

## Из стенограммы обсуждения доклада участниками семинара

Под общ. ред. М. Шиверских

**Вопрос:** Что понимается под генерацией знаний?

**С.Р. Филонович:** Под генерацией знаний понимается порождение нового знания. Первое, что должен сказать. То, что написано в учебниках, – это не знание, это информация. И когда студент или преподаватель читает учебник, он получает информацию. Он должен еще превратить эту информацию в своем сознании в знание. В знание информация превращается тогда, когда вы получаете возможность пользоваться тем, что узнали. Знание всегда сопряжено с действием. Поэтому если вы можете воспроизвести формулировку закона Ома, но не можете решить задачу, связанную с электрической цепью, вы знаниями не обладаете, вы обладаете информацией о том, что такое закон Ома. Поэтому я хочу подчеркнуть, что мы должны четко понимать, что такое генерация новых знаний. Как происходит генерация новых знаний? По-разному. Иногда она происходит на основе действительно какой-то комбинации уже существующих знаний. Но чаще всего генерация знаний происходит за счет разрешения так называемых когнитивных диссонансов. Когда в определенной области человек улавливает некоторое противоречие, он обнаруживает для себя противоречивые знания, которые не может изначально примирить в своем сознании. И работая над проблемой примирения вот этого противоречия, он создает новые понятия, выявляет новые законы, закономерности, которые становятся частью новых знаний, которыми пользуются потом другие люди, если он эти знания формализовал.

**Вопрос:** Когда мы придем к первому результату, как будет видно, что традиционный университет становится предпринимательским?

**С.Р. Филонович:** Знаете, вопрос, с одной стороны, интересный и понятный, с другой стороны, на него бесконечно сложно ответить. Почему? Потому что, мне кажется, что элементы предпринимательства могут появиться в университете достаточно быстро. Ну, к примеру, вот Вы ведь не только теоретически исследуете обсуждаемую сегодня проблему, Вы пытаетесь что-то делать своими руками у себя в университете как преподаватели-новаторы. Одна из проблем, которая стоит во многих (если не в большинстве) университетах и широко обсуждается, – проблема необходимости развития разного рода междисциплинарных программ. Ясно, что в современной жизни основные идеи, в том числе бизнес-идеи, рождаются на стыке предметных областей. Но существующая структура факультетов, кафедр, которые практически замыкают преподавателей в рамках определенной дисциплины, крайне затрудняет создание такого рода программ. Вот почему при обсуждении перехода к предпринимательскому университету необходимо говорить про изменение внутренней среды. Мы с Геннадием Николаевичем в рамках инновационной программы, которую сейчас реализует ряд российских вузов, разрабатываем новую магистерскую программу, которая называется «Управление знаниями». Область управления знаниями, опять-таки с определенной долей условности, относится к пяти областям знаний. Это экономика, это менеджмент, это социология, это бизнес-информатика и это право, если иметь в виду интеллектуальную собственность. Как научить людей, которые могут приходить в организацию после окончания магистерской программы по управлению знаниями в

реальную организацию (ну, скажем, в Сбербанк) и становиться теми, кто на Западе сейчас называется knowledge managers, – людьми, которые управляют знаниями в организации? Им нужно дать знания во всех этих пяти областях. Теперь возникает вопрос. На каком факультете открывать эту программу? Специалисты в бизнес-информатике могут сказать: это наша область, сколько программного обеспечения уже «испекли» по этому поводу. Экономисты скажут: да что вы, о чем речь? Конечно, это наша тема. Кафедра менеджмента скажет: да это же **управление** знаниями, поэтому это наша область и т.д. Но итог будет вне зависимости от решения этой проблемы. При каком бы факультете мы ни создали эту программу, она будет неудачной. Потому что это будет программа либо экономистов, либо информационщиков, либо менеджеров, либо социологов и т.д. И мы предложили создать эту программу на базе бизнес-школы, где преподают люди с самых разных факультетов, где этих барьеров междисциплинарных, межкафедральных нет. Но прежде чем мы решились в это дело ввязаться, нам пришлось заручиться поддержкой этой идеи на самом высоком уровне в университете. Потому что нашему коллеге не далее как этой весной ученый совет не разрешил открыть магистерскую программу при бизнес-школе, мотивируя это тем, что академический потенциал сосредоточен на факультетах. Поэтому реализация инновационных проектов в области образования требует пересмотра того, как функционирует университет в целом. И при этом я обращаю внимание: это не просто формальная структурная проблема, это и проблема финансирования, например. Как будут циркулировать финансовые потоки, если вы начинаете делать такую междисциплинарную программу. Нам еще предстоит эту схему разработать. Это не единственная междисциплинарная программа, которая может быть развита. Но в отдаленном будущем можно себе представить, что вуз будет аналогом некой сетевой организации без жесткого распределения преподавателей по кафедрам и факультетам. Сейчас об этом можно только мечтать. Сейчас таких прецедентов практически нет, они будут нарабатываться через пилотные проекты, подобно тому, о котором я только что рассказал. Но это займет десятилетия. В этом я абсолютно уверен, и я бы даже сказал так: правильно, что это займет десятилетия. Потому что сломать систему легко. Создать новую систему сложно. А система образования – слишком ответственная область, потому что она связана с будущим огромного числа людей, чтобы там можно было проводить слишком рискованные эксперименты. Я понимаю, что я не совсем ответил на Ваш вопрос.

**Г.Н. Константинов:** Можно я добавлю. Просто я могу ввести критерии и некую последовательность того, когда университет станет предпринимательским. Если кто-то начнет действовать в этом направлении, то первое, с чем он столкнется, – с колоссальным сопротивлением коллег по университету, защищающих классическую модель, и собственно положение классического университета, и классическое положение в нем сотрудников. И это сопротивление будет определять длительность перехода. Предпринимательским университет станет тогда, когда инновационная позиция начнет доминировать, то есть когда в целом внутренняя среда университета будет принимать эти идеи. С моей точки зрения, вот эта точка перелома и есть показатель, в какой момент университет становится предпринимательским. Если вы не прошли эту стадию, вас в любой момент могут уничтожить легко и просто.

**Вопрос:** Как предпринимательский университет связан с бизнесом? Какие функции он должен выполнять?

**С.Р. Филонович:** Но Вы знаете, ответ на этот вопрос очень простой. Приходится апеллировать к классикам, практикам. Смысл следующий: университет – элемент социума. Если университет решает задачу актуальную для того социума, в котором он существует, он решает свою задачу. И вот вплоть до того, что если Ваши друзья предприниматели получают от Вас нужные им ответы, которыми они могут пользоваться и дальше развивать свой бизнес, – Вы решаете задачу. И Вы начинаете вести себя как предпринимательский университет, потому что консалтинг для бизнеса – это важнейшая услуга, которую университеты должны предоставлять. Сейчас это скорее редчайшее исключение, чем практика. А смысл в том, что мы должны генерировать не абстрактные знания, а поток знаний, который тут же может быть использован.

**И.Н. Гутник:** Относительно функций университета можно сказать, что основная роль университета – это овеществление интеллектуальных ресурсов. А предпринимательский университет должен овеществлять не просто интеллектуальные, а актуальные интеллектуальные ресурсы, то есть то, что востребовано на данный момент.

Добавлю по поводу противоречий между академическим подходом к образованию и понятием предпринимательского университета. Наверное, здесь есть еще и другая проблема – просто психологическое невосприятие этого. А надо учитывать реалии нашей сегодняшней России. Вы говорили о тех рисках, которые имеются для развития государственного университета, но на сегодняшний день риски для развития предпринимательского университета несколько выше. Почему? Потому что, согласно нашему законодательству, на сегодняшний день предпринимательство является самостоятельной деятельностью – на собственный риск и страх, насколько я понимаю. Государство никак не поддерживает законодательно этот вид деятельности. Соответственно при изменении в законодательстве, изменении экономических условий игры университет предпринимательский, который вступил в эти условия игры, имеет гораздо больше шансов провалиться на этом этапе. А учитывая, что университет – это все же особое предприятие, если можно так сказать, которое несет ответственность и должно просуществовать хотя бы пять лет, поскольку по договорным обязательствам оно должно выпустить этих специалистов, то этот риск возрастает неминуемо. И вот в связи с этим возникают те психологические проблемы, о которых я говорил. А стоит? Надо ли? Мне кажется, это очень серьезно. Не случайно проблема с автономными учреждениями, негосударственными высшими учебными заведениями решается очень тяжело. Сегодня вроде есть поддержка университетам со стороны государства по уплате налогов на имеющиеся земельные и другие ресурсы, а если завтра им скажут нет, то эти университеты просто будут разорены.

