

© 2013 г.

**Евгений Балацкий**

доктор экономических наук, профессор

зав. кафедрой ГУУ

главный научный сотрудник ЦЭМИ РАН

(e-mail: evbalatsky@inbox.ru)

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ТЕОРИЯ УСТОЙЧИВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: КОНКУРЕНЦИЯ УНИВЕРСИТЕТОВ**

Одним из последних достижений институциональной экономики является теория устойчивых изменений, развитая Б. Кларком применительно к предпринимательским университетам. В статье рассматриваются основные элементы этой теории, включая механизмы институциональной трансформации и механизмы поддержания начавшихся изменений. Особое значение уделено механизмам формирования и эволюции институциональной воли. Приведены примеры, иллюстрирующие основные положения теории. Обсуждаются приложения теории к российской действительности.

**Ключевые слова:** изменения, устойчивость, институты, университеты, конкуренция, коллективное предпринимательство

Последние два-три десятилетия были, пожалуй, самыми динамичными в истории человечества. Это порождает потребность в повышенной адаптивности всех хозяйственных структур. Но от чего зависит эта адаптивность? Почему одни организации демонстрируют повышенную гибкость и приспособляемость к меняющимся внешним условиям, а другие – косность и неадекватность? В чем секрет успеха компаний в современном супердинамичном мире?

Экономическая теория давно пыталась ответить на поставленные вопросы, однако только сейчас начинают появляться более или менее удовлетворительные объяснительные схемы. При этом уже стало ясно, что для неэргодического мира приемлемая теория может быть построена только в рамках институциональной экономики. Одну из таких версий институциональной теории развития предлагает британский экономист Б.Р. Кларк<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: *Кларк Б.Р.* Поддержание изменений в университетах. Преемственность кейс-стади и концепций. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011.

Его теорию можно назвать *теорией устойчивых изменений*. На первый взгляд, в таком соединении понятий есть противоречие, ибо любые изменения нарушают устойчивость, а свойство устойчивости отрицает изменения. На самом деле речь идет о том, как крупные и сложно устроенные компании могут соединить в себе старое и новое, стабильность и перемены. В целом же суть теории состоит в том, что фирма с помощью определенных организационных действий может постоянно *менять саму себя* для того, чтобы повышать свою эффективность и конкурентоспособность и тем самым обеспечивать себе устойчивое функционирование на рынке. Подобные организационные изменения относятся к разряду институциональных, так как речь идет об изменении норм (правил игры) взаимодействия всех элементов корпорации. Поэтому и сама теория устойчивых изменений Б. Кларка является *институциональной теорией*.

Предлагаемая Кларком теория является вполне универсальным методологическим конструктом, однако для ее конкретизации автор рассматривает случай таких специфических корпораций, как университеты. Наверное, на сегодняшний день это самые сложные хозяйственные структуры, действующие в национальной экономике. В связи с этим в дальнейшем мы сосредоточим наше внимание только на «университетской теории» Кларка, подразумевая, что она может быть успешно адаптирована к другим сложным хозяйственным структурам.

**Университеты как объект саморегулирования.** Современные университеты являются чрезвычайно интересными хозяйственными объектами. В их развитии можно выделить несколько особенностей.

Во-первых, университеты представляют собой структуры, которые должны сбалансировать *диалектически противоположные* цели и устремления. Известно, по крайней мере, четыре глобальных противоречия в их деятельности. Первое – между узкой специализацией и многопрофильностью (междисциплинарностью) (ограниченность средств диктует выбор ограниченного набора специальностей, но возможности большего заработка появляются только при комбинировании и взаимодействии разных научных направлений). Второе – между позициями вуза на региональном, национальном и международном уровнях (международное признание вуза бессмысленно, если он ничего не дает экономике того региона, в котором расположен, и наоборот, работа на региональную экономику не даст хорошего результата, если вуз не соответствует международным стандартам). Третье – между централизацией и децентрализацией управления (излишняя централизация управления сдерживает инициативу и предпринимательский дух работников, а при избыточной децентрализации университет теряет целостность, свое «лицо», синергию). Четвертое – между академическими традициями (инициативами и стандарта-

ми работы) и финансовыми критериями (при отсутствии прогрессивных администраторов академические кадры могут замкнуться в старых нишах, а при отсутствии академических кадров администраторы ориентируются на эффективность и склонны забывать об образовательных ценностях). Абсолютный баланс между противоположными трендами недостижим. Более того, он не может быть установлен раз и навсегда и требует пересмотра, как правило, раз в пять лет. Передовые университеты внимательно относятся к возникающим дисбалансам и используют их в качестве исходных импульсов к институциональной трансформации.

Во-вторых, современные университеты представляют собой сложные *гибридные структуры*. Сегодня существуют не только государственные и частные университеты, но и полугосударственные-получастные гибридные вузы, функционирующие на основе автономии. Границы же между государственными и частными университетами размываются: государственные вузы получают деньги из негосударственных источников и взаимодействуют с огромным числом частных компаний, а частные университеты финансируются местными, региональными и федеральными властями и налаживают связи с правительственными агентствами. Считается общепринятым, что университеты являются «объединением ученых, правительства и производства». Передовые университеты постоянно совершенствуют форму своей организации, смешивая частные и государственные институты; без таких экспериментов прогресс вузов невозможен.

В-третьих, университеты занимаются максимизацией своего *prestige*, что усиливает роль институциональных рынков. Б. Кларк рассматривает три формы регулирования: *государственный контроль*, когда центральный регулятор корректирует все негативные тенденции развития (модель «государство» наиболее ярко была воплощена в СССР); *рыночное влияние*, когда рыночные силы и участники рынка корректируют поведение друг друга (модель «рынок» в наиболее рафинированной форме реализована в США); *институциональный самоконтроль*, когда компании сами подстраиваются под новые тренды (модель «академическая олигархия» имеет давние традиции в Италии). Кроме того, чрезвычайно плодотворным является рассмотрение трех видов рынка: *потребительский рынок*, на котором университеты находят своих студентов; *рынок труда*, где отбирается академический персонал; *институциональный рынок*, на котором формируется и «торгуется» *репутация* вузов. Опыт показывает, что государственный контроль дает крайне плохие результаты применительно к университетам. Системные реформы, как правило, отличаются медлительностью и грубостью методов на фоне стремительно меняющихся условий; кроме того, классические атрибуты централизо-

ванного управления (строгое планирование, директивные контрольные цифры, громоздкие отчеты) лишают университеты энергии и цели, губят инициативу и предпринимательство. Плохо работают и рыночные регуляторы: встречаясь с одинаковыми внешними силами, некоторые университеты интенсивно изменяются, другие меняются лишь отчасти, а третьи не меняются вовсе. В связи с этим наибольший результат сегодня дает институциональный самоконтроль, степень различия в котором у современных университетов достигает огромных величин. Перестраивая себя в направлении соответствия внешним условиям, университеты формируют свою репутацию, которая приобретает определяющее значение: благодаря хорошей репутации вуз привлекает и удерживает администраторов и профессоров, студентов и ресурсы. Престижные университеты, как правило, имеют огромные бюджеты, высокие зарплаты сотрудников и высокий спрос со стороны абитуриентов (в среднем 6 человек на место<sup>1</sup>). Таким образом, сильные позиции вуза на институциональном рынке позволяют ему автоматически контролировать потребительский рынок и рынок труда, что эквивалентно контролю над государственными и рыночными воздействиями. Следовательно, успеха добиваются лишь те университеты, которые выработали в себе институциональную привычку к изменениям.

