

---

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА УНИВЕРСИТЕТА КАК РЕСУРС РАЗВИТИЯ: ОПЫТ МГИМО

Маргарита Репина\*

*В статье предлагается анализ деятельности университета как системного образования, сочетающего набор различных функций, основными среди которых являются образовательная, научно-исследовательская и инновационная. Управление системой такого рода требует нахождения компромисса между стабильностью и эволюцией, целями развития и приоритетом устойчивости. Примером модели такого рода является организационная культура МГИМО. В статье анализируется стратегия адаптации университета к быстро меняющимся условиям российского вузовского сектора.*

Изучение исторического развития университета показывает, что это движение шло по пути системного усложнения. Эволюция университета заключалась во включении в сферу его деятельности все новых функций – научно-исследовательской, инновационной и др. – и, соответственно, добавления в его общую рамку новых систем [7]. Возможно, главным управленческим подходом, применимым в организации такого типа является то, что М. Кастельс охарактеризовал как транслирование «культурных кодов» [4], при котором процесс установления норм перемещается из формальных каналов в неформальные, связанные с такими слабо централизованными явлениями как традиции, «атмосфера», организационный климат или организационная культура.

При этом в России управление университетами во многом наследует советскую управленческую культуру, и отличается высоким уровнем централизации [10]. Этой черте соответствовало и разделение образования и научных исследований – для централизованного управления естественным является стремление к организационному разведению различных функций [6]. Однако, учитывая, что заявленная цель развития российской системы высшего образования – формирование университетов «предпри-

нимательского» типа, отступление от традиции централизации становится очевидно необходимым.

Анализ управления российскими университетами на современном этапе показывает, что в своей деятельности им необходимо принимать во внимание два императива: (а) соответствие внутреннему государственному регулированию, (б) глобальная конкуренция с зарубежными университетами, в том числе и на российском рынке высшего образования. Оба императива нашли отражение в президентских «майских указах» 2012 г. Для высшего образования ключевую роль играет Указ Президента РФ «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», в которые включены:

- внесение в Государственную Думу проекта закона «Об образовании в Российской Федерации» (принят 29 декабря 2012 г.);
- проведение мониторинга деятельности образовательных учреждений;
- повышение студенческих стипендий;
- увеличение к 2015 г. доли занятого населения, прошедшего повышение квалификации или профессиональную подготовку, до 37%
- обеспечение к 2020 г. вхождения не менее пяти университетов в первую сот-

---

\* Репина Маргарита Ильинична, аспирант кафедры философии МГИМО(У) МИД России

ню мирового университетского рейтинга.

Упомянутый в указе мониторинг был проведен в 2012 г. и повторно – по уточненным показателям – в 2013г. По итогам 194 вуза (включая филиалы) были признаны нуждающимися в оптимизации, а 456 – в реорганизации. Стипендии студентов, обучающихся на бюджетной основе, в соответствии с указом были повышены до уровня прожиточного минимума.

Увеличение же доли работающих граждан, которые прошли повышение квалификации, до установленного в указе показателя фактически означало, что их число должно удвоиться. Эта мера требует полной загрузки всех существующих программ, и даже в этом случае поставленная цель остается труднодостижимой.

Меры, которые приняты во исполнение поручения относительно вхождения российских вузов в мировые рейтинги, указывают на то, что, прежде всего, имеется в виду отражение исследовательской работы в международных научных журналах с высокими библиометрическими показателями. Для достижения этой цели на конкурсной основе были отобраны 15 университетов, которым в течение 2013-2014 гг. были предоставлены субсидии по 1,3 млрд. рублей.

Вузы также затронуты и в Указе «О мерах по реализации государственной социальной политики», который предусматривает повышение к 2018 г. средней заработной платы преподавателей высшего образования до 200% от средней заработной платы в соответствующем регионе. Для большинства вузов эта цель означает необходимость повысить преподавательские зарплаты не менее, чем в два раза, главным образом за счет платного обучения и исследовательских проектов.

Сложность заключается в том, что скромные масштабы отечественной инновационной экономики не создают достаточно возможностей для возникновения альянсов с высокотехнологичными компаниями, чтобы перевести большинство вузов в разряд «предпринимательских». Возможность привлечь донорское финансирование также доступна лишь небольшому числу вузов, обладающих серьезным репутационным ресурсом, но даже они не способны привлечь средства в объеме, позволяющем заместить бюджетные поступления. К примеру, пожертвования в фонд Российского экономического университета им. Плеханова составляют около 50 млн руб. в год.