**С.Р. Филонович:** Проблем у российских вузов – тьма, в этом сомневаться не приходится, но я бы хотел подчеркнуть одну вещь. Мне кажется, что в Вашем замечании прослеживается то, что, я может быть, не совсем четко подчеркнул. Когда мы говорим о предпринимательских университетах, мы вовсе не имеем в виду, что это всего лишь навыки зарабатывания денег, дополнительных денег для обеспечения деятельности университета. Я говорил об этом только как об одном из множества ресурсных ограничений. Более того, когда я показывал таблицу, там, где было написано «истинные предприниматели», про деньги не было вообще ничего, а было сказано об инновациях в преподавании, в исследованиях, в генерации знаний и во внедрении исследований в практику. Поэтому, не преуменьшая трудностей, с которыми сталкиваются университеты (я как декан

подразделения крупного университета, прекрасно знаю эти трудности), я должен сказать, что списывать на них все то, что **не делается** сейчас в университетах, а **может делаться** даже без изменения законодательства, на мой взгляд, нельзя. То, что это не делается, связано с психологией людей, о чем частично говорил Геннадий Николаевич. И у нас есть одна проблема. Здесь большинство сидящих – преподаватели. Мы любим преподавать и преподаем так, как учили нас. То есть обычно преподавание в вузе – это воспроизведение модели преподавания, через которую прошел сам преподаватель. Не всегда, но в большинстве случаев. Вот эту ситуацию надо преодолевать применительно к преподаванию в связи с теми возможностями, которые получаются сейчас с развитием технологии, изменением социума, изменением образовательного уровня студенчества и многих других обстоятельств.

**Г.Н. Константинов:** Я могу привести пример. Что, в принципе, можно сделать. Возьмем магистратуру. У нас на кафедре две группы – пятьдесят человек, почти двадцать пять сотрудников кафедры, если по ставкам считать. Семьдесят пять человек работают. Я задаю простой вопрос: 75 человек два года работают – какой интеллектуальный продукт их работы получается на выходе? Продукт, который может быть полезен. На выходе появляется 50 магистерских диссертаций, разрозненных. В общем, какой-то там маленький смысл, может быть, и существует. Но возникает вопрос, польза этого продукта какова? И можно ли переопределить процесс таким образом, чтобы эти 75 человек за два года производили действительно существенный интеллектуальный продукт. Наверное, можно. Возникает вопрос: что нужно поменять? Поменять нужно простую вещь: преподаватель должен прекратить приходить в эту аудиторию и читать лекции, излагая непререкаемые истины. Я третий год провожу эксперимент. Два года назад я пришел к слушателям магистерской программы и сказал: «У нас семинар «Стратегическое моделирование будущего». Что такое «стратегическое моделирование будущего» – я не знаю». И ничего страшного не произошло, эти 50 человек начали работать. Мы пока не довели эксперимент до конца, но я понимаю, что на этом пути интеллектуальный продукт будет возникать. Перед ними я ставил задачу: «В конечном итоге вы вместе – все 50 человек – должны создать некий содержательный материал, который людям должен приносить определенную пользу. Я его размещу в интернете с вашими именами. Если это будет ерунда – там будут стоять ваши имена, если это будет приносить пользу – там будут стоять ваши имена». Я могу точно сказать, что отношение моментально изменилось.

**Вопрос:** Существует инфраструктура инновационных университетов, когда создаются дочерние предприятия, технопарки, инкубаторы и т.д., которые как бы уже государство. А все вокруг занимается тем, что обеспечивает инновационность и предпринимательскую деятельность. Как вы к этому относитесь?

**С.Р. Филонович:** Мы относимся к этому сугубо положительно. Более того, в июле месяце мы ездили с группой в Китай. Там были представители, кстати, из Иркутска тоже. Мы были в одном из пекинских университетов, который является соучредителем и собственником, одним из собственников, огромного технопарка. Пять небоскребов, где размещаются офисы и центры крупнейших компьютерных компаний HP, IBM и т.д. Там производится интеллектуальный продукт, и государство всячески это поддерживает. Мы с удивлением узнали, что государственный университет имеет право вносить в уставной фонд этих предприятий средства, при этом он, естественно, становится собственником,

имеет возможность получать долю прибыли, которую генерирует этот технопарк и т. д. Прав коллега, когда говорит, что наше государство ничего такого не делает, потому что наша законодательная база не позволяет сделать ничего подобного. Конечно, мы относимся к включению университетов в состав технопарков позитивно, но для этого должна создаваться, в том числе, и законодательная база. Но с другой стороны, инициировать изменения в законодательстве для того, чтобы создавались такого рода центры, должны в том числе университеты, они должны лоббировать это. Понятно, что это проблема не простая и в два шага, и за один год ее не решить. Но если этим не заниматься вовсе, то, как известно, «под лежащий камень вода не течет», так что это надо распространять.

**Н.В. Михалковская:** Можно с уверенностью констатировать, что те принципы, которые доминируют в вузах, ведущих подготовку бизнес-элиты, впоследствии отражаются на организационной культуре предприятий, в структуру которой вливаются новые лидеры и специалисты. Уже одного этого утверждения было бы достаточно, чтобы сделать корпоративную культуру современного бизнес-вуза предметом пристального анализа и исследований. Однако этого не происходит. В своем выступлении мне бы хотелось затронуть следующие вопросы:

- Как ключевые ценности традиционных университетов пересекаются с предпринимательской культурой.
  - Ключевые традиции и ценности традиционных университетов.
  - Какое влияние может оказать формирование предпринимательской культуры на трансформацию ценностей традиционных университетов.
  - Механизмы формирования корпоративной культуры предпринимательских университетов.
  - Является ли несомненное размывание автономии университетов и традиционных академических ценностей успехом высшего образования? Коротко хотелось бы рассмотреть **основные свойства российского образования**. К наиболее типичным можно отнести следующие:
  - Определяющая роль государства в организации и содержании образования на всех уровнях.
  - Сложившийся приоритет общественных интересов над личными в вопросах обучения и воспитания. Цель образования – создание личности, полезной для общества.
  - Высокая роль духовной и идеологической компоненты.
  - Высокий авторитет образованной личности. Российское образование изначально построено на культурных приоритетах, идеальных ценностях и традициях.
  - Политехнизм. Сочетание гуманитарных и естественнонаучных знаний на всех ступенях образования, включая высшее профессиональное.
  - Традиционный подход к личности как к объекту, а не субъекту образовательной деятельности.
  - Авторитарность в образовании.
  - Интровертный подход к личности в процессе обучения. Доминантой организационной культуры классического университета является консервативная миссия.
  - Ценность фундаментальной науки и традиционного универсального образования.
  - Адаптация через расширение спектра академических программ.
- В предпринимательской культуре реализуется отношение человека к миру, определенные способы мышления, чувствования и поведения («правила

поведения» и «кодексы поведения», закрепляемые различными социальными институтами).

– Предпринимательская культура дает людям не только образ мира, но и единый способ понимания деятельности.

– Культура предпринимательства вдохновляет людей и объединяет их в бизнес-слой, бизнес-элисту.

– Развитие предпринимательской культуры, появление и исчезновение различных культурных традиций («кодексов поведения») происходит по принципу естественного отбора. Выживают те культурные традиции, которые наилучшим образом обеспечивают жизненные цели общества.

– Аккумулятивность – склонность носителей культуры предпринимательства (культура общности) к восприятию когда-то открытых способов и предметов деятельности.

– Модификация – способность обогащать или обновлять свои культурные традиции в целях адаптации к внешней среде и внутренней интеграции.

– Результативность – способность продуктивно функционировать за счет большего числа носителей культуры и за счет их энергичности.

– Амбивалентность – способность регулятивов культуры предпринимателей вызвать двойственность переживаний, что позволяет использовать нормы и ценности культуры на принципах свободного выбора.

Предпринимательская деятельность значительно отличается от традиционной управленческой деятельности. Первую можно отнести к парадигме, ориентированной на будущее. Кратко их можно представить в таблице.