В-четвертых, институциональный самоконтроль наиболее полно реализуется в *предпринимательских университетах* (ПУ). В отличие от традиционных вузов, сегодня усиливают свои позиции и расширяют влияние так называемые предпринимательские университеты, которые иногда называют проактивными, инновационными, самоуправляемыми, институционально самостоятельными, ориентированными на изменения и т.д. Их суть состоит в *повышенной адаптивности* к быстро меняющимся внешним условиям. Так, если традиционные университеты сопротивляются изменениям посредством инфраструктуры укоренившихся организационных форм и интересов (заинтересованных лиц и невозвратных издержек), то ПУ представляют собой совокупность переплетающихся друг с другом форм и интересов, требующих постоянного совершенствования и, следовательно, изменений. Чтобы университет стал предпринимательским, он должен принять такую форму организации, которая позволила

---

<sup>1</sup> Проведенные на эту тему опросы показали, что для преподавателей с мировым именем университетская репутация – приоритет номер один, даже более важный, чем зарплата. Как выяснилось, крупным спонсорам тоже нравится давать свои деньги именно лучшим учреждениям. Тем самым университеты с высокой репутацией забирают лучших преподавателей, самых талантливых студентов, самых прибыльных партнеров для исследования и деловых договоров, самых богатых и щедрых спонсоров. См.: Рейтинг репутации университетов мира: комментарии// «Аккредитация в образовании», 18.05.2012 ([http://www.akvobr.ru/reiting\\_reputacii\\_universitetov\\_komentarii.html](http://www.akvobr.ru/reiting_reputacii_universitetov_komentarii.html)).

бы ему изменяться и эффективно адаптироваться к меняющемуся обществу, в котором индивиды и группы могут становиться более эффективными, чем раньше.

В-пятых, эффективное предпринимательство в университетах может существовать только в *коллегиальных формах*. Рассмотрение рынка современных университетов подводит к корректировке самого понятия рынка, который должен восприниматься не как совокупность координирующих сил, а как арена, определяющая условия взаимодействия ее отдельных участников. Институциональный самоконтроль состоит в эффективном использовании этих арен в своих целях. Именно так университетами осуществляется рыночный контроль. В этом смысле коллегиальное предпринимательство рассматривается в качестве способа достижения высокой степени рыночного контроля. Основой коллегиального предпринимательства является коллегиальное принятие решений в отношении персональных и групповых инициатив в университете. Можно это сформулировать и так: при коллегиальном предпринимательстве преподаватели и администраторы университета осуществляют совместное управление им в интересах целого. Такая форма управления позволяет уже на начальном этапе согласовать групповые и общеуниверситетские интересы. Феномен коллегиального предпринимательства является основой для понимания истинного масштаба проблемы построения эффективных ПУ.

В-шестых, современные ПУ представляют собой *интегративные научно-практические* корпорации. Основная формула деятельности ПУ состоит в совмещении *исследований для понимания с исследованиями для использования*. В основе такого императива лежит феномен «квадранта Пастера» в исследовательской матрице Д.И. Стоукса (D.E. Stokes) (табл.1). Его суть состоит в том, что помимо чисто познавательных (квадрант Н. Бора) и чисто прикладных (квадрант Т. Эдисона) исследований есть еще квадрант «стратегических» (предварительных) исследований, который У. Бонвиллиан (W. Bonvillian) называет квадрантом раннего Ч. Дарвина<sup>1</sup>, и квадрант Л. Пастера, в котором группируются исследования, имеющие как познавательное, так и практическое значение. Сегодня происходит отход университетов от чисто академических традиций обучения оторванным от жизни вещам. Передовые вузы стараются подкрепить общие знания конкретными навыками. Это проявляется в следовании логической цепочке «исследование–преподавание–обучение». Это проявляется и в таких афористичных лозунгах университета Стратклайда: «здесь

---

<sup>1</sup> См.: *Bonvillian W.B. Class two: Innovation at the Institutional Level – the Organization of Federal Science Support* ([http://ocw.mit.edu/resources/res-stp-001-science-policy-bootcamp-january-iap-2011/class-sessions/class02/MITRES\\_STP\\_001IAP11\\_1ec02.pdf](http://ocw.mit.edu/resources/res-stp-001-science-policy-bootcamp-january-iap-2011/class-sessions/class02/MITRES_STP_001IAP11_1ec02.pdf)).

учат тому, что действительно пригодится в жизни»; «здесь не занимаются социологией ради социологии» и т.п. Без грамотного совмещения теоретических и практических навыков ПУ существовать не могут – им жизненно необходимо «вписаться» в квадрант Пастера.

Таблица 1

Исследовательская матрица Д. Стоукса

Глубинное понимание	Практическое применение	
	Нет	Да
Нет	Не обобщенный обзор сведений (квадрант раннего Чарльза Дарвина)	Чистое прикладное исследование (квадрант Томаса Эдисона)
Да	Чистое фундаментальное исследование (квадрант Нильса Бора)	Применение, вдохновленное фундаментальным исследованием (квадрант Луи Пастера)

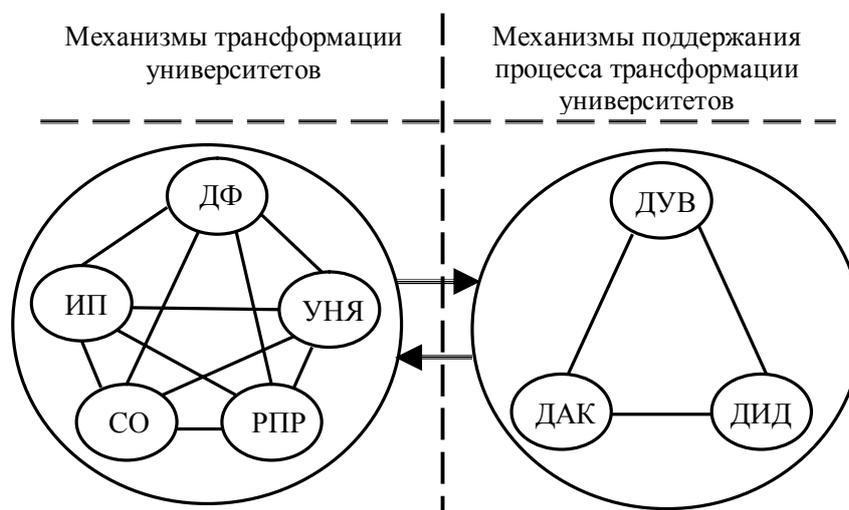
Понимание перечисленных особенностей современных университетов позволяет вплотную подойти к вопросу о том, как их можно трансформировать, что для этого нужно, какие организационные факторы использовать.

**Теория устойчивых изменений: общая схема.** Процесс адаптации университетов к новым условиям можно разбить на два этапа. Первый представляет собой запуск прогрессивных изменений, второй – поддержание этих изменений. Эти два этапа тесно связаны между собой: начавшаяся трансформация может быстро «захлебнуться», а потому она должна переродиться в особые динамические эффекты, которые, в свою очередь, будут в дальнейшем поддерживать трансформационную активность (рис.1).

Б. Кларк выделяет пять *механизмов (факторов) трансформации* университетов: диверсифицированное финансирование (ДФ); усиленное направляющее ядро (УНЯ); расширенная периферия развития (РПР); стимулируемый оплот (СО); интегрированная предпринимательская культура (ИПК). Рассмотрим их подробнее.

*Диверсифицированное финансирование (ДФ).* Опыт показывает, что главной проблемой современных университетов является их зависимость от стагнирующего государственного финансирования; правительство имеет множество социальных обязательств, которые зачастую «перебивают» постоянно растущие потребности вузов. В связи с этим первой задачей университета становится обретение его независимости от ненадежного государственного финансирования путем диверсификации своих доходов. Наблюдения свидетельствуют, что обилие финансирования «за-

пускает» университетские институциональные инновации. Это наблюдение полностью соответствует теоретическим изысканиям. Например, согласно теории институциональных ловушек, равно как и теории технологических ловушек, высокие темпы роста дохода инициируют институциональные и технологические нововведения<sup>1</sup>. Более того, данный тезис сегодня получает эмпирическое уточнение: чтобы университеты (как и государства) могли просто платить по счетам, годовой прирост их дохода должен составлять 2–3%; чтобы начать предпринимательскую деятельность, им необходимо, по крайней мере, 5%; если же прирост достигает 8–10%, то наступает благодать, когда вузы могут реставрировать здания, косить траву, достойно платить преподавателям, перерабатывать курсы, поддерживать нуждающихся студентов и инвестировать в будущее.



**Используемые обозначения:** ДФ – диверсифицированное финансирование; УНЯ – усиленное направляющее ядро; РПР – расширенная периферия развития; СО – стимулируемый оплот; ИПК – интегрированная предпринимательская культура; ДУВ – динамика усиливающегося взаимодействия; ДИД – динамика инерционного движения; ДАКВ – динамика амбициозной коллектив-

**Рис. 1. Взаимосвязь механизмов трансформации университетов**

<sup>1</sup> См.: Балацкий Е.В. Институциональные и технологические ловушки: анализ идей// «Журнал экономической теории», №2, 2012.