Расширение платного образования также связано с целым рядом проблем. Прежде всего, наиболее очевидным путем является увеличение набора на существующие специальности, преподавание которых не требует дополнительных затрат, а также – числа мест на специальностях, пользующихся наибольшим спросом. Проблема заключается в том, что, расширяя популярные юридические и экономические факультеты, вузы сосредотачивают свои ресурсы в областях, которые не могут обеспечить международного научного признания. С точки зрения классической университетской организации юриспруденция является отдельным направлением, отграниченным от науки традиционным разделением на четыре факультета – философский (из которого выросли все современные научные специальности), медицинский, теологический и юридический. Экономика же, относится к полю социальных наук, и масштабы осуществляемой в ее рамках исследовательской работы не могут сравниться с естественными науками.

В целом, необходимость заниматься поиском дополнительных средств в ситуации ограниченных возможностей коммерциализации, задает вузам направление развития, противоположное курсу на формирование исследовательских центров мирового уровня. Основная стратегия, применяемая для решения этой задачи – привлечение признанных ученых для создания лабораторий на базе российских вузов. Существенными препятствиями являются здесь языковой барьер – в соответствии с Индексом владения английским языком, Россия занимает 31 место в мире, уступая большинству стран – научных лидеров [1], – и общие условия работы (медицинское обслуживание, экология, транспортные проблемы, климат и т.д.) Стоит отметить, что обратная ситуация – сочетание фактора языка и комфортной среды – вполне может служить основой для международного успеха национальной вузовской системы, примером чему служит опыт Австралии и Новой Зеландии: «Английский язык и климат выступили благоприятными факторами и перевесили негативные последствия географической удаленности страны, выведя Австралию в тройку лидеров по предоставлению образовательных услуг иностранным студентам. Недалеко от Австралии по этому показателю сегодня стоит Новая Зеландия» [2].

Однако надо признать, что необходимость совмещать, на первый взгляд, плохо сочетаемые функции – это ситуация, кото-

рая в принципе характерна для университетов. Ориентация на развитие означает принятие на себя рисков, а выход из рискового поля лежит в нахождении индивидуальных моделей сочетания различных функций, позволяющих временно перейти в более стабильное состояние.

Примером такой индивидуальной модели является организация МГИМО. Если говорить об управленческой структуре, то МГИМО относится к вузам с сильным управленческим ядром, что, с точки зрения одного из главных современных специалистов по университетской организации, Б. Кларка, является необходимым условием функционирования предпринимательского университета [5]. Высшим руководящим органом университета является ученый совет, однако ключевую роль в повседневном управлении играет ректорат, в который входят проректоры и руководители основных подразделений. Высшее должностное лицо – ректор – действует как основной координатор формирования и поддержания связей с внешней средой и как инициатор изменений. Управленческой новацией, имеющей стратегическое значение, было учреждение в 2006 году попечительского совета и эндаумент-фонда. В настоящее время в попечительский совет входят 46 членов, представляющих руководство органов различных ветвей государственной власти, крупнейшие корпорации России, различные области общественной деятельности. Возглавляет совет министр иностранных дел С.В. Лавров.

По состоянию на 31 августа 2014 г. размер эндаумента составил 1,191 млрд. рублей, что делает его крупнейшим в стране. Принцип работы заключается в запрете на использование основного капитала – на текущие цели тратится исключительно полученная на него прибыль. По оценке Фонда развития МГИМО, существенное влияние на развитие университета станет возможным при размере эндаумента в 3,5–4 млрд. рублей, что позволит финансировать около 8–10% бюджета университета [11].

Основная часть учебной работы МГИМО приходится на подготовку бакалавров, которая занимает четыре года и проводится в соответствии с требованиями Болонской системы. Одновременно сохраняется ряд традиционных черт российской образовательной культуры, в частности, параллельно с болонскими оценками продолжает использоваться пятибалльная шкала.

Вместе с тем, число обучающихся по различным формам последипломного обуче-

ния МГИМО превышает 700 человек. В случае реализации озвученной Д.В. Ливановым стратегии на сокращение числа аспирантур ожидается, что МГИМО сможет в разы увеличить набор аспирантов. В результате университет может оказаться в непростой ситуации, требующей осуществлять реформирование системы послевузовского образования в связи с вхождением России в Болонский процесс в условиях роста числа аспирантов. Более того, для дальнейшего роста аспирантуры необходимо расширить исследовательские программы, осуществляемые за счет привлеченных средств. Как отмечают сотрудники управления научной политики университета, согласно оценке Министерства образования и науки, сформированной в ходе мониторинга деятельности вузов РФ, по критерию финансирования МГИМО не достигает приемлемого уровня [3].

Ключевой проблемой в развитии университета является согласование его культуры, сложившейся за 70 лет работы, и новых требований, часть которых оказывается в противоречии с привычным образом действий. Источниками таких требований выступают как государственные надзорные инстанции, так и международный контекст функционирования высшего образования, концентрированным выражением приоритетов которого могут служить международные рейтинги.