Таблиц

а

Централизованное планирование и управление (традиционная парадигма)	Самоуправляемая организация (парадигма, ориентированная на будущее)
Традиционные департаменты	Стратегическая интеграция
Иерархическая власть	Командная работа
Конкурентные процессы	Процессы сотрудничества
Сопrotивление изменениям	Постоянное совершенствование
Обвинение других (внутренний локус контроля)	Решение проблем
Фиксированные роли и распределение обязанностей	Изменяющиеся роли и распределение обязанностей
Оценка сверху вниз	Всесторонняя оценка (360 градусов)
Фокус-дисциплина	Фокус-улучшения
Односторонние решения Скрытые ожидания	Решения на основе консенсуса Обсуждаемые ожидания

Движущей силой предпринимательской деятельности являются противоречия, возникающие между потребностями персонала и возможностями их удовлетворения; прежним уровнем знаний и новым опытом и знаниями персонала и умением его использовать в условиях рыночной трансформации; возросшими познавательными задачами и недостаточностью известных способов для их решения.

Все это способствует формированию предпринимательских ценностей:

– Компетентность первична, власть вторична.

– Приоритет личности над стандартами и иерархией

- Свобода саморегуляции личности.
- Принцип профессиональной независимости.
- Принцип безусловной личной ответственности.
- Принцип прямой результативности и адекватной компенсации затрат.
- Принцип конкурентности.

Предпринимательский университет – это высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах: 1) генерация знаний, преподавание и преобразование знаний в практику – путем инициирования новых видов деятельности; 2) трансформация внутренней среды; 3) модификация взаимодействия с внешней средой;

Кларк считает, что существует пять основных способов трансформации к предпринимательской культуре:

1. Усиленное руководящее ядро.
2. Расширенная периферия развития.
3. Диверсифицированная финансовая база.
4. Стимулированный академический центр.
5. Интегрированная предпринимательская культура (предпринимательство как сознательные усилия в институциональном строительстве, которые осуществляет весь университет, а не отдельные, пусть даже очень предприимчивые его представители).

В заключение целесообразно упомянуть о Бухарестской декларации этических ценностей принципов высшего образования. Участники конференции подчеркнули, что:

- Университеты нельзя рассматривать как научно-технические «фабрики», работающие в глобальной наукоемкой экономике, несмотря на их роль в повышении экономического благосостояния. Их интеллектуальные и культурные задачи более важны в обществе знания;
- Университеты не могут считаться свободными от ценностей и этических норм, которые жизненно важны для академического, культурного и политического развития сотрудников и студентов, а также влияют на моральный облик общества в целом. Университеты должны всячески способствовать утверждению и насаждению высочайших моральных норм;
- Этические нормы должны пропагандироваться не только на словах. Нужно добиться уважения к ним и реализовать их на практике во всех аспектах работы университетов – не только преподавания и исследований, но и внутреннего управления и отношений со сторонними участниками;
- Интеллектуальная свобода и социальная ответственность – ключевые ценности научно-исследовательской деятельности, которые необходимо уважать и пропагандировать;
- Необходимость создание в вузах системы управления, обеспечивающей возможность коллегиального принятия решений;
- Взаимное доверие всех без исключения членов академического сообщества – неременная особенность рабочей обстановки, способствующей свободному обмену идеями, а также творчеству и личному развитию;
- Свободный обмен идеями и свобода самовыражения основываются на взаимном уважении всех членов академического сообщества независимо от их иерархического статуса;
- Ключевыми ценностями добросовестного академического сообщества являются честность, доверие, прямота, уважение, ответственность и подотчетность.

**Г.Н. Константинов:** Я бы хотел обсудить тему корпоративной культуры предпринимательских университетов и совместной работы людей, которые работают в инновационных проектах. Проблема вот в чем. Как я понимаю, команда существует, когда есть абсолютно ясно, четко сформулированная цель и одно из требований (опять же если мы берем классический взгляд) – члены команды должны разделять стремление к этой цели. Но это подталкивает к традиционной иерархичности структуры. Когда мы говорим, что в экономике знаний есть индивидуальная конкуренция и то, что сейчас в менеджменте очень много обсуждается под англоязычным термином co-opetition (сочетание конкуренции и сотрудничества), то возникает ли при этом команда? О командах ли мы говорим, если мы признаем индивидуальную конкуренцию в некой сетевой комбинации? Когда локально складываются команды, но после решения задачи они могут распасться? Тем не менее некая склеивающая сетевая компонента, которая создает взаимную заинтересованность, присутствует. Это один из ключевых вопросов, который, на мой взгляд, возникает. И он напрямую касается бизнеса, когда речь идет об экономике знаний. Поскольку корпорация сложилась как механизм объединения капитала для реализации больших проектов, то теперь нужно искать механизмы объединения знаний для реализации более крупных проектов. Причем эти знания могут объединяться в рамках иерархии, а могут объединяться добровольно. С этой точки зрения я могу привести пример одной из наших программ Executive MBA, где одновременно в аудитории работает пять профессоров, и каждый со своей сферой знаний. Продукт, который мы производим, обладает ценностью только потому, что мы соединяем эти разные знания. Каждый из нас абсолютно свободен, там нет иерархии, то есть меня никто не может заставить обязательно участвовать в этом процессе. Но возникает простая вещь: я абсолютно ясно понимаю, сколько будет стоить выход из этой системы. Он становится очень дорогим, потому что в одиночку этот результат получить невозможно. И когда эти механизмы соединения знаний возникают, то возникает странная вещь: ты свободен, но реализация свободы стоит приличных денег.

**Вопрос:** Что Вы думаете по поводу конкуренции в академической среде? Ведь в условиях предпринимательского университета она станет еще актуальнее.

**С.Р. Филонович:** В академической среде не конкуренция существует, а странные взаимоотношения, чаще всего между преподавателями, когда преподаватель хочет быть самым-самым и сам по себе. При этом не слишком понятно, зачем? Один из путей сближения академической и бизнес-культур состоит в том, чтобы воспитывать у людей (в том числе у академиков) правильное понимание конкуренции и правильное понимание тех преимуществ, которые люди получают в результате сотрудничества.

Могу рассказать об одной ситуации в нашей программе Executive MBA. Когда мы проводили самый первый семинар, на нем присутствовали две женщины, профессора бизнес-школы Станкина. Так после первого дня первого семинара, когда они увидели, как мы впятером работаем, она подошла ко мне, взяла за пуговицу, отвела в угол и говорит:

– Сергей Ростиславович, только мне... по секрету... никому не скажу... как Вам удастся работать вместе?

Это был классический вопрос классического академика. И мне кажется, что это пережиток в менталитете некоей индустриальной эпохи, когда человек считает, что то знание, которым он обладает, создает для него серьезные конкурентные преимущества. Наш опыт говорит, что наша интеграция знаний создает гораздо



более сильные конкурентные преимущества, при этом мы в действительности остаемся свободными людьми. И я могу апеллировать к Геннадию Николаевичу только как к члену нашего коллектива. Но я как декан никем никогда не командую. И более того, у меня в этом просто нет необходимости. Я всегда только прошу. И я знаю, что мне не откажут, и не потому, что я декан, а потому что человек видит, какие преимущества он получает от вхождения в этот проект. С моей точки зрения, только так я и могу управлять. Поэтому движение к предпринимательской культуре в университете, мне кажется, связано с пересмотром того, что есть конкуренция. Как мы живем внутри нашей академии. Если мы замыкаемся внутри нее, вот тогда возникает проблема. Потому что тогда есть ограниченный ресурс в замкнутой системе, который делится. И тогда люди стремятся занять должности и т.д. С моей точки зрения, в нормальной системе, когда люди создают что-то, когда они генерируют новые знания, занятие административной должности будет осуществляться по приговору коллектива и не будет рассматриваться как конкурентное преимущество. Потому что, взаимодействуя с внешней средой, выходя за пределы замкнутой системы, вы понимаете, что вы можете привлечь гораздо большие ресурсы, чем тот весьма ограниченный объем ресурсов, который существует внутри университета, условно говоря, бюджетное финансирование. Когда мы это увидим, вот тогда мы перейдем к предпринимательской культуре, но для этого мы должны привлекать внешние ресурсы на самых разных уровнях в разных проектах и менять менталитет людей. Иначе мы будем бегать по кругу.

**В.В. Дроков** (зам. декана факультета сервиса и рекламы по коммерческой работе): Мой опыт (к сожалению, очень печальный) работы в команде говорит о том, что команду на самом деле создать очень сложно. Ко мне приходит человек и говорит:

– Дроков, я тебе заплачу денег, мне надо решить такую-то проблему.