ДФ предполагает формирование следующей структуры доходов университета. *Первый* источник дохода – бюджетное финансирование со стороны государства. Это ядро университетских доходов – при всей их недостаточности и ненадежности. *Второй* источник – доходы, полученные от государственных научных советов. Примером таких структур являются Национальный научный фонд США, Российский фонд фундаментальных исследований и Российский гуманитарный научный фонд. *Третий* источник – прочие поступления денежных средств – предполагает три укрупненных канала финансирования: различные *правительственные источники* (федеральные, региональные, местные и наднациональные органы управления); различные *частные источники* (профессиональные ассоциации, содействующие повышению квалификации своих членов; бизнес-контракты с частными компаниями на обучение и исследование; пожертвования от местных, национальных и международных благотворительных фондов); *доход, генерируемый университетом* (эндаумент, т.е. доход по вкладу; пожертвования от выпускников для текущих трат; плата за обучение; отчисления за патенты на изобретения и лицензирование интеллектуальной собственности; доход от предпринимательской деятельности вуза). Дополнительного комментария заслуживает лишь доход от предпринимательской деятельности вуза, который формируется по четырем направлениям: *академическая деятельность*, базирующаяся на отделениях вуза и связанная с оказанием платных образовательных и исследовательских услуг (исследовательские гранты и контракты, доход от иностранных студентов, работа школы бизнеса и т.п.); *периферийная деятельность*, являющаяся производной от основной деятельности вуза (аренда имущества, платные издательские и библиотечные услуги); *автономная деятельность*, напрямую не связанная с основной деятельностью вуза (работа конференц-залов, университетского магазина, службы новостей и т.п.); *самоокупаемая деятельность*, не ориентированная на получение прибыли (работа студенческих общежитий, столовых, копировальных лабораторий и т.п.).

Каждое из указанных направлений работы университета таит в себе новые возможности для улучшения его финансового положения. Опыт показывает, что число и разнообразие интересов государства и частных структур растет, что предоставляет университетам своеобразный карт-бланш для завоевания прочного финансового положения и достижения независимости от мелких конъюнктурных изменений.

*Усиленное направляющее ядро* (УНЯ). Для координации рассмотренной сложнейшей деятельности по диверсификации доходов и их эффективному расходованию необходима сильная система управления, которая основывается на усилении традиционного управленческого ядра. Так или

иначе, это приводит к созданию некоей группы по управлению университетом, которая была бы в состоянии обеспечить эффективную координацию всех структурных звеньев вуза и их отношений. Как правило, на практике реализуются три способа построения УНЯ. *Первый* – создание одноуровневой структуры управления за счет устранения промежуточных структур с целью минимизации барьеров между центром и основными подразделениями; *второй* – расширение полномочий и ответственности на уже существующих уровнях управления (особенно в центре, на факультетах и отделениях); *третий* – назначение на ключевые административные должности профессионалов соответствующей квалификации. Все эти меры, в конечном счете, направлены на сужение пропасти между «мы» и «они», между преподавателями и менеджерами. Именно построение УНЯ призвано снять противоречие между личным и групповым руководством и обеспечить коллегиальные формы управления, а следовательно, и коллегиальное предпринимательство. Считается, что эффективное УНЯ направляет развитие университета, но избегает примитивного иерархического руководства.

*Расширенная периферия развития (РПР)*. ПУ в дополнение к традиционным службам и отделениям создают новые периферийные подразделения с тем, чтобы посредством новых связей с внешними агентами и клиентами выйти за старые границы своей деятельности. РПР функционирует в форме административных служб и академических подразделений.

Описанное выше множество источников диверсифицированного дохода представляет собой готовый перечень *административных служб* по работе с ними. Это могут быть службы по работе с государственными органами, региональными и городскими властями, наднациональными структурами, грантами и контрактами, передаче технологий и т.п. Без таких обслуживающих подразделений работа ПУ просто невозможна. При изучении американских и европейских университетов обращает на себя внимание тенденция увеличения числа «профессионалов, не занимающихся преподаванием». Эти группы работников увеличивают свое влияние, превращаясь в полноценный фактор создания образовательного продукта.

Параллельно возникают *новые академические подразделения*, выходящие за традиционные границы. Они, как правило, принимают форму мультидисциплинарных и даже трансдисциплинарных центров, работающих с задаваемыми извне исследовательскими проблемами и программами обучения. Такие инициативы ведут к созданию *проектных коллективов*, в том числе из числа профессоров традиционных подразделений университета. Новые академические подразделения ведут дела с внешним миром и развивают прикладное, проблемно-ориентированное знание. В ряде случаев проектные группы могут даже выступать в каче-

стве посредников между родным вузом и внешними организациями, учитывая интересы обеих сторон. Новые периферийные центры жизненно необходимы университетам; в противном случае их академический оплот начинает постепенно деградировать. Если же новые периферийные центры прошли проверку временем и оказались эффективными, то они приобретают легитимность в рамках университета наравне с традиционными подразделениями, получают установленные проценты и образуют невозвратные издержки. Тем самым новые и традиционные академические подразделения несут в себе лишь диалектическое противоречие, которое со временем снимается за счет перехода первых в состав вторых.

*Стимулируемый оплот (СО).* Стремление к построению ПУ тесно связано с рождением так называемой *институциональной воли*, которая лежит в основе желания передовой части работников вуза произвести изменения в своей деятельности; этот передовой контингент, охваченный институциональной волей к прогрессивной трансформации, и выступает в качестве СО университета. Опыт показывает, что в качестве оплота, перенимающего предпринимательские практики, выступает одна из профессиональных когорт вуза. Как правило, первыми в этом отношении становятся научно-технологические отделения, наиболее подготовленные к необходимым изменениям; вторыми на предпринимательский путь вступают отделения социальных наук; третьими оказываются отделения гуманитарных наук и искусств. Однако такая последовательность может легко нарушаться. Например, если при попытке коммерциализации университета физика, химия, биология, информатика или другая технологическая наука оказывается бессильна, то на помощь может прийти экспансия в гуманитарных науках и искусствах, юриспруденции, бизнесе и педагогике. Как оказывается, интересы, связанные с материальной стороной функционирования университетских отделений, оказываются более важными, нежели различия в исходных ментальных позициях устремленного в будущее ученого-естественника и обращенного к прошлому гуманитария или социального ученого. Вперед вырывается тот, кто занимает более выгодное положение для превращения проблем в возможности. Со временем передовое подразделение начинает отходить от традиционной схемы обучения, внедряя новые образовательные уровни (усиление магистерских и докторских программ, а также исследовательской деятельности) и продолжающееся (непрерывное) обучение (программы повышения квалификации для работающих специалистов). Это закладывает основу для дальнейших прогрессивных изменений при формировании ПУ.

*Интегрированная предпринимательская культура (ИПК).* Если под культурой понимать зрелую, разделяемую большинством людей систему устойчивых представлений, то можно утверждать, что символическая

сторона университета, выраженная в университетской культуре, тесно связана со структурными чертами и поведенческой моделью университета. Можно сказать, что культура формируется в результате складывающейся поведенческой модели университета, с другой стороны, она сама влияет на поведение вуза. В этом смысле становление предпринимательской культуры в университете представляет собой постепенный переход от отвлеченной плодотворной идеи к устойчивому представлению и убеждению. Широкое распространение предпринимательских инициатив среди преподавателей вуза свидетельствует о становлении определенной предпринимательской культуры, т.е. идея предпринимательства становится поведенческой нормой. Утверждение подобной культуры является мощнейшим фактором успеха ПУ.

Рассмотренные механизмы изменений уже сами по себе имеют огромное значение, однако не менее важным является поддержание этих изменений. Даже если какие-то прогрессивные изменения и происходят, то нет гарантии, что они не прекратятся – их инициаторы могут быть вполне удовлетворены полученными результатами и ограничатся ими. Чтобы этого не произошло, необходимо включить некие дополнительные механизмы, которые сделали бы начавшиеся изменения перманентными и необратимыми. Б. Кларк выделяет три таких *механизма поддержания изменений*: динамика усиливающегося взаимодействия (ДУВ); динамика инерционного движения (ДИД); динамика амбициозной коллективной воли (ДАКВ). Рассмотрим их подробнее.

