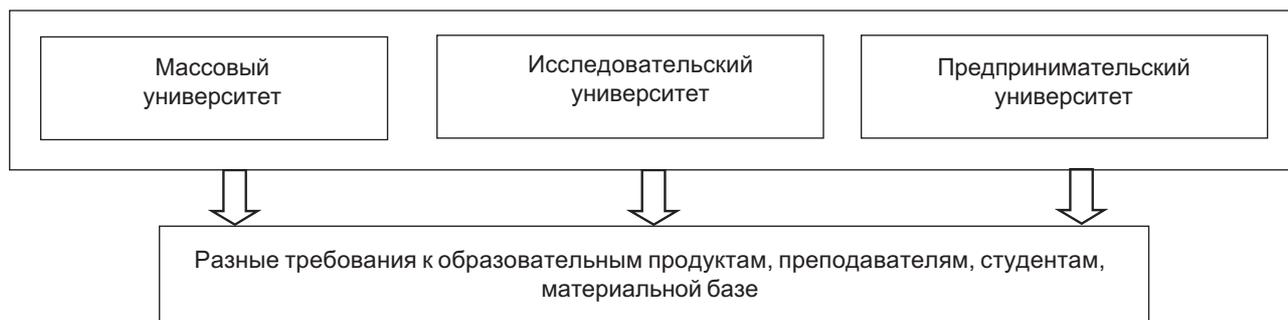


Рис. 10. Совмещение разной деятельности: модель «три в одном»

2. Рациональное сочетание и специализация департаментов, кафедр, научных лабораторий, сориентированных на крупные междисциплинарные проекты.

3. Разнообразные дискуссионные площадки, включая сетевые и виртуальные.

4. Проектные группы менеджеров, маркетологов, PR-специалистов, занимающиеся продвижением продуктов университетской деятельности.

5. Наличие в контуре управления наукой группы менеджеров, специализированных по отраслям и секторам экономики, привлекающих проекты бизнеса.

6. Создание НОЦ, специализирующихся на решении комплексных междисциплинарных проблем и совершенствовании учебного процесса, несущих ответственность за результат. Предоставление им максимальной самостоятельности.

### Вместо заключения. Во власть востребован методолог, генеральный конструктор преобразований

1. Университетские преобразования — длительная разнохарактерная деятельность. Радикальное изменение стратегии, модернизация всех аспектов университетской деятельности — это инновации, связанные с внесением изменений того или иного масштаба в процессы, структуры, системы и методы управления и вовлечением многих творческих коллективов. При этом постоянно актуализируются и становятся приоритетными то одни, то другие аспекты деятельности. Направлять ее невозможно без единого *методологического руководства* и хорошо скоординированной программы действий.

Учитывать разнообразные факторы во внешней среде, беспрецедентную неопределенность, риски, большое количество интересов — это

очень сложная интеллектуальная работа. Решающее значение приобретает способность организовать командную междисциплинарную работу на всех уровнях (университет, институт, кафедры или их группы). *Возникает потребность в новой ключевой компетенции университета — организации коллективной выработки решений на всех его уровнях.* При этом необходимо интегрировать знания, методы и технологии из различных предметных областей — конструировать междисциплинарный процесс выработки решений.

2. Субъектом переднего плана становится генеральный конструктор преобразований. В качестве такого руководителя выступает проректор по стратегическому управлению (развитию), обладающий полномочиями по преобразованиям и несущий ответственность за их успех в целом. Главной функцией генерального конструктора является организация процесса выработки идей и смыслов изменений, координация работы функциональных проректоров в части соответствия направленности инновационных проектов общеуниверситетской стратегии и интеграция разрозненных проектов, представляющих набор решенных различными методами и средствами задач, плохо скоординированных между собой.

Решить проблему интегрирования можно только на основе концептуального подхода, сформулировав образ (видение, замысел), а затем решив другую задачу — по организации структуры инновационной деятельности, в рамках которой решается первая проблема. Другими словами, речь идет об объединении в единое целое структуры процессов совершенствования учебно-научной деятельности и структуры управления ими.

При изменении целей, стратегии и структур университета неизбежно вносятся серьезные коррективы в различные процессы и системы

или даже создаются новые с учетом новейших знаний, изменений во внешней среде и ситуации в университете. В этой работе возникают наибольшие трудности из-за необходимости стыковки решений в разных функционалах и интересах преподавателей и сотрудников, в них задействованных.