Я иду собираю профессоров, то есть вот этот человек компетентен в этой области, этот в другой... Посадил перед собой шесть человек.

– Ребята, хотите заработать?

Все говорят:

– С удовольствием.

– Пожалуйста, скажите мне, за какие деньги вы эту работу хотите выполнить?

Они называют сумму. Я иду к предпринимателю и говорю:

– Вот за эти деньги мы готовы эту работу выполнить.

Все, вроде бы как команда, вроде бы как обсудили финансовые вопросы, вроде бы как все заинтересованы. Вернее так, не команда – проектная группа. Давайте начнем работать. Тем более что внутри мы обсуждаем преимущества, которые достигнуты: мы решим этот вопрос, мы потом в газете результаты опубликуем. Потом я вас всех покажу, что вы вот такие классные специалисты. Как преподаватели вы умеете зарабатывать деньги. Что начинается после этого? Начинаются простые вещи – тунеядство, недисциплинированность, безответственность... И как мы ни пытаемся всех их вроде бы как в команду собрать, а оно не получается. Команда создается для решения проблемы. Вот она проблема, но команда... К сожалению, проходит три-четыре дня, все забыли, зачем собирались, о чем договаривались. «Да я за такие деньги работать не буду», – и начинается все опять заново.

**С.Р. Филонович:** Чтобы этого не происходило, требуется формирование особой предпринимательской культуры. Она формируется очень медленно. Культура – это очень консервативная вещь. Мы разрабатывали почти два года программу

ДВА (доктор делового администрирования). И нам пришлось буквально с нуля, заново, переформировать и программу, и преподавательский состав для нее. Но если кто-то вошел в команду, то посреди проекта сказать, что мне больше неинтересно, – это я себе не представляю. Я думаю, ни один из нас этого себе не представляет, потому что созданы определенные отношения друг с другом. И мы понимаем, что мы вылетим из команды, если будем вести себя таким образом. Что нас больше не пригласят в эту команду. Что мы, если хотите, не сможем смотреть в глаза коллегам, которых мы фактически предали и подставили таким образом. Можно сказать, что все это красивые слова, но они работают! Конечно, это формируется не сразу. Это формируется медленно, за счет тесной совместной работы друг с другом. Академическая работа в этом отношении не очень удобна. Преподаватель, как правило, работает в одиночку. Он готовит свои лекции, он читает эти лекции, он проводит семинары, и он редко взаимодействует со своими коллегами. Для того чтобы преодолеть эту объективную трудность, которую вы описываете, надо начинать заставлять людей работать вместе. В буквальном смысле помещать в одну аудиторию – с чего-то же нужно начать. Обратите внимание, когда я выступал, Геннадий Николаевич в какой-то момент сказал: «Сергей Ростиславович, я хочу добавить». Дело в том, что это стиль, который у нас принят в бизнес-школе.

Это правило корпоративной культуры, и никто не будет пенять, что кто-то высказал со мной несогласие, привел какие-то аргументы против той точки зрения, которую я доказывал. Во-первых, умным слушателям это даже интересно, когда два квалифицированных преподавателя входят в дискуссию, и они учатся смотреть на вещи с разных сторон. Но для этого нужно, чтобы мы оказались в одной аудитории вместе, начали работать вместе. А потом эти преподаватели увидят, что это – настоящая совместная работа, что это – удовольствие работать с квалифицированным коллегой. Что ты узнаешь много нового сам, ты развиваешься, что слушатели реагируют на это. А в конечном счете, я уже привнесу совсем меркантильную вещь, что такую программу можно продать гораздо дороже, чем программу, где ты один вещаешь слушателям что-то. Потому что они понимают, что они получают широкую совокупность знаний, а не знания одного человека. Вот постепенно у людей формируется убеждение, что это и есть то, как надо работать. И тогда они перестанут вести себя так, как вы говорите. Это действительно последствия академического индивидуализма, закрытости. Начинать надо с маленьких проектов, сначала два человека вместе работают, потом 2-3 и т.д. Сразу не получится, безусловно. Мы эту программу тоже запустили не сразу же после создания бизнес-школы внутри университета, а через три года после создания.

**Г.Н. Константинов:** Сергей Ростиславович, я могу продемонстрировать, что могу не согласиться, сразу же. Потому что я не могу согласиться со словом **заставлять** работать вместе. На мой взгляд, слово нужно заменить. Нужно соблазнять. Не заставлять, а **соблазнять**. При этом речь не идет о деньгах. Речь идет о тех преимуществах, которые возникают в совместной работе преподавателей. И я понимаю, о каких трудностях вы говорите. Сергей Ростиславович абсолютно прав с точки зрения культуры, которая складывается в бизнес-школе. Но одно дело бизнес-школа, где все это работает, другое дело – факультеты, кафедры того же университета, где я ничего подобного решить не могу, я полностью в вашем положении. И когда я говорю:

– Ребята, хотите заработать? Вот одно, другое, третье.

– Нет, не хотим.

Абсолютно то, что Вы сказали. Но я четко понимаю, что никого я не буду **заставлять** работать сверх того, за что он получает деньги и не хочет делать и зарабатывать больше. Я не заставляю, соблазнять соблазняя. У меня ассистент зарабатывает полторы тысячи долларов, а профессор, который не хочет лишнюю работу делать, тысячу получает. Но ассистент **зарабатывает**, а не получает.

**И.Н. Гутник:** Вы знаете, вопрос заставлять или соблазнять очень сложный. Вот у нас взять, например, БИБММ. Когда мы с Владимиром Никитовичем советовались по поводу использования опыта этого института для внедрения дистанционного образования на других факультетах университета, он говорил:  
– На первых этапах приходилось заставлять преподавателей, ломать стереотипы и прочее.

Поэтому, к сожалению, я не могу с Вами опять же согласиться в том, что на каком-то этапе не приходится это делать насильно. Оптимально надо создавать мотивации. Но, кстати, заставлять и пугать – это тоже мотивация...

**Г.Н. Константинов:** Я вас хочу предостеречь. Меня пытались в Высшей школе экономики заставить сделать мелочь, которую я считаю неправильной. Я немедленно написал заявление об уходе с позиции заведующего кафедрой. Это все. Потому что заставить можно определенный слой людей. Один раз заставили – потом будете в той позиции вечно, ничего они не будут делать. Не будут, потому что они скажут:

– Плати деньги.

А заплатил деньги, скажут:

– Нет, мало.

И т.д. и т.д., в этом проблема. Заставить нельзя.

**И.Н. Гутник:** Мы говорим о том, чтобы сформировать оптимальное соотношение между заставить, создать мотивации и пр., иначе все равно невозможно. Управление процессом все равно подразумевает внесение корректив, а иначе это – стагнация.

**М.Р. Шиверских:** На мой взгляд, понятие «предпринимательской корпоративной культуры» содержит в себе некое противоречие. Следуя тому определению, которое было дано в самом начале, мы говорим, что **предпринимательская культура** – это желание и возможность использовать с максимальной выгодой ресурсы, лежащие во внешней среде, за пределами какой-то организации, корпорации. В социологическом словаре **корпоративность** (corporateness) трактуется как [чувство](#) принадлежности к единой группе, в которой [индивиды](#) имеют общие взгляды и [убеждения](#). Корпоративность – это как раз механизм, который заставлял формировать убеждение, что все ресурсы внутри организации надо накапливать, сохранять, защищать и никому другому не отдавать. Проблема здесь и кроется: пока университеты развивают свою корпоративную культуру именно в этом направлении – учитывать свои (в первую очередь, интеллектуальные) ресурсы, как-то их копить и распределять, – они не принимают во внимание наличие внешних ресурсов и того, что использование других организаций могло бы эти ресурсы значительно усилить. Другими словами, если в корпоративной культуре предполагается взгляд внутрь, то в предпринимательской культуре как раз наоборот. Что содержательно изменяется, когда мы в одном словосочетании «предпринимательская корпоративная культура» объединяем понятия корпоративности и предпринимательской культуры?

**С.Р. Филонович:** Я бы так сказал. В академической корпоративной культуре действительно доминирует взгляд чаще всего внутрь, но это не есть свойство любой корпоративной культуры. Как раз есть типы корпоративных культур, направленные вовне, во внешнюю среду, открытые для внешней среды. И поэтому в термине самой корпоративной культуры это не заложено, вообще-то, но в теории культуры организационной – да.