*Динамика усиливающегося взаимодействия (ДУВ)*. Рассмотренные выше пять механизмов трансформации редко действуют каждый по себе. Как правило, они «работают» одновременно, поддерживая и усиливая друг друга. Таким образом, постоянное сопряжение всех механизмов порождает мощный *синергетический эффект*. Например, усиленная управленческая способность активизирует поиск дохода, развитие мультидисциплинарной деятельности по оказанию разнообразных услуг, формирования уважительного отношения к предпринимательскому поведению в научных департаментах и реализацию претензий на наличие особой культуры. Но и сам управленческий аппарат постепенно меняется: новые инициативы, новые группы и новые пересекающиеся взаимоотношения приводят к пересмотру распределения полномочий и ответственности. Начинается поиск нового баланса между центральными группами администрирования и факультетами; продолжающееся расширение периферии развития, возможное благодаря диверсификации дохода и распределения полномочий, превращает университет в организационный гибрид, ставя под сомнение главенство отделений. Подобное новое единое целое, состоящее из многих вновь возникших институционализированных элементов, препятствует возвраще-

нию старого порядка и не позволяет скатиться к былым традициям. В этом и состоит первый принцип поддержания изменений: элементы трансформации становятся элементами устойчивого развития лишь тогда, когда они *объединяются* и порождают эффект синергии.

*Динамика инерционного движения (ДИД)*. Как правило, все изменения в университетах происходят медленно, постепенно и адаптивно. Почти все современные крупные компании придерживаются тактики частых и незначительных изменений, избегая масштабных стратегических трансформаций. Здесь проявляется принцип *логического инкрементализма*, т.е. стратегии малых достижений в форме серии шагов в направлении великой идеи. Однако такие малозаметные шажки с течением времени накапливаются и образуют *кумулятивные* результаты, видимые невооруженным глазом. Идентификация и осознание плодотворности полученных результатов служит основой для запуска *механизма инерции*, когда начавшиеся изменения следует продолжать и не стоит останавливать. Таким образом, второй принцип поддержания изменений гласит: элементы трансформации становятся элементами устойчивого развития лишь тогда, когда их *накопленные достижения* позволяют двигаться вперед по инерции.

*Динамика амбициозной коллективной воли (ДАКВ)*. Как справедливо отмечает Б. Кларк, за эффектом синергии и эффектом инерции скрывается нечто, что можно назвать институциональной волей, т.е. *волей* к институциональным изменениям. Пользуясь его метафорой, можно сказать, что для целенаправленной трансформации университета нужны два чуда. Первое – преодоление первоначального страха возможных неудач, принятие решения о необходимости изменений и осуществление действий в соответствующем направлении. Второе – поддержание успешных изменений на протяжении многих лет, а иногда и десятилетий. Воля трактуется Б. Кларком как «желание в действии» в форме решения идти определенным путем развития. При этом у воли есть особенность – она контекстуальна, т.е. принятое решение реализуется в конкретных условиях существующих ограничений и возможностей. Специфика же университетов, реализующих коллективное предпринимательство, состоит в том, что в них волевые акты и социальные условия взаимодействуют. В таких условиях акты воли являются коллективными решениями, приводящими к возникновению *коллективных обязательств*. Механизм преобразования изначального волевого акта в череду успешных экспериментов, заканчивающихся формированием коллективных обязательств, представляет собой главную несущую конструкцию процесса устойчивых изменений. Фактически мы говорим о самоподдерживающемся механизме рождения волевых актов. Тогда третий принцип поддержания изменений можно сформулировать так: вызовы, стоящие перед университетом, должны по-

родить решительные ответы в форме индивидуальных волевых актов, со временем приобретающих форму коллективных обязательств. Иными словами, все начинается с волевого решения начать трансформацию, в которой впоследствии черпаются силы для последующих аналогичных волевых решений.

Общая схема взаимодействия механизмов изменения и поддержания их устойчивости приведена на рис. 1.

**Генезис институциональной воли.** Традиции современной институциональной теории предполагают введение в рассмотрение неких «тонких сущностей». Например, в теории Д. Норта учитываются *когнитивные механизмы* принятия решений<sup>1</sup>. В практике разработки форсайтов используется *коллективная интуиция*<sup>2</sup>. Б. Кларк идет еще дальше и вводит в анализ понятие воли, в том числе коллективной воли. Такой шаг является во многом символическим, ибо без таинственного понятия воли все теоретические построения распадаются и теряют свою содержательность. В связи с этим рассмотрим более подробно процесс кристаллизации волевой составляющей такой крупной корпорации, как университет.

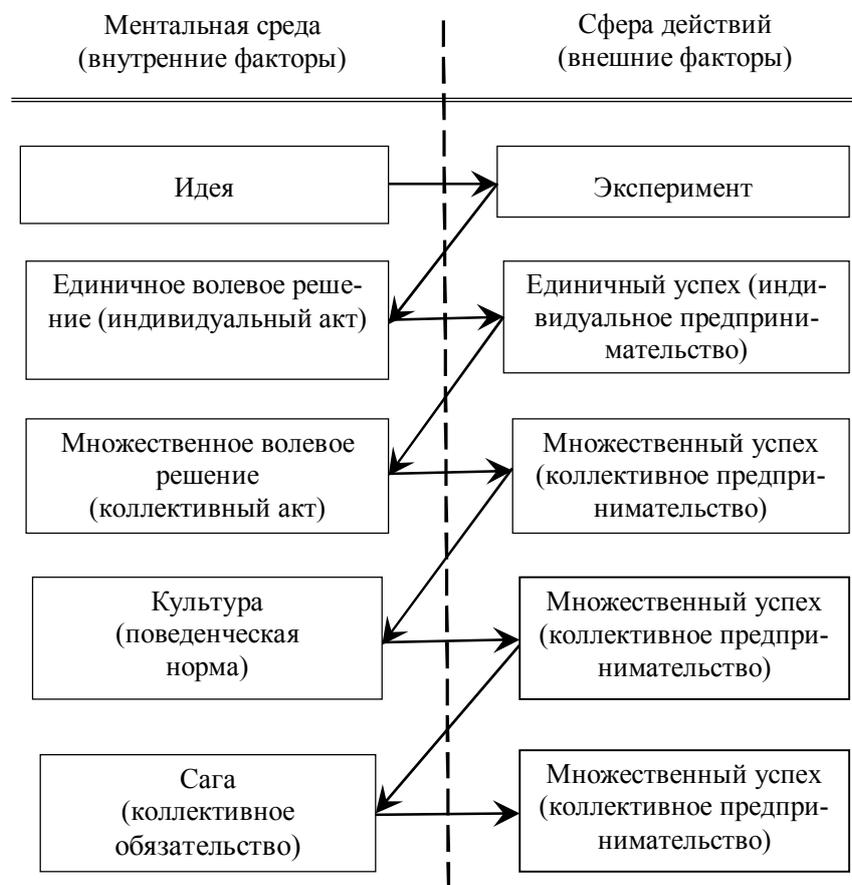
На первом этапе возникает новая организационная *идея*, которая должна быть осуществимой. На самом деле часто возникает даже не одна, а множество идей, некоторые из них связаны между собой, некоторые являются конкурирующими; большая часть этих идей отсеивается еще до стадии системной реализации или после того. На втором этапе, как правило, происходит проверка идеи путем *экспериментирования* с ней. Если результат оказывается положительным и идея является все-таки реализуемой, то осуществляется третий этап, на котором принимается *единичное волевое решение* о системном осуществлении изменений. На этом этапе подобные решения являются прерогативой избранных, немногочисленных участников университетской жизни. На четвертом этапе первопроходцы воплощают принятое решение в жизнь и добиваются *индивидуального успеха*. Успех окрыляет не только тех, кто имеет к нему непосредственное отношение, но и тех, кто работает рядом и наблюдает за развитием событий. В результате такого восприятия успеха на пятом этапе формируется благоприятный эмоциональный климат, порождающий

---

<sup>1</sup> См.: Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010.