Условия международных рейтингов затрагивают в первую очередь научные исследования. В качестве главных показателей рассматриваются публикационная активность и способность привлекать финансирование. Итоговая оценка предполагает определение общего положения вуза без учета его специализации, что ставит учебные заведения, не являющиеся ни классическими университетами, ни политехническими школами, в заведомо невыгодное положение. Во всем мире большая часть исследовательского финансирования приходится на биологические и научно-технологические специальности, и эти же направления являются наиболее интернационализированными, что означает высокий уровень межнационального совпадения методик, исследовательских тем и критериев. В силу этого для представителей соответствующих специальностей опубликование во влиятельном англоязычном журнале не требует коренной перестройки привычного образа работы. Для гуманитарных же дисциплин условия, действующие в России и в англоязычном мире, различаются значительно сильнее. Уже в силу этого, рез-

кое повышение публикационных показателей является для такого вуза, как МГИМО, заметно более сложной задачей, чем для традиционных университетов и технически-ориентированных вузов [9].

Иной стратегией является углубление специализации на направлениях, где вуз занимает сильные позиции. Для МГИМО таковым является «качественный прикладной внешнеполитический анализ» [8]. Фундамент этого направления заложили лингво- и страноведческие школы, сформировавшиеся с первых лет существования университета, оформление в качестве экспертного центра состоялось в 1970-е гг. с возникновением Проблемной научно-исследовательской лаборатории системного анализа международных отношений, и, наконец, модернизация этого направления состоялась в 1990-е гг. Признание политологии самостоятельной специальностью, оформленное в 1989 г. решением Высшей аттестационной комиссии, позволило формально закрепить политологические исследования и в том же 1989 г. открыть в МГИМО кафедру политологии. В дальнейшем появилось отделение политологии на факультете международных отношений, а в 1998 г. – эта специальность получила собственный факультет. Все это десятилетие МГИМО выступал одним из лидеров нового исследовательского направления и в области методологии, и в части определения актуальных исследовательских тем.

Идея специализированного научно-исследовательского подразделения также получила развитие: в 1990 г. Лаборатория системного анализа была преобразована в Центр международных исследований, в 2004 г. в Научно-координационный совет по международным исследованиям, а в 2009 г., с целью способствовать расширению научной работы в МГИМО, его статус был поднят до Института международных исследований (ИМИ). За пять лет своего существования ИМИ подготовил 76 аналитических докладов для МИД, провел 36 крупных научных мероприятий, включая коллективные ситуационные анализы – «Арабская весна: итоги и перспективы» и др. Институт пользуется узнаваемостью в СМИ – его сотрудники регулярно дают экспертные комментарии на телеканалах «Russia Today», «Звезда», «Эксперт-ТВ», а также на радиостанциях – «Маяк», «Голос России» и др.

Характерным является то, что ИМИ позиционируется главным образом как анали-

тический центр. Этот момент можно считать показательным: столкнувшись с необходимостью демонстрировать выдающиеся научно-исследовательские результаты, МГИМО выбрал путь укрепления своей репутации в качестве экспертного центра – «think tank». Центры такого типа можно разделить на три группы. Первая – это институты, выполняющие фундаментальные социальные исследования. Вторая группа – центры, обслуживающие правительственные структуры. И третья группа – это идеологические центры, выполняющие заказ определенных заинтересованных групп.

ИМИ следует отнести ко второму типу, однако МГИМО в целом вполне может играть роль независимого экспертного центра, способного реагировать на актуальные общественные проблемы по собственной инициативе. В принципе, сильные стороны и возможности МГИМО хорошо передает предложенная в юбилейном издании «МГИМО-Университет: традиции и современность» формула: «Экспертно-аналитическая площадка, интегрирующая уникальные практические знания, фундаментальные исследования и образовательный процесс» [8]. Важным преимуществом университета является также высокий уровень общественной узнаваемости в целом и известность в качестве уникального центра изучения иностранных языков, отмеченная даже в Книге рекордов Гиннеса.

Таким образом, анализ опыта МГИМО в адаптации к новым условиям указывает на следующие стратегии, примененные руководством вуза.

- Опора на сильное управленческое ядро, формирование которого стало возможным благодаря авторитету ректорской власти.

- Максимальное использование репутационного ресурса вуза.

- Акцент на развитие гуманитарных специальностей, в которых вуз изначально имел сильные позиции.

- Цель на развитие МГИМО в качестве интеллектуального центра типа «think tank», предполагающего сочетание прикладных и аналитических исследований с фундаментальными и строго научными.

#### Примечания

(1) Статья подготовлена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проект №13-06-00688.