**С.Г. Вагин:** Как Вы считаете, в региональном кластере суть это взаимодействие чаще всего малого бизнеса (даже не среднего) с очень высоким уровнем внутренней конкуренции – внутрикластерная конкуренция. И это является одним из родовых свойств кластера индустриального, классического кластера. Где будет находиться конкуренция в предпринимательском кластере, как Вы это видите?

**Г.Н. Константинов:** Конкуренция никуда не исчезает, я же не говорю, что в индустриальном кластере должен остаться один университет. Это не так. Их может быть несколько, их может быть много. При этом сетевые инновационные посредники никуда не исчезнут, с ними придется конкурировать. И, на мой взгляд, для университетов в сегодняшнем состоянии первая задача – выиграть конкуренцию у этих сетевых посредников, что не является легкой задачей.

**С.Г. Вагин:** Они будут конкурировать не друг с другом, а будут конкурировать с некой третьей силой.

**Г.Н. Константинов:** Одна из проблем университетов (и, на мой взгляд, ее очень хорошо осознали): любой университет, неважно, предпринимательский или не предпринимательский, он конкурирует за преподавателей, потому что ему нужны лучшие кадры, он конкурирует за студентов, потому что ему нужны лучшие студенты, и он конкурирует за ресурсы, потому что ему нужно развиваться. Так вот, каковы позиции традиционного и предпринимательского университетов в этой конкуренции? Классический университет академического плана рассуждает так. Университет – это единственное приличное место для интеллектуальной деятельности и туда стремятся все интеллектуалы, то есть они сами туда как мухи слетаются. Значит, студенты, поскольку им нужно получить хорошее образование, тоже будут появляться. И конкуренция шла за студентов. А за ресурсы конкуренции не было, потому что все считали, что государство обязано ресурсами снабжать. Сейчас во всех трех сферах конкуренция усилилась, самая разрушительная конкуренция для университетов – это конкуренция за качество интеллектуальных ресурсов, поскольку теперь конкуренция идет за интеллектуальные ресурсы. Университеты конкурируют с корпорациями, с технопарками, с небольшими исследовательскими компаниями. Конкуренция переходит на персональный уровень. Весь мир столкнулся с этой проблемой. Я думаю, мы не единственные, кто говорит, что найти хорошего преподавателя это большая проблема. В американских университетах то же самое. Я недавно был на встрече с бывшим ректором Калифорнийского университета. Он сказал совершенно отчетливо, что это колоссально большая проблема для университетов США. Поэтому конкуренция расслаивается и становится внутренне более сложной.

**С.Г. Вагин:** Спасибо. И вот небольшая ремарка по поводу взаимодействия классического университета и классического кластера. Почему я говорю

классический, потому что мы предполагаем, что университет должен измениться. Должны появиться какие-то новые свойства. На мой взгляд, классический университет не может и не должен быть встроен в классический кластер. Из чего я делаю такое предположение. Современные кластеры выигрывают за счет узкой специализации и крайне специализированных научно-исследовательских разработок, крайне высокостоимостных и очень специфических. Классический университет, на мой взгляд, более широко подходит к созданию знания, генерации знания, и его задача несколько шире. Что я имею в виду? В чем состоит задача – научить студента чему-то или научить студента при необходимости научиться чему угодно. Классический университет не может и не должен давать крайне специализированные знания, которые сейчас нужны в индустриальных кластерах.

**Г.Н. Константинов:** Я согласен, что не может, не могу согласиться с тем, что не должен. Должен или не должен? Просто не может. Возьмем текущую ситуацию. Да, классический университет не может встроиться в эту структуру – полностью согласен. Но если мы возьмем академическую мобильность, студенческую мобильность как процесс в университетской среде – этот процесс открывает нишу для заточенных университетов, заточенных на узкую, очень узкую сферу деятельности. Она открывается, потому что тогда нужно всего-навсего студенту дать возможность пройти через три, четыре заточенных университета и получить более широкий набор знаний.

**С.Г. Вагин:** Геннадий Николаевич, Вы приводили очень наглядный пример создания в технопарке Шанхая нового лекарства против рака, стоившего 73 млрд долларов. Представьте, может ли какой-либо университет создать столь заточенную специализацию, чтобы его выпускник мог на протяжении десятков лет осваивать десятки миллиардов долларов, создавая одно лекарство. Создатели этого противоракового препарата – это люди, которые учились в обычных университетах. Один из его создателей – российский химик, который окончил университет в 60-е гг. Это собственно его идея, которая не была реализована. Она реализуется сейчас там, на Западе, то есть старое современное образование, классическое, позволило создать специалиста, который спустя многие годы создал лекарство в рамках высокотехнологичных западных лабораторий, вне университета.

**Г.Н. Константинов:** Я не сказал, что предпринимательский университет является вертикально интегрированной структурой, которая производит знания и осуществляет их 100%-ю капитализацию. Как раз этого я не сказал. Встроенность в кластер означает, что каждому участнику процесса для того, чтобы создать это лекарство, требуются разные объемы знаний. Потому что современная тенденция соединения генетики и нанотехнологий не означает, что в одном университете нужно и ту и другую область знаний развивать и в обеих лидировать. Это означает, что может быть генетика отдельно, нанотехнологии отдельно, а вся система должна уметь соединять их вместе и выводить продукт на рынок. Поэтому речь не идет о вертикально интегрированной структуре полного цикла – университет никогда ею не станет.

**О.В. Лавров:** Я хочу привести один интересный пример. Когда пятая по размеру фармацевтическая компания мира «Новартис» поняла, что ей нужно специально создавать большой исследовательский центр, она место для создания центра выбирала по принципу наличия кадров. И этот центр создали в Бостоне (хотя это

швейцарская компания), не в Европе даже, а в Соединенных Штатах, потому что там повышенная концентрация ученых и выпускников университетов, которых можно привлекать на работу. Это еще одна из форм создания такого кластера и глобальной компании – через выбор места строительства своих исследовательских центров на новой основе, в сотрудничестве с университетом. Потому что американские университеты в этом плане в значительной степени предпринимательские.

**Вопрос:** А как же Силиконовая долина? Силиконовая долина как раз не подразумевает наличие классического знания. Нигде не учат тому, что придумывают программисты. Нигде этому не учат.

**С.Р. Филонович:** В Силиконовой долине программисты ничего не придумывают. Microsoft находится в Орегоне.

**Оппонент:** Тем не менее там создается продукт. Уникальный, которому невозможно найти аналогов.

**С.Р. Филонович:** Но Силиконовая долина находится недалеко от того, что называется университет Калифорнии, который объединяет в своем составе около 12 университетских кампусов, работающих на разных направлениях, и Силиконовая долина взаимодействует со Стэнфордом, взаимодействует с университетом Беркли и т.д. – это два часа на машине.

**Оппонент:** Правильно, я именно это и имею в виду. Университет в моем понимании не должен напрямую готовить инновации, необходимо готовить человека, который может эту инновацию создать. Речь идет о новых компетенциях.

**С.Р. Филонович:** Но парадокс состоит в том, что если университет не будет сам заниматься инновационной деятельностью, он не сможет научить людей создавать инновации. В этом как раз и есть то, о чем я говорил в начале: при распределении ресурсов ни одной задачей нельзя пренебречь, потому что автоматически вы перестаете решать все задачи сразу.

**Реплика из зала:** А здесь мы выходим уже на следующую проблему: фундаментальная наука и прикладная. Можно сегодня заниматься прикладной наукой, если у тебя нет заделов в фундаментальной? Теперь вопрос – это надо кому-то или нет? Следующий вопрос. Кто будет у нас финансировать фундаментальную науку? На факультетах исследовательский материал, необходимый к продаже, есть, и он однозначно будет востребован, но необходима структура внутри университета, можно условно назвать ее коммерческая служба, которая этот материал будет к себе собирать, а потом будет искать выход, как и где этот материал применить. Тем более что у такой службы в стенах госуниверситета гораздо больше возможностей. Я сегодня имею возможность познакомиться с вами, у меня есть связи с Томском, а у них свои связи, и этот продукт мы можем привнести и внедрить и коммерциализировать, что и будет тогда инновацией. И вот этим как раз мы и заменим посреднические фирмы.