<sup>2</sup> См.: Балацкий Е.В. Сравнительные эволюционные характеристики технологий предвидения будущего/ В альманахе: Наука. Инновации. Образование. Выпуск 5: Форсайт: основы и практика применения. М.: Знак, 2008.

*множественное волевое решение* о системном осуществлении изменений, что инициирует массовое предпринимательство. На этом этапе плодотворная идея окончательно и по-настоящему овладевает массами, что позволяет принимать *коллегиальное согласованное решение* об изменениях, приводя на шестом этапе к множественному успеху, когда многие подразделения университета удачно включаются в *коллективное предпринимательство*.



**Рис. 2. Генезис институциональной воли**

Если успех сопутствует университетскому коллективу достаточно долгое время, то он закрепляет новые подходы к управлению, превращая их на седьмом этапе в институциональную норму и делая их элементом *культуры* вуза с соответствующей предпринимательской атмосферой. На восьмом этапе сложившаяся культура уже сама инициирует новые ростки

коллективного предпринимательства, превращая инновационные изменения в *устойчивый процесс*. Накопление достаточно солидной истории успеха вопреки всем препятствиям и даже козням со стороны враждебных сил позволяет немного приукрасить события и тем самым на девятом этапе сформировать *сагу*, т.е. стилизованное и одухотворенное сказание об инновационном *стиле* университета. Сага становится важным элементом университетского *бренда*, основой его высокой репутации, выражением его *имиджа* и престижа. В свою очередь, сага, став воплощением культуры университета, формирует некую духовную и ментальную среду, которая не только способствует коллективному предпринимательству, но и делает его на десятом этапе практически безальтернативной моделью поведения; теперь это уже фактически *коллективное обязательство*. Так поэтапно складывается ПУ. Схематично это показано на рис. 2, где нами подчеркнуто перманентное двусторонне сопряжение ментальной и практической сфер.

Это схема является ключом к пониманию эволюции традиционного университета к университету предпринимательскому. Как справедливо замечает Б. Кларк, ПУ строится из кирпичиков воли, отражающей определенное стремление. Можно сказать, что ПУ аккумулируют малые связанные волевые акты, акты желания, которые постепенно изменяют его собственный характер и стиль. Здесь важно, что люди не столько находят свои желания, потребности и интересы, сколько создают их. Первоначальное волевое решение определяет, каким будет желание, каков будет интерес. Именно поэтому не все вузы становятся ПУ – подавляющее большинство отказывается от трудных решений, соглашаясь на незавидную участь стагнирующих корпораций.

**Теория в действии: факты и интерпретации.** Для иллюстрации теории устойчивых изменений последуем афоризму Б. Кларка: один яркий пример может стоить тысячи отвлеченных теорий. Рассмотрим каждый из элементов трансформации университета, ограничившись самыми впечатляющими историями успеха.

*Диверсифицированное финансирование (ДФ).* Следуя цели расширения доходной базы, многие ПУ достигают поистине фантастических успехов. Так, шведский Технологический университет Чалмерса (Chalmers University of Technology) за период 1980–1999 гг. существенно реструктурировал свою доходную базу – доля бюджетного финансирования упала с 67 до 44%. В 1997–1999 гг. прирост общего дохода составлял 11,8 и 10% соответственно. Такой объем средств облегчил болезненное приспособление к переменам. В этот период Чалмерс использовал все возможности для отыскания новых источников дохода. Так, в середине 1990-х годов университет стал вести систематическую работу по превращению быв-

ших студентов в сообщество выпускников, способных оказать ему моральную, политическую и финансовую поддержку. К 2001 году была завершена кампания по сбору пожертвований в размере 7 млн долл. на строительство нового здания студенческого союза. При этом в 1994 г. вузу был присвоен статус фондового университета, а капитал образованного фонда к 2001 г. вырос на 40% и составил 250 млн долл. Кроме того, был создан Глобальный фонд Чалмерса, средства которого использовались для инвестирования операций на фондовой бирже.

Еще более радикальная диверсификация дохода имела место в Католическом университете Чили (*Pontificia Universidad Catolica de Chile*), который в 1999 г. от государства получал лишь 11% своего бюджета, от рекламы на университетском телевидении – 33%, от реализации медицинских услуг университетской клиники – 30%, от реализации платных образовательных услуг – 20%. Что же касается темпов наращивания дохода, то здесь самые фантастические результаты принадлежат американским университетам. Например, бюджет Мичиганского университета (*University of Michigan*) в 1984 г. составил 824 млн долл., а через семь лет, в 1991 г., он был удвоен и достиг 1,7 млрд долл.; в 2000 г. доход снова был удвоен, дойдя до отметки в 3,3 млрд долл., а три года спустя, в условиях экономического спада, он вырос еще на 15%, превысив 3,8 млрд долл. Похожий результат получил Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе (*University of California, Los Angeles*), которому удалось за 8 лет вдвое увеличить объем финансируемой исследовательской деятельности: с 363 млн долл. в 1995 г. до 786 млн долл. в 2003 г.

Особого упоминания заслуживают университетские эндаументы, управление которыми ведется в ряде случаев настолько виртуозно, что их динамика превосходит все мыслимые границы. Так, за период 2006–2007 гг. прирост эндаументов 15 ведущих американских университетов составлял 18–35%. Лидером в этом списке оказался Университет Нотр-Дам (*University of Notre Dame du Lac*), фонд которого за год возрос на 34,7%<sup>1</sup>. Такое финансовое «подспорье» позволяет вузам осуществлять самые отчаянные прогрессивные преобразования.

*Усиленное направляющее ядро (УНЯ)*. Как можно модернизировать университет, не нарушив уже сложившиеся академические традиции? Опыт показывает, что есть три модели организации управленческого ядра. Первая модель реализована в Университете Уорвика (*University of Warwick*), который обходится без деканов и очень гордится своей одноуровневой структурой. Его отделения и исследовательские центры на-

---

<sup>1</sup> См.: Исследовательские университеты США: механизмы интеграции науки и образования/ Под ред. В.Б.Суяна. М.: Магистр, 2009.

прямую контактируют с центром, представленным вице-канцлером и небольшим числом взаимосвязанных комитетов. Уорвик добился эффективного функционирования такой упрощенной вертикальной структуры благодаря тонкому сочетанию персонального и коллегиального лидерства на уровне отделений и высокому профессионализму администраторов на уровне центральных комитетов. В 2000 г. Уорвик по-прежнему придерживался мнения об эффективности системы личного общения между центром и подразделениями: во-первых, ускоряется координация решений, во-вторых, сокращается пропасть между преподавателями и менеджерами.

Вторая модель наиболее полно реализована в шотландском Университете Стратклайда (University of Strathclyde), где управленческая структура представлена центральной администрацией, деканами и заведующими отделений, которые наделены значительными полномочиями. Для этого специально создана Группа по управлению университетом, которая определяет основную политику и координирует операционный менеджмент вуза от имени ректората и сената. В состав Группы входят вице-канцлер и его заместитель, первый и второй проректоры, университетский секретарь и пять факультетских деканов. Группа собирается раз в две недели и плотно работает по подготовленной секретариатом повестке; принимаемые решения доводятся до всех членов ученого и управляющего советов; отчеты о дискуссиях распространяются по всему университету. Группа включает как *избираемых*, так и *назначаемых* руководителей. Деканы факультетов, студенческий представитель, так же как первый и второй проректоры, избираются академическим сообществом и работают с назначаемыми представителями власти (вице-канцлер, университетский секретарь) и членами управляющего совета. Все ресурсы распределяются между центром и факультетами, а руководители соответствующих отделений являются распорядителями выделенных им отделениям бюджетов. При выработке общей институциональной стратегии происходит согласование позиций всех членов Группы на основе *корпоративного принципа* – каждый держатель бюджета обязан работать в направлении развития университета как целого.

Третья модель, как правило, используется в дополнение к первым двум, когда речь идет о большом числе профессионалов в специфических областях. Это прежде всего финансы, связь с выпускниками и т.д. В Стратклайде работают финансисты, превосходящие по уровню компетентности своих коллег из правительственных агентств. Голландский университет Твенте (Universiteit Twente) отличается высочайшим профессионализмом специалистов по управлению большими факультетами: например, старший администратор руководит работой более 50 профессионалов, чьи обязанности во многом идентичны обязанностям специалистов

центрального аппарата. За счет этой когорты легионеров формируется так называемая *бюрократия перемен*, когда к управлению университетом приходят наемные профессионалы со стороны, в чьи задачи входит продвижение прогрессивных организационных изменений. Эти люди поддерживают новый порядок и не дают университету вернуться к прежнему укладу.