**Литература:**

1. Индекс владения английским языком // <http://www.ef-russia.ru>.
2. Касаткин П.И. Болонская система образования в контексте политического развития ЕС // Право и управление. XXI век. 2013. № 4.
3. Касаткин П.И., Харкевич М.В. Реформирование послевузовского образования в России: опыт МГИМО // Вестник МГИМО-Университета. 2013. № 2.
4. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М., 2000.
5. Кларк Б. Создание предпринимательских университетов. М., 2011.
6. Коннов В.И. Развитие системы высшего образования в России и за рубежом: теоретические ориентиры // Право и управление. XXI век. 2013. № 1.
7. Коннов В.И. Социально-психологические аспекты эволюции университета как формы самоорганизации научного сообщества // Право и управление. XXI век. 2011. № 4.
8. МГИМО-Университет: Традиции и современность. 1944-2014 / Под. общ. ред. А.В. Торкунова. М., 2014.
9. Подберезкин А.И., Большова Н.Н., Подберезкина О.А. Современные университеты – кузница идей, технологий и креативного класса // Вестник МГИМО-Университета. 2012. № 2.
10. Сульдина Г.А. Интеграционные процессы в образовании как фактор развития инновационного потенциала экономики региона // Ученые записки Казанского государственного университета. 2010. Т. 152. Книга 4.
11. Фонд развития МГИМО. Реализованные проекты // <http://fund.mgimo.ru>.

## ORGANIZATION CULTURE OF A UNIVERSITY AS A RESOURCE FOR DEVELOPMENT: EVIDENCE OF MGIMO (UNIVERSITY)

The article offers an analysis of the university as a system combining a set of different functions. The main ones among them are education, research and innovation. Managing a system of this kind demands a compromise between stability and evolution.

The organizational culture of MGIMO University presents an example of this kind.

Margarita Repina, Postgraduate  
Researcher, Department of Philosophy,  
MGIMO (University) under the Ministry for  
Foreign Affairs of Russia

**Ключевые слова:**

управление университетом,  
организационная культура, высшее  
образование, МГИМО.

**Keywords:**

university management, organizational  
culture, higher education, MGIMO.

**References:**

1. Indeks vladenii angliiskim iazykom [English Proficiency Index] // <http://www.ef-russia.ru>.
2. Kasatkin P.I. Bolonskaia sistema obrazovaniia v kontekste politicheskogo razvitiia ES [The Bologna system of education in the context of the political development of the EU] // Pravo i upravlenie 21 vek [Law and Governance. 21-st Century]. 2013, № 4.
3. Kasatkin P.I., Kharkevich M.V. Reformirovanie poslevuzovskogo obrazovaniia v Rossii: opyt MGIMO [Reform of graduate education in Russia: The MGIMO experience] // Vestnik MGIMO-Universiteta [Herald of MGIMO-University]. 2013. № 2.
4. Castells M. Informatsionnaia epokha: ekonomika, obshchestvo i kul'tura [The rise of the network society] M., 2000.
5. Clark B. Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov [Creating entrepreneurial universities]. M., 2011.
6. Konnov V.I. Razvitie sistemy vysshego obrazovaniia v Rossii i za rubezhom: teoreticheskie orientiry [Development of the higher education system in Russia and abroad: theoretical landmarks] // Pravo i upravlenie 21 vek [Law and Governance. 21-st Century]. 2013, № 1.
7. Konnov V.I. Sotsial'no-psikhologicheskie aspekty evoliutsii universiteta kak formy samoorganizatsii nauchnogo soobshchestva [Sociopsychological characteristics of the evolution of the university as a form of the scientific community self-organization] // Pravo i upravlenie 21 vek [Law and Governance. 21-st Century]. 2011, № 4.
8. MGIMO-Universitet: Traditsii i sovremennost'. 1944-2014. Pod. obshch. red. Torkunova A.V. [MGIMO University: Tradition and current state] M., 2014.

9. Podberezkin A.I., Bol'shova N.N., Podberezkina O.A. Sovremennye universitety – kuznitsa idei, tekhnologii i kreativnogo klassa [Modern universities as forge of ideas, technologies and the creative class] // Vestnik MGIMO-Universiteta [Herald of MGIMO-University]. 2012. № 2.
10. Sul'dina G.A. Integratsionnye protsessy v obrazovanii kak faktor razvitiia innovatsionnogo potentsiala ekonomiki regiona [Integration processes in education as a factor of development of innovation potential of a regional economy] // Uchenye zapiski Kazanskogo gosudarstvennogo universiteta [Proceedings of Kazan State University]. 2010. V. 152. V. 4.
11. Fond razvitiia MGIMO. Realizovannye proekty [The MGIMO development foundation. Completed projects] // <http://fund.mgimo.ru>.