**Г.Н. Константинов:** Это правильно. Об этом и идет речь, что университет должен позиционировать себя как структуру в бизнесе, потому что то, что Вы говорите, это не какие-то придатки, которые нужно создавать для продвижения знаний и результатов, а наоборот. Точно так же, как в бизнесе. В бизнесе же никто не рассуждает, что мое дело произвести продукцию, а потом нанять несколько человек, которые будут бегать и продавать. Нет, сначала нужно понять, что нужно рынку, на чем можно заработать, а потом отстроить всю цепочку. И университет эту тенденцию в мышлении должен сломать. Проблема-то и парадокс именно в этом, что ученый по-прежнему считает: я занимаюсь тем, чем мне **интересно**. А предпринимательство означает – заниматься тем, что **нужно**. Следовательно, меняется вся цепочка. Сначала походи на рынок посмотри, где какие знания сегодня востребованы, потом их в нужный срок произведи.

**Реплика из зала:** По этому вопросу с учеными очень большая дискуссия. А кто это должен сделать? Ученый должен пойти на рынок посмотреть, который должен по большому счету не бегать, не заполнять заявки, он должен заниматься наукой, он должен, я не знаю, этот прибор доводить до ума.

**С.Р. Филонович:** Ландау сказал: «Наука – это удовлетворение собственного любопытства за счет государства». И вот живем в этой схеме. Если вы хотите жить в такой схеме, вы должны понимать, что это время закончилось, это время прошло. Парадоксальным образом переход в общество знания привел к тому, что такая возможность пропала. И никогда больше не вернется. Вот и все.

**Реплика из зала:** Да, я согласен, Сергей Ростиславович, я почему и говорю, что сам являюсь участником инновационного проекта. На факультете физики некие ученые придумали прибор. Они хотят получить деньги и внедрить этот прибор в жизнь. Но для того чтобы внедрить нужное инвестору, который в физике абсолютно ничего не понимает, нужно доказать его экономическую целесообразность. Значит, ученый должен и экономику освоить. С одной стороны, я с Вами согласен: хочешь заработать, так ты походи на рынок и заработай. Тебе для этого нужны знания по менеджменту, праву, экономике и прочее. Но, с другой стороны, если ученый начнет сейчас заниматься этим, не повлияет ли это на качество самого научного продукта, получится ли этот самый продукт?

**С.Р. Филонович:** Но ведь существуют сферы, где эта проблема решена. В творческой сфере давно решена. Возьмите кинематографию. Есть артисты, есть режиссеры, есть операторы и есть продюсеры – есть профессия. Просто мы должны понять, что в сфере науки, научной отрасли тоже нужно продюсировать. Но это должны понять две стороны, это должны понять потребители, и должны понять сами ученые. Потому что здесь тоже зачастую возникает нежелание работать над проблемами, которые актуальны, которые можно продать. А вместо этого заниматься удовлетворением собственного научного любопытства.

**Г.Н. Константинов:** Я могу привести пример. Это канадская история. И картина там такая. Исследования, о которых идет речь, это – вычислительные алгоритмы в комплексных пространствах. Достаточно сказать, что в этой сфере знаний в математике в мире существует два десятка человек, которые друг друга понимают. Остальные математики могут, очень приблизительно, составлять представление, о чем идет речь. Прикладные результаты связаны с WiFi-технологиями. Продюсер у них был. Есть ученый, его группа, и был продюсер, с которым они давно работали. Так вот, они ровно год искали человека, который бы

принес инвестиции в этот проект, чтобы довести продукт до образца, который можно показывать. Они искали этого человека по всему миру. Понимаете, если вы создадите подразделение внутри университета, Вы не найдете тех людей, которые смогут быть универсалами во всех отраслях знаний университета. Они по всему миру искали человека, обладающего уникальными свойствами: а) хотя бы приблизительно мог понимать, о чем идет речь, и б) обладал доверием в инвестиционном сообществе. Чтобы он сказал: «Да, это стоит того, чтобы вложить деньги», – и венчурные капиталисты бы ему поверили. Они этого человека искали в данном конкретном случае один год. Когда они его нашли и эту часть задач решили, то дальше возникает проблема масштаба, потому что они всего лишь маленькая компания. Для того чтобы был масштаб, эта технология должна быть внедрена среди производителей компьютеров, телефонов и т.д. и т.д. Для того чтобы именно эту технологию внедрить (а есть конкурирующие), им нужно было найти человека. Точнее, его искать не надо было – их имена были известны: это те, которые влияют на принятие решений в больших корпорациях. Подходы к этим людям они искали больше года. Для того чтобы объяснить, что их технология имеет смысл, потому что нужно конкурировать с другими технологиями. Это конкуренция. И это и есть процесс. И с этой точки зрения, университет должен работать как глобальная структура со всеми людьми и знаниями, которые есть в мире. Если он не научится эту задачу решать, никогда не будет происходить этой стыковки. Его собственная специализация может быть очень узкой.

Я, на самом деле, сторонник позиции простой. Не надо проводить реестр того, что есть в университете. Надо пойти в бизнес и спросить, что им надо в соответствии с их стратегией. Подпитка знаниями стратегического процесса сейчас есть критический элемент. Почему мы начали говорить об управлении знаниями? Потому что возникает простая вещь. Да, корпорации принимают решения, стратегические решения зачастую на большой промежуток времени. Я задаю простой вопрос – а кто и как подпитывает этот процесс принятия стратегических решений знаниями. Потому что разные потоки знаний будут создавать разные решения. И здесь и возникает проблема, потому что здесь не просто нужно прийти в корпорацию, нужно прийти в стратегическую точку корпорации. И эта задача уже гораздо серьезнее.

**Н.Ф. Князюк:** Имеет ли смысл изучить опыт консалтинговых компаний? Сегодня мы знаем, что на рынке востребованы консалтинговые услуги какого-то рода. Для университета это может быть очень серьезной информацией. Может быть, некоторый бенчмаркинг провести, посмотреть.

**Г.Н. Константинов:** С моей точки зрения, создание консультационных подразделений в университетах это весьма перспективная идея. Она связана с одной серьезной трудностью: вы начинаете заниматься двумя видами деятельности одновременно, которые сильно различаются по доходности – регулярное обучение и консалтинг. Через некоторое время вам эти виды деятельности окажется чрезвычайно трудно совмещать. А поскольку консультационная деятельность превосходит по уровню оплаты деятельность образовательную (но я бы сказал так: на порядки величины), тут есть опасность, состоящая в том, что преподаватели, которых вы привлекли к консалтингу, очень быстро уйдут в чистый консалтинг и перестанут преподавать. Поэтому эту задачу нужно решать как-то более деликатно. Сохраняя любыми способами привлекательность и мотивацию преподавателей для работы внутри университета. Но сама по себе эта идея недурная. С другой стороны, изучение опыта консалтинговых компаний некоторых, даже известных, ничего не даст.



Потому что эти консалтинговые компании продают коробочные продукты и, в общем, ничем не отличаются от супермаркетов. Поэтому проще изучить супермаркет в этом отношении. И только относительно небольшая часть консалтинговых компаний занимается генерацией нового знания. Вот их деятельность, безусловно, стоит изучить и принимать во внимание при развитии деятельности университета.

**Н.Ф. Князюк:** Для организации, которая будет принимать услуги, предположим, от специалистов, которые имеют мощное академическое образование, это большая привлекательность.

**С.Р. Филонович:** Но я должен сказать, что это в общем уже реализовано, потому что у нас, например, в бизнес-школе просто есть небольшой консалтинговый центр, в котором мы работаем как консультанты, а те два человека, которые находятся на ставке в этом центре, они одновременно являются преподавателями у нас, читают курсы. Поэтому такая система создана. Не ушли, потому что они понимают, что приток клиентов в консалтинговой компании идет в значительной степени через учебный процесс. И поэтому, разрывая с учебным процессом, они оказываются в очень трудном положении.