*Расширенная периферия развития (РПР)*. Развитие новых начинаний и подразделений в ведущих западных университетах имеет давнюю традицию. Например, Стратклайд к середине 1990-х годов развил более 20 междисциплинарных исследовательских институтов, ориентированных на внешний рынок. Особенно успешным в этом отношении оказался Стратклайдский институт фармацевтики (СИФ), с 1988 г. работающий на базе факультета естественных наук. Сотрудничая с поставщиками из развивающихся стран, институт разрабатывал востребованные фармацевтические продукты на основе натурального растительного сырья и производил химически синтезированные соединения. Службы университета помогали СИФ заключать торговые соглашения с фармацевтическими и биотехническими фирмами в Японии и США. Дополнением к СИФ стал Институт биомедицинских наук. Стратклайд развивал каналы передачи технологий, для чего создавал компании, основывающиеся на результатах исследовательской деятельности университета. Так были созданы Diagnostic Monitoring Systems Ltd для коммерциализации научных результатов Центра инженерии электроэнергии, Microlase Optical Systems Ltd, основанную на работе отделений теоретической и прикладной физики, Integrated Environmental Solutions Ltd, функционирующую на базе отделения архитектуры и строительства. При этом в университете работал отдел исследовательских и консультационных услуг, который занимался патентами, промышленными контрактами, маркетингом и созданием новых компаний, включая инкубатор и научный парк. Этот отдел являлся ярким примером когорты непреподающих профессионалов, взаимодействующих с преподавателями с целью создания новых продуктов и ценностей.

Другим хрестоматийным примером является Католический университет Чили, который открыл не только учебный госпиталь для среднего класса, но и частную клинику, ориентированную на богатую клиентуру, и целую сеть локальных медицинских центров в Сантьяго. Тем самым медицинские услуги превратились для университета в существенный вспомогательный бизнес. Только открытие клиники принесло вузу в 2000 году 65 млн долл. Параллельно в 1994 г. деятельность в области консалтинга, сертификации и профессионального развития была оформлена в виде отдельного предприятия, 99% акций которого принадлежали университету. Это предприятие принесло вузу в 2000 г. 4,1 млн долл. Еще одним ус-

пешным направлением коммерциализации деятельности университета стал телевизионный проект: в 1959 г. вуз создал небольшую телестанцию, а к концу столетия его «Канал-13» превратился во вторую по величине коммерческую телевизионную сеть в Чили; прибыль от работы телеканала шла университету.

*Стимулируемый оплот* (СО). Как уже было сказано ранее, в каждом университете находится подразделение, которое становится зачинателем предпринимательских инициатив. В финском Университете Йоэнсуу (Joensuu yliopisto) таким лидером стало отделение лесоводства и точных и естественных наук. Будучи региональным вузом, расположенном в маленьком городе сельской провинции, где не были развиты ни промышленность, ни туризм, Йоэнсуу сделал ставку на лесоводство, традиционно присущее не только региону его дислокации, но и всей Финляндии. Соответствующий факультет, состоящий всего из одного отделения, был признан национальным центром знаний о лесоводстве и передовым сегментом университета, который вышел на сотрудничество со многими финскими и европейскими научными институтами. В конечном счете, он стал центром сети по практическому применению теоретических знаний, вышел на самое острие мировых тенденций в области устойчивого лесоводства и проводил консультации даже в районе реки Амазонка в Бразилии. Это позволило Йоэнсуу расширить свои научные приоритеты: всестороннее мультидисциплинарное педагогическое образование; изучение жизни человека, лесов, других возобновляемых ресурсов и окружающей среды, высоких технологий; социальное и культурное развитие периферийных регионов и приграничных областей. Тем самым университет обратил свои проблемы в свои преимущества.

УниверситетMakerere (Makerere University) в Уганде продемонстрировал необычную модель СО: предпринимательская активность началась на отделениях коммерции, юриспруденции, педагогики и гуманитарных наук, а на отделениях медицины, естественных и точных наук она пришла гораздо позднее. Первая группа дисциплин легко решила проблему нехватки персонала и учебных аудиторий, предлагая занятия в вечернее время и по выходным. Вторая группа дисциплин оказалась в более трудном положении, так как им требовались лаборатории, оснащенные дорогим оборудованием. Makerere расширил программы бакалавриата по таким направлениям, как деловое администрирование, туризм, городское планирование, биомедицинские лабораторные технологии и многие другие, которых раньше не существовало, вплоть до таких «непрактичных» специальностей, как драма, музыка и танец. В этом контексте перекрестное субсидирование должно было осуществляться от гуманитарных и социальных наук к естественным и точным наукам, а не наоборот.

*Интегрированная предпринимательская культура (ИПК).* Как известно, формирование определенной культуры требует много времени, в течение которого происходят события, закрепляющие некую новую норму поведения. Причем здесь имеет значение как внутренняя обстановка, так и внешнее окружение, а также то, как университет создает организационные инновации внутри и вокруг себя. Например, в США соревновательный дух университетов укрепляется *соревновательными инстинктами* штатов. Вузы присоединяются к своим штатам для совместной конкурентной борьбы; по крайней мере, половина штатов страны вовлечена в этот процесс. Тем самым в ряде случаев предпринимательская культура университетов иницируется и поддерживается извне. Ярким примером такого сопряжения региона и университета служит Стэнфордский университет (Stanford University), основанный калифорнийским губернатором и получивший от штата огромный земельный надел; в начале своего пути он находился в состоянии «много земли, мало денег». Сдавая в аренду избыток земли фирмам, в которых Стэнфорд становился совладельцем, он дал толчок развитию сферы высоких технологий не только в Калифорнии, но в США и в мире. Все последующие годы Стэнфорд оставался «региональным преимуществом» созданной им Кремниевой долины.

Другой пример сопряжения региональной и университетской инициативы дает Технологический институт штата Джорджия (Georgia Institute of Technology). Так, в 1882 г. законодательное собрание штата Джорджия направило в Массачусетс делегацию для изучения опыта этой территории, где уже успешно действовали два передовых по тому времени технических вуза – Массачусетский технологический институт (Massachusetts Institute of Technology) и Вочестерский свободный институт промышленных наук (Worcester Polytechnic Institute). После довольно продолжительного и тщательного изучения обеих моделей делегация отклонила модель МТИ и приняла модель Вочестера как более ориентированную на практические нужды. В решении подчеркивалось, что студенты Вочестера выполняют больше реальных заданий и даже участвуют в производстве рыночной продукции, что помогает в решении задачи финансирования вуза.

Другой пример плодотворного заимствования институциональных инноваций дает университет Твенте, который в 1990-х перенял у Стратклайда идею расширенной центральной управленческой группы, включающей деканов факультетов. Три года спустя аналитики отметили значительные улучшения. В дальнейшем Твенте много работал над совершенствованием этой системы.

Внутренняя культура ПУ также имеет свои яркие истории. Например, Технологический институт Джорджии исторически имел два здания:

в одном располагалась администрация и учебные аудитории, во втором – кузница, литейный цех, котельная и механические мастерские. Во втором здании студенты должны были производить товары для продажи, чтобы финансировать работу института. Причем оба корпуса института были равны по размерам, что должно было символизировать равенство обоих направлений обучения. Таким образом, символ гармоничного сочетания теории и практики фигурировал в самом начале функционирования вуза.

Важным элементом предпринимательского духа выступает *герб* университета с соответствующим *девизом*. Так, эмблема Массачусетского технологического института изображает ремесленника и ученого; пьедестал, на который оба опираются, символизирует единство науки и труда; девиз МТИ – «Разум и рука». Девиз «Прогресс и сервис» на гербе Технологического института Джорджии отражает стремление инженерного корпуса США служить общественным интересам. В университете Чалмерса для поддержки институциональной воли используется даже собственная *риторика*. Так, расширение возможностей для проявления инициативы считается «университетским *perpetuum mobile*». Этот лозунг реально способствует увеличению числа лидеров на всех уровнях университетской иерархии. Таким образом, исходный принцип жизнедеятельности вуза настраивает своих сотрудников на поиск рыночных приложений научных изысканий.