3. Практическая методология подобных задач отсутствует. Поэтому генеральный конструктор вынужден действовать в ситуации неопределенности, это касается не только входных параметров, но и самого *метода поиска решения*. Причем требуются быстрые адаптивные решения с учетом многих рисков, дефицита времени и компетенций. Отсюда чрезвычайная значимость опыта, знаний, интуиции. В то же время специфика организационных систем вообще, а университетских тем более, состоит в том, что успешный опыт в одном месте (какой-либо развитой стране, регионе, конкретном вузе) не обязательно приведет к позитивному результату в другом. Следовательно, важность личностного аспекта в работе генерального конструктора очень велика. Его эффективным инструментом являются стратегические и проектные сессии и особенно организационно-деятельностные игры. Эти инструменты уже активно используются во многих университетах, однако, по мнению автора, в их применении имеются существенные недостатки (организация для узкого круга лиц, фрагментарный охват проблем, невстроенность в непрерывный процесс обучения).

Необходимо также учитывать, что сам объект конструирования — университетская организационная система (профессора, доценты, их знания, опыт, их многочисленные взаимосвязи, интересы и цели) уникален и не может быть задан в законченном виде, его элементы разворачиваются по мере протекания и актуализации процесса, в основном благодаря приросту знаний и компетенциям участников.

Методологией работы генерального конструктора является способ ориентации и выбора в знаниях и методах создания новых организационных систем, позволяющий на основе исходной гипотезы выстроить в определенной логике коллективную деятельность.

Такое определение подчеркивает важность методологии при решении новых проблем, когда знания, способ (организующее начало) их выявления, построения и приумножения становятся самостоятельной управленческой задачей, решающим фактором успеха.

4. В организационных системах универси-

тета весьма важны не только выработка целей и процесс их достижения, но и *условия их реализации*, прежде всего в аспекте творческой среды и согласования интересов заинтересованных сторон и конкретных субъектов. Поэтому необходимы постоянная обратная связь (переговорный процесс) с руководителями научных школ, профессорами и корректировка позиций и стратегий действий.

5. Сильная, а следовательно, умная университетская власть фокусирует свои преобразующие действия на *механизме саморазвития*. Такой механизм базируется на регулярной самооценке проблем, разработке видения будущего, выборе стратегических направлений развития, конкретизации ближайших целей и плана действий.

Драйвером, обеспечивающим работу механизма, является обучение — реализация в университете концепции *«обучающейся организации»* [16]. В бизнесе передовые предприятия давно демонстрируют такой бренд<sup>5</sup>.

6. Поскольку поведение наиболее квалифицированной части сотрудников университета, работодателей, конкурентов, важных партнеров определяется собственными целями, которые реализуются ситуационно в самых различных формах поведения, невозможны точные прогнозы, планы, решения. Следовательно, речь не может идти об оптимальной траектории преобразований, а лишь о *непрерывном процессе ее совершенствования* в соответствии с неким мыслительным образом (концепцией), постоянно корректируемым по мере внедрения.

7. Генеральный конструктор — личность с выдающимися способностями:

— яркий лидер и в то же время хороший политик, умеющий взаимодействовать с членами наблюдательного совета, руководителями Минобрнауки, местной власти, крупного бизнеса, профессорами — руководителями научных школ, внешними экспертами и консультантами, зарубежными партнерами;

— незаурядный организатор инновационных процессов;

— обладатель развитого теоретического (концептуального) мышления, позволяющего ис-

<sup>5</sup> Применительно к университету это означает систематическое обучение его сотрудников в рамках непрерывного стратегического процесса, совмещенного с решением проблем развития, проектированием и внедрением инноваций. Весьма перспективным в этом отношении является создание в университете своего «корпоративного университета» [4].

пользовать понятия (конструкты), модели, мысленные образы для создания новых систем и знаний в разнообразных областях, прежде всего в проектном управлении и коммуникациях.

Еще предстоит осмыслить проблему отбора и повышения профессионального уровня лидеров подобного масштаба.

1. *Аакер Д.* Бизнес-стратегия. М. : Эксмо, 2007.
2. *Анкона Д., Бресман Х.* Команды прорыва: Источник инноваций и лидерства в отрасли. Минск : Гревцов Паблишер, 2009.
3. *Бланшар К.* Лидерство: к вершине успеха. СПб. : Питер, 2008.
4. *Гительман Л. Д., Исаев А. П.* В команде — менеджеры и профессора: От традиций к корпоративному университету и инновациям. М. : Дело, 2005. 224 с.
5. *Гительман Л. Д.* Преобразующий менеджмент. М.: Дело, 1999.
6. *Гусаков В. А.* Ясная стратегия бизнеса. М. : Вершина, 2009.
7. Дорога к академическому совершенству. Становление исследовательских университетов мирового класса / под ред. Ф. Дж. Альтбаха и Д. Салми. М. : Весь мир, 2012.

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

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

10. *Каплан Р., Нортон Д.* Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества. М. : Олимп-Бизнес, 2013.

11. *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.

12. *Кузьминов Я., Фрумкин И.* Российский мастер-план [Электронный ресурс] // Ведомости., 2010. 30 авг. URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3926/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3926/)

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

14. *Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс. СПб. : Питер, 2001.

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

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