**Г.Н. Константинов:** Проблема вот в чем. Консалтинг – очень быстрый, с точки зрения операционных процессов, вид деятельности. Очень быстрый. Я вам задам в качестве теста всего лишь одну характеристику. Как быстро совершаются все расчетные операции в любом вузе. Бухгалтерия как быстро работает, сколько времени она обрабатывает платежку? Сколько времени она выплачивает зарплату и т.д. и т.д. И что требует консалтинг? Консалтинг требует с колоссальной скоростью и точностью доводить услугу. Если от меня требуют решить проблему за неделю, я за неделю должен реализовать весь цикл, в том числе затрат, платежей, и т.д. и т.д. Ни одна университетская бухгалтерия в нынешнем состоянии эту задачу для меня решать просто не будет. Просто потому, что там очень медленные процессы. И иногда ученый сам становится индивидуальным предпринимателем, тогда эта задача реализуется легко и просто. Это не конвертики – это легальная деятельность, абсолютно легальная, со всеми налогами, но обеспечивающая быструю оборачиваемость финансовую. Университет просто не умеет, с точки зрения организационной структуры, это делать. Я так очень самокритично могу сказать, но это касается и нашей кафедры. Я могу взяться читать курс менеджмента. Могу взять количество часов, которые тратятся на так называемый научный менеджмент, я просто детально знаю программу нашего факультета. Колоссальное расточительство. Значение так называемого научного менеджмента Тейлора и всего остального – это в аудитории на 15 минут разговора. Просто спросите на любом факультете менеджмента, сколько времени они на это тратят. Зачем я спрашиваю? Зачем, если это факт истории, который почти ничего не дает для понимания. Чтобы понять, нужно 15 минут.

**О.Б. Шендеров:** Это государственный стандарт.

**Г.Н. Константинов:** В России нужно задавать вопрос: когда и что знал тот человек в области современного менеджмента, который писал государственные стандарты.

**С.Р. Филонович:** Коллеги, я хочу тут добавить. Не хочу, чтобы это принимали как личное замечание. Но вот из того, что было сказано, и то, что Олег Борисович вспомнил про государственные стандарты, в значительной степени деструктивные, – это еще одна проблема, которая не позволяет эффективно многим университетам перейти в статус предпринимательских. А именно, с моей точки зрения, далеко не все специальности, которые существуют в государственном перечне и относительно которых существуют соответствующие стандарты, заслуживают того, чтобы быть первым высшим образованием. Потому что они образованием не являются. Что такое образование? Таможенное дело, таможенная служба, она у нас очень могущественная и она продавила это в очередной раз. Это что, высшее образование – таможенное дело? Ну скажите, пожалуйста? Ну формально – высшее. Но это глупость, а не высшее образование. Человек может менять сферу деятельности. Строго говоря, если ты закончил вуз по специальности «таможенное дело», – все, тебя посадили в профессиональную тюрьму. Тебе нужно получать новое высшее образование, но больше ни на что ты не годен, потому что там нет основы фундаментальной, там есть только прикладная основа. А когда мы имеем дело, в значительной степени, с такими специальностями, вот тогда и возникает проблема, что, оказывается, по ним нельзя учить, если не имеется практического опыта. Потому что первое высшее образование должно закладывать некие основы человеку. Поэтому я сильно удивился, когда я выступал на какой-то министерской конференции и вдруг представитель министерства произнес очень показательную фразу: «Мое личное мнение состоит в том, что все-таки в России когда-нибудь образование перестанет быть государственным». Он выразил такую надежду. Не знаю, уволили его потом за это или нет. Я тоже такую надежду выражаю, потому что не зря я поставил в качестве одной из проблем реализации идеи предпринимательских университетов именно российскую ситуацию. Потому что на Западе эти вещи решать гораздо проще.

**О.Б. Шендеров:** Сергей Ростиславович, на мой взгляд, тенденции прямо обратные Вашей надежде.

**С.Р. Филонович:** Но я исторический оптимист, я готов подождать.

**О.Б. Шендеров:** На мой взгляд, государство все более и более серьезно относится к контролю за образованием. В соответствии с русским характером инновации прорвутся вопреки тому, что делает государство. Я имел опыт общения (вместе с присутствующим здесь нашим выпускником Германовым Дмитрием, который тоже занимается инновационными проектами) с учеными нашей местной Академии наук. Они разработали новую систему для производства солнечных батарей. И когда инвесторы попытались выяснить, чем их технология отличается от существующих, они не смогли ответить на этот вопрос. В России отсутствуют не только посреднические фирмы, которые находят общий язык между бизнесом и наукой. Отсутствует инженерное обеспечение, которое превращает открытие в технологию. Я работал практически на всех крупных предприятиях Иркутской области, и на 90% из них не понимают, что такое технология. Когда закупается оборудование для производства ravioli, на нем начинают лепить пельмени, и они там залипают. Потому что существует очень тонкая разница между тестом для пельменей и для ravioli. В ближайшее 15 лет я не вижу просто силы, которая бы этим занималась, поскольку государство смотрит в другую сторону. Ему важно формально зафиксировать, что все хорошо и все нормально.

**Николас Аллен:** Спасибо. Мне очень понравилось сегодняшнее обсуждение. Я думаю, что ваша дискуссия затрагивает те вопросы, которые волнуют людей и в других частях мира. Очень реальная тема, которую нужно обсуждать повсюду. Ну, вот я бы хотел сделать следующее замечание, что сегодня утром мы как раз начали говорить о том, что функции университета – в создании знаний, доставлении знаний потребителю и проведении научных исследований. Большая часть нашей дискуссии была посвящена применению знаний на практике с тем, чтобы сделать университет более предпринимательским. Мы сегодня говорили о той глобальной проблеме, которая существует, что традиционные университеты, правительства, министерства образования не могут доставить знания людям, которые нуждаются в этом знании. Это значит, что университеты, которые стремятся к широкомасштабному обучению, к охвату большой аудитории, должны использовать технологии бизнес-управления в том, что касается доставки знаний. Я думаю, что слово «масштаб», «масштабность» должно использоваться всегда, когда мы говорим о том, как мы будем доставлять эти знания, как мы будем администрировать процесс обучения и т.д. Чтобы достичь масштабности, мы должны использовать процесс реинжиниринга. Мы должны думать о тех областях, где мы можем стандартизировать процесс, стандартизировать платформы. Многие виды деятельности в наших университетах, которые мы называли, напоминают скорее ремесло, чем искусство. Когда каждый делает свое дело немного отличным способом от других. Второе, мы должны посмотреть на организацию самостоятельной работы студентов, потому что сейчас многое из того, что студенты могли бы делать сами, за них делают их преподаватели, причем по высокой цене. Мы также должны изучить области, где мы могли бы использовать интернет, Web 2.0, чтобы усилить эти системы. Третье, оценка результатов. Результатов академической деятельности, а также и результатов административной деятельности, чтобы было видно, хорошо мы работаем или нет. Если мы все эти вещи сделаем, мы сможем создать стандартизированную платформу, таким образом уменьшить стоимость курса или стоимость образовательной программы для каждого отдельного студента. Затем вот эти сэкономленные на стандартизации деньги мы можем инвестировать в кастомизацию, то есть подгонку системы к нуждам каждого отдельного студента. Это называется массовой кастомизацией доставки продукта. Этот термин, который мы заимствовали из системного инжиниринга, и в других индустриях он тоже применяется. Автомобильная промышленность – хороший пример. Там применяется эта массовая кастомизация. Сегодня человек может купить автомобиль, который отвечает его личным потребностям. И такие автомобили сейчас доступны в массовых количествах. Многие мои коллеги морщатся, когда я говорю о массовой доставке образовательного продукта. Тем не менее потребность в образовании в мире очень велика. Мы должны искать способы предоставления хорошего образования большому количеству людей. Не каждый студент может поехать в Гарвард. Но каждый, кто хочет получить степень и заслуживает такой степени, должен иметь возможность получить ее в каком-нибудь другом университете. Это потребность, это ценность, и эта потребность принята в Соединенных Штатах Америки и в других глобальных обществах и была признана также ЮНЕСКО. Я думаю, что эту тему тоже следует включать в программу семинаров, где обсуждаются предпринимательские университеты. И на этом закончу, и позвольте поблагодарить за возможность выступить.

**С.Р. Филонович:** Спасибо. Коллеги, кто хотел бы еще выступить? С любыми соображениями, связанными с кругом вопросов, которые здесь обсуждались. Пожалуйста. Такая возможность сейчас есть.

**Вопрос:** Как вы видите развитие существования такого большого количества высших образовательных учреждений в Российской Федерации? Что будет происходить в контексте развития предпринимательских университетов? Это корпорация университетов или их укрупнение?

**Г.Н. Константинов:** В Переславле-Залесском есть университет. Переславль-Залесский – это маленький город под Москвой. Там есть университет, по сути, он частный. Им так и не удалось получить лицензию. И все образование, которое они ведут, они вынуждены вести под вывеской каких-нибудь партнеров, которые к ним хорошо относятся. Одну из программ мы тоже реализовали для них с нашими дипломами. Но смотрите, какой результат. Маленький город, маленький университет, но там есть академический институт, очень серьезный. Университет существует уже больше 10 лет. Он так и не отвечает стандартам образовательным, принятым в России. По количеству площадей, библиотек, книг в библиотеках и т.д. Но его выпускники сегодня работают в компании Microsoft. Microsoft открыла там офис, потому что там кадры, которые хорошо подготовлены.