Важным элементом деятельности ПУ является регистрация патентов и контакты с бизнесом. Такие усилия требуют большого терпения, которое базируется на большом *горизонте планирования*, который имеет первостепенное значение в теории институциональных ловушек и во многом определяет инновационные решения. Разработка этого направления на основе долевого участия способствует росту взаимоуважения и лояльности среди персонала. Кроме того, большое значение в формировании длительного горизонта планирования имеет замыкание интереса сотрудников на развитие университета. Например, в университете Макерере была создана Консультационная служба, 51% акций которой принадлежали сотрудникам вуза, а 49% – университету как целому. Такой подход позволяет существенно повысить заработки профессоров. В свою очередь, наличие на факультетах очень богатых профессоров, как, например, в Стратклайде, служит мощным стимулом для остальных сотрудников. Так формируется дух предпринимательства.

Многие университеты постепенно приходят к коллегиальной системе работы. Так, в Макерере многие прогрессивные изменения внедрялись в результате проведения внутренних консультаций, а также работы системы управления, основанной на *всеобщем участии*. Использование такого стиля коллегиального управления привело к появлению у сотрудников

чувства, что университет сам управляет своей судьбой. С укоренением этого чувства популярный вице-канцлер вуза стал символизировать собой такие понятия, как «мы», а не «я», «он – наш человек», а не «человек сверху». Люди университетского секретаря совершали регулярные визиты на факультеты с целью сбора и распространения необходимой информации. Вдобавок к этому, дважды в месяц по всему кампусу распространялось информационное письмо, в котором сообщалось обо всех событиях в университете, что способствовало развитию «духа общности»; новая информационная прозрачность похоронила деструктивные сплетни. На примере Макерере хорошо просматривается динамика предпринимательской культуры: первичные идеи относительно того, что может быть сделано (развитие платных образовательных услуг), развились до верований, разделяемых большинством, а к 2000 году сформировали всеобщую университетскую культуру, которая сейчас приобретает эмоциональную окраску саги. Макерере – это университет, который самостоятельно выбрался из плачевного состояния (библиотеки, душевые и туалеты были превращены в студенческие комнаты; электричество и вода подавались на короткое время; тотальное мародерство привело к разворовыванию университетского инвентаря и лабораторий) и в XXI веке претендует на роль лидера высшего образования не только в Уганде, но, может быть, и во всей Африке.

Иногда, когда в вузе отсутствуют традиции коллегиального предпринимательства, их приходится внедрять волевым путем, почти силовыми методами. Такой ход событий имел место в Католическом университете Чили. Сначала в нем была осуществлена децентрализация управления, причем деканы факультетов не избирались, а отбирались специальной комиссией с учетом предпринимательских способностей кандидата. Факультеты получили право забирать себе 90% средств, полученных от образовательных программ последиplomного уровня. За счет этих нововведений деканы и преподаватели были мотивированы на то, чтобы «идти и зарабатывать деньги». Когда выяснилось, что ни старые, ни новые деканы технически не готовы к выполнению подобных обязанностей, им дали в помощь административных ассистентов, что положило начало созданию бюрократии перемен. Параллельно была принята установка по избавлению от непродуктивных профессоров. Надо отметить, что в то время, когда денег было крайне мало, университет тратил значительные суммы на поддержку увольняемых преподавателей, не соответствовавшим стандартам первоклассного университета. Для реализации этой политики центральная администрация одалживала факультетам средства для выплаты выходных пособий. После возвращения займа деканы могли использовать высвободившиеся средства для того, чтобы нанять новых

сотрудников и увеличить заработки старым. Тем самым проведенная кадровая реформа была кардинальной, спорной и болезненной.

В дальнейшем, чтобы предотвратить отток лучших сотрудников, которые могли соблазниться высокой заработной платой в коммерческом секторе, школа бизнеса Католического университета Чили ввела так называемую «схему пятого дня». Согласно ей, преподавателям выплачивалось 60% средней рыночной зарплаты в аналогичной области за три дня преподавания и исследовательской деятельности в неделю, еще 20% за дополнительную работу (например, преподавание на курсах), а пятый день оставался свободным. Кроме того, была введена «надбавка за преданность» – бонус в виде 40% от зарплаты, который выдавался на три года при условии, что человек не будет работать в других университетах. Для получения этой надбавки требовалось много преподавать, исследовать, публиковаться и участвовать в предоставлении разных услуг. Обладателем такой премии была примерно половина всего персонала вуза. Существовал и такой бонус, как надбавка за публикации в признанных иностранных журналах: чем выше индекс издания, тем больше надбавка. В результате школа бизнеса Католического университета Чили к 2000 г. вошла в первую пятерку самых престижных школ бизнеса Латинской Америки, а преподаватели вуза получали самые высокие зарплаты с учетом ее основной и изменяемой (дополнительной) частей.

Считается, что самым интересным видом университетской поддержки преподавателей в Католическом университете Чили был «ясельный» подход к воспитанию молодых кадров. Он состоял в том, что кадры по дефицитным специальностям проходили отбор для того, чтобы на протяжении двух лет работать под руководством старшего профессора, после чего они за счет университета продолжали свое обучение за границей и возвращались на родной факультет.

Рассмотренные примеры подтверждают все тезисы теории устойчивых изменений. На самом деле подобные примеры можно продолжать, но и их достаточно для понимания того, как теоретические тезисы «оживают» в конкретных ПУ.

**Чистые и смешанные институциональные стратегии.** Выше мы рассматривали предпринимательские университеты (ПУ). Это понятие желательно как-то согласовать с таким важным понятием, как университеты мирового класса (УМК), которые, согласно Дж. Салми, имеют три признака: *высокая концентрация талантов* (среди преподавателей и студентов), *изобилие ресурсов* (финансирование и инфраструктура) и *гибкое управление* (инновационные решения и отсутствие бюрократических преград). Более того, отличительной чертой элитных вузов выступает умение

*эффективно комбинировать* указанные три фактора успеха<sup>1</sup>. Как же соотносятся ПУ и УМК?

Можно утверждать, что все УМК являются также ПУ, тогда как некоторые ПУ, продвигаясь вперед, еще не стали УМК. Таким образом, любой вуз, стремящийся стать УМК, должен сначала превратиться в ПУ, что означает прежде всего масштабные институциональные преобразования. Более того, теория устойчивых изменений однозначно говорит о том, что главным признаком УМК, который подлежит первоочередной проработке, является гибкость управления; успех в этом направлении со временем приводит к появлению двух других признаков.

В чем же состоит методология институциональных преобразований?

Как справедливо утверждает Б. Кларк, в ПУ поиск равновесия между новым и старым никогда не заканчивается. Именно смешивание старых и новых институтов является основой деятельности ПУ. В этом случае говорят о наличии *смешанных институциональных стратегий*, которым уделяется особое место в теории институциональных ловушек<sup>2</sup>.

Сегодня известны два способа конструирования новых институтов (метод «смешивания» и метод институциональной конкуренции) и два способа их поиска (институциональное экспериментирование и заимствование на основе изучения эволюции прогрессивных институтов в более развитых системах)<sup>3</sup>. Как мы видели, ПУ активно используют все четыре подхода. Между тем специфика университета состоит в том, что, будучи академической организацией, он должен сохранять некие академические традиции. В связи с этим многие старые институты вуза просто не могут быть полностью ликвидированы. Речь идет лишь о том, чтобы, сохраняя ядро базовых старых институтов, «разбавлять» его новыми. Кроме того, мы обсуждали вопрос противоречивости целей университета и необходимости поддержания баланса между ними. Поэтому университеты почти никогда не переходят к *чистым институциональным стратегиям*. В этом смысле все вузы являются довольно консервативными хозяйственными объектами. В то же время само формирование и поддержание институциональных смесей в эффективном состоянии представляет собой большое управленческое искусство.

Оборотной стороной смешанных институциональных стратегий является повышенная адаптивность и устойчивость университетов к ме-

<sup>1</sup> См.: Салми Дж. Создание университетов мирового класса. М.: Издательство «Весь Мир», 2009.

<sup>2</sup> См.: Балацкий Е.В. Функциональные свойства институциональных ловушек// «Экономика и математические методы», № 3, 2002.

<sup>3</sup> См.: Полтерович В.М. Проектирование реформ: как искать промежуточные институты// «Montenegrin Journal of Economics», 2012, Vol. 8, № 2.

няющимся условиям. Появление новых вызовов со стороны рынка не требует отказа от прежней практики и создания всех институтов с нуля; достаточно лишь определенной коррекции в пропорциях распределения уже существующих институтов.

По всей вероятности, способность ПУ постоянно работать с институциональными смесями и удерживать их в состоянии эффективного равновесия является образцом для всей национальной экономики. Это связано с тем, что масштабные реформы, охватившие мир в XXI веке, зачастую приводят к бессмысленному разрушению старых норм и порядков. ПУ научились успешно сопротивляться таким деструктивным тенденциям.

**Российские университеты в контексте теории устойчивых изменений.** Рассмотренная теория применительно к России дает не столько понимание того, как происходят прогрессивные изменения в университетской среде, сколько объясняет, почему такие изменения не происходят. Рассмотрим очень коротко основные причины.

Во-первых, в России сложилась порочная практика создания *федеральных университетов* в отличие, например, от США, где все государственные университеты финансируются властями штатов. Федеральный центр России никак не связан с вузами и не может их ориентировать на какие-либо виды бизнеса; это могли бы сделать только власти субъектов Федерации. Более того, все ведущие вузы страны сконцентрированы в Москве, что исключает их активное взаимодействие с региональными властями; правительство же столицы в принципе не нуждается в таком количестве вузов. Тем самым конкуренция российских университетов идет в отрыве от конкуренции регионов, что делает эти процессы несогласованными и малоэффективными.

Во-вторых, сегодня в борьбе за финансовые ресурсы российские вузы выбрали не стратегию адаптации к нуждам экономики, а стратегию *конкуренции статусов*. Получение грифа национального исследовательского университета, федерального университета, вуза при правительстве РФ или при президенте РФ позволяет рассчитывать на более солидное финансирование из федерального бюджета. Подобная конкуренция является не институциональной, как, например, в лучших вузах мира, а чисто *административной*, клановой – кто ближе к высшей власти страны, тот и получит больше денег. В большинстве случаев отсутствие нужных связей и доступа в высшие эшелоны власти невозможно изменить в разумные сроки, что приводит к замораживанию инициативы почти во всех вузах России.

В-третьих, исходное и нынешнее состояние системы управления российских вузов характеризуется *избыточной централизацией*. Почти все вопросы, включая даже самые несущественные, решаются или, по

крайней мере, утверждаются ректором университета. При такой системе любые реформы вуза в сторону децентрализации зависят от доброй воли ректората, что наблюдается крайне редко. Факультеты и кафедры не мотивированы на активную деятельность, в том числе коммерческую. Во многих случаях центральная администрация вуза готова предоставить финансовую свободу подразделениям, но на условиях чрезмерного централизованного сбора (например, 40% средств от любого договора забирает ректорат).

В-четвертых, в российских вузах сложился явный перекося системы мотивации сотрудников в сторону *санкций*, а не стимулов. Любые прогрессивные нормы внедряются на основе следующей репрессивной логики: если ты не сделаешь этого, то с тебя *снимут* часть зарплаты. Фактически администрация старается возложить на сотрудников почти непосильное бремя разнообразных обязательств под угрозой увольнения и своеобразных штрафных санкций. В передовых университетах мира действует иная, стимулирующая логика: если ты сделаешь это, то ты получишь *надбавку* к зарплате. Применение столь архаичных форм мотивации в России отчасти обусловлено полным контролем бюджета вуза центральной администрацией. Следовательно, чем меньше она заплатит сотрудникам, тем больше сможет заплатить себе.

В-пятых, в большинстве вузов страны практически полностью отсутствует такой основополагающий фактор реформ, как институциональная воля. Представители ректората, обладая очень большими полномочиями, всячески стараются сохранить свое статус-кво; рядовые сотрудники, не имея серьезных стимулов, стараются минимизировать свое участие в жизни вуза. Так возникает патовая ситуация, когда никакие прогрессивные волевые акты невозможны.

В-шестых, в российских университетах почти полностью отсутствует опыт коллегиального управления и коллективного предпринимательства. Наследие советского периода и неэффективные реформы лишили профессорско-преподавательский состав даже элементарных навыков совместной предпринимательской деятельности. В лучшем случае наблюдаются единичные попытки отдельных лиц вырваться из порочного круга, однако они, как правило, не сопровождаются кооперированием с коллегами.

Между тем передовые вузы России демонстрируют правильность тезиса о первичности институционального рынка: самые известные и престижные университеты пользуются повышенным спросом со стороны абитуриентов. Например, в 2012 году самый высокий балл в рейтинге ЕГЭ, свидетельствующем о репутации вуза и конкурсе поступающих,

имеют такие бренды, как Московский государственный институт международных отношений (1-е место), Московский физико-технический институт (2-е место), Высшая школа экономики (5-е место), Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (7-е место), Санкт-Петербургский государственный университет (8-е место) и Российский экономический университет им Г.В. Плеханова (10-е место)<sup>1</sup>. Победа на рынке репутации обеспечивает контроль рынка абитуриентов.

**Методологическое резюме.** Помимо чисто объяснительных возможностей теория устойчивых изменений содержит в себе особый пафос в отношении реформ. Остановимся на нем самым кратким образом.

Во-первых, теория Б. Кларка постулирует полезность непрерывных реформ. Этот тезис отнюдь не является тривиальным. Дело в том, что реформы всегда связаны с ломкой старых институтов и оказываются весьма болезненными для людей. Постоянно находиться в состоянии реформ не только некомфортно, но и опасно: история изобилует примерами депопуляции населения в периоды масштабных экономических преобразований. Однако Б. Кларк показывает, что иногда реформы могут быть полезнее, чем их отсутствие. Здесь речь идет о дилемме «реформа–стагнация». В таком контексте Б. Кларк, безусловно, прав. Более того, отсюда вытекает стратегический принцип: реформы являются по-настоящему эффективными и оправданными, когда направлены на ликвидацию стагнации и рецессии; длительное поддержание процесса реформирования должно базироваться на полностью оформившейся институциональной привычке индивидов. Данный тезис может быть дополнен и другим далеко идущим тезисом: чтобы смягчить социальные последствия реформы, ее следует проводить с помощью смешанных стратегий, когда старый институт некоторое время сосуществует с новым. По-настоящему болезненными являются реформы в виде чистых институциональных стратегий.

Во-вторых, теория устойчивых изменений представляет собой микротерию реформ. Практически вся современная теория реформ рассматривает системные реформы на уровне всей экономики<sup>2</sup>. Однако, как оказывается, в теории реформ нуждается не только макроуровень, но и микроуровень, в частности, корпоративные структуры. Теория Б. Кларка

<sup>1</sup> См.: Качество приема в вузы – 2012// Сайт Высшей школы экономики ([http://www.hse.ru/ege/second\\_section2012/rating/2012/44361765/gos/](http://www.hse.ru/ege/second_section2012/rating/2012/44361765/gos/)).

<sup>2</sup> См.: *Полтерович В.М.* Элементы теории реформ. М.: Издательство «Экономика», 2007.

представляет собой именно такую теорию, которая хорошо дополняет существующие макроразработки.

В-третьих, теория Б. Кларка представляет собой прекрасный кондуит для университетских реформаторов. В научной литературе уже давно отмечалось, что создание надежного руководства для реформаторов – одна из самых важных задач, стоящих перед экономической наукой<sup>1</sup>. Более того, уже есть некоторые варианты подобного свода правил, которые существенно облегчают проведение макрореформ. Теория Б. Кларка опять-таки является прекрасным дополнением к ним, но применительно к трансформации конкретных корпоративных структур – университетов. При желании указанная теория может быть адаптирована и для иных видов компаний. В любом случае теория Б.Кларка может служить очень полезным подспорьем для управленцев-практиков.

---

<sup>1</sup> См.: *Полтерович В.М.* К руководству для реформаторов: некоторые выводы из теории экономических реформ// «Экономическая наука современной России», №1(28), 2005.