

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-4-85-97

УДК 334.012(045)

JEL M38

## Адхократия как современная форма организации деятельности университетов России

И.Н. Ахунжанова<sup>а</sup>, А.П. Лунев<sup>б</sup>, Ю.Н. Томашевская<sup>с</sup>, А.В. Кошкарров<sup>д</sup>, С.С. Гамидов<sup>е</sup><sup>а, б, с, д</sup> Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия; <sup>е</sup> Высшая школа экономики, Москва, Россия<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3642-4289>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8689-0651>;<sup>с</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8743-2452>; <sup>д</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3630-2911>;<sup>е</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1542-6114>

## АННОТАЦИЯ

В настоящий момент государственные учреждения высшего образования испытывают давление со стороны бизнеса, населения и органов государственной власти, что приводит к созданию условий для динамических изменений внешней и внутренней среды университетов. В этой связи настоящая статья посвящена вопросам трансформации российских вузов. Методологическая база исследования включает современные теории управления организацией применительно к высшей школе. Подробно рассматриваются теоретические аспекты различий между профессиональными и новаторскими организациями, их структурами, параметрами проектирования, механизмами координации и ситуационными факторами. Авторы приходят к выводу о необходимости изменения миссии современного университета, его переходу из профессиональной бюрократии в адхократическую структуру, которая позволяет гибко реагировать на вызовы внешней среды, решать стоящие перед вузами задачи. В статье сформулированы основные отличительные черты адхократии от других систем управления. Практическая значимость статьи заключается в том, что системе высшего образования предлагается новая структура, характерная для инновационной формы организации. Результаты исследования могут быть интересны для государственных органов, формирующих и реализующих национальную образовательную политику.

**Ключевые слова:** конфигурации; профессиональная бюрократия