Они формально получают выпускниками университета Дружбы народов или еще кого-то. Но их учили там, на месте. Они не отвечают стандартам, но они дали местному населению шанс получить образование. Вот, на мой взгляд, колоссальная трагедия, которая может разыгрываться у нас сейчас с этой стандартизацией и большими университетами с большими амбициями. Она закончится тем, что доступ к образовательным услугам у большей части населения в России просто исчезнет. На мой взгляд, даже по-настоящему слабые университеты имеют право на существование, если они кому-то дают хоть какое-то знание, хотя бы одну ступеньку и эти люди готовы за что-то заплатить. Вот с этой точки зрения я сторонник того, что образовательная среда не должна иметь ограничения. Вход туда должен быть свободным. Если ты хочешь чему-то учиться – учи. Никто не должен тебе это запрещать. Государственный диплом: государство может решать сколько, что, как оно будет требовать для того, чтобы выдавался государственный диплом. Но оно не должно блокировать развитие образовательных услуг. Вот и все. Поэтому, если так, то их будет много, разных: плохих, хороших, совершенно никудышных и абсолютно идиотских, но они все должны иметь право на существование. Если такое образование кому-то нужно, то кто-то к ним придет. Если оно никому не нужно, значит к ним никто не придет. Вопрос «чему учиться?» нужно отдать человеку, который хочет чему-то учиться. Даже если он хочет учиться полному идиотизму, он должен иметь на это право.

**Н.Ф. Князюк:** А если мы представим себя не в качестве работников сферы образования, а в качестве потребителя образовательных услуг. Так же, как и пациент в медицине. Вот конкретный пример. На прошлой неделе моя знакомая пошла в частную клинику то ли «Добрый доктор», то ли «Счастливым доктор». Врач, который там сидит, высшей категории, вроде все регалии, вроде все написано, все красиво. Я посмотрела его назначения: при обычном бронхите назначается лечение, которое через неделю сделает ее глухой. Два антибиотика ототоксичные. Это о чем говорит? Потребитель не знает, что скрывается за внешней красотой и внимательным отношением. Поэтому государственная лицензия хоть что-то гарантирует. Первая гарантия того, что мне обеспечат

обработку инструментария, соответствующий уровень квалификации и т.д. Поэтому здесь, наверное, все-таки какая-то золотая середина, должны они какую-то лицензию получить.

**Г.Н. Константинов:** Можно, я с медициной отвечаю, у меня абсолютно четкий ответ. Я знаю, что это происходит, поэтому я не иду в частную клинику, а я еду в Иволгинский дацан к буддистскому лекарю и беру лекарство у него. И я беру на себя ответственность за свое здоровье. Вот и все. А вы ему введите лицензии, лишите меня последней дорожки к здоровью. Последней.

**С.Р. Филонович:** Надо сказать, что на Западе в образовании, как и в здравоохранении, качество услуг тоже контролируется. Там нельзя с любым дипломом получить право вести медицинскую практику и т.д. Но в целом, в общем, таких областей относительно немного. У нас пока что возникает замкнутый, порочный круг. Дело в том, что работодатели привыкли требовать государственный диплом, при этом уделяя не слишком значительное внимание качеству. Соответственно возникает потребность получения любого диплома, лишь бы он был государственного образца. Вот когда работодатели перестанут обращать внимание на то, диплом государственный или негосударственный, тогда все встанет на свои места. И тогда те вузы, которые дают никому не нужные знания, просто умрут, к ним перестанет кто бы то ни было ходить. И в этом отношении я хочу сказать о том в эксперименте, который мы проводим. Мы ведем программу MBA в бизнес-школе, которая связана с выдачей дипломов государственного образца. Каюсь, я сам принимал участие в том, чтоб такой диплом появился. Но когда мы запустили программу Executive MBA, вот здесь у нас есть твердое убеждение, что программа Executive MBA должна быть именно, то есть она должна исходить от вуза, так же как программа DBA, которую мы запустили. Эта программа не имеет государственного диплома – нет стандарта – и, в данном случае, я сделаю все возможное, чтобы он никогда не появился. И эта степень должна быть конкретного вуза. И тогда работодатель посмотрит на диплом и скажет: «А, он получал диплом в Высшей школе экономики или в Байкальском институте – годится, я знаю, что там дураков не учат и халтуру не выпускают. А если это Урюпинский заборостроительный институт, про который никогда никто не слышал, вот тогда я поостерегусь и не буду брать на работу».

**Реплика из зала:** Самое важное, чтобы предпринимательство не превращалось в коммерцию. Тогда будет все нормально. На сегодняшний день основная часть вузов готовит студентов под дипломы, которые никому не нужны, – это чистой воды коммерция, но это не предпринимательство.

**Г.Н. Константинов:** Это проблема стандартов. Я ведь не сказал, что стандарты не нужны, я сказал, что стандарты не нужны для тех, кто хочет работать вне стандартов. Потому что стандарт привязан не к образованию и, на мой взгляд, это неправильно. Стандарт привязан к деятельности. И вводить стандарты и ограничения на ту или иную деятельность нужно, но это вопрос не образовательной среды. Вот как раз проблема-то состоит в том, что сам стандарт деятельности поместили в образовательную среду, что неправильно. Медицинское учреждение может сказать: «У меня такие стандарты, которые я ввожу. Если ты такими знаниями не обладаешь, пошел вон». Но это должно сказать медицинское учреждение, а не мединститут и тем более не государство, потому что оно со своими стандартами отстает на 15 лет минимум.

**Николас Аллен:** Еще пару слов, если позволите, по поводу качества образования. Снова используя автомобиль в качестве примера. Мы знаем, что можно произвести «Ягуар». Но очень дорого – и себестоимость и цена высокая. Также мы можем произвести «Фиат» или «Форд». Но любая из этих последних двух машин вполне приемлема по цене. Мы также знаем, что потребитель может их купить и будет ожидать, что они в достаточной мере безопасны, они в достаточной мере надежны, а также имеют те характеристики, которые отвечают потребностям потребителя. То есть у нас есть такой вот разный диапазон качества. С одной стороны, приемлемые автомобили, с другой стороны, высокого качества дорогой автомобиль. Вопрос встает такой. Какова полезность очень высокого качества в сравнении со стандартным приемлемым уровнем качества, которое может себе позволить большое количество людей? Я думаю, что мы как университеты, мы должны установить определенный стандарт, определенный уровень качества образования, допустим, для получения степени бакалавра. Чтобы позволяло большому количеству людей получить эту степень и отвечало потребностям общества. Ну и мы из уст работодателей слышим, что они хотели бы иметь у своих сотрудников вот такие-то знания, такие-то качества. Они, например, должны уметь хорошо общаться письменно и устно. Допустим, они должны уметь работать в команде. Они должны хорошо разбираться в технологии. Они должны уметь оценивать, сортировать информацию, находить ее и выяснять, какая информация полезна, а какая не заслуживает доверия. Они должны уметь считать. И они также должны иметь кое-какие научные знания, чтобы функционировать в обществе. Ну вот, мы проводим опросы работодателей и слышим от них такие ответы на вопрос, что им нужно, что бы они хотели видеть в своих работниках. Если мы как университеты помогаем большому количеству людей овладеть теми навыками и знаниями, которые требуют работодатели, я думаю, что мы можем гордиться своей работой. Может быть, некоторые университеты производят «Ягуары». Но и это хорошо, потому что есть некоторое количество людей, которое может позволить себе продукт такого высокого качества. Но также не менее ценно то, чтобы мы могли предоставить хорошее образование большому количеству людей. А вот некоторые университеты предоставляют образование плохого качества, как и некоторые машины, которые все время ломаются. Это нехорошо. Вот что важно: нужно установить правильный стандарт для хорошего и приемлемого по цене образования. Спасибо.

**С.Р. Филонович:** Ну что ж, коллеги, есть ли еще желающие выступить, ну если нет, тогда позвольте поблагодарить всех принявших участие в дискуссии, задававших вопросы, отвечавших на вопросы, высказавших свои мнения. Я думаю, что тема предпринимательских университетов будет развиваться, в частности, мы собираемся осуществить публикацию на эту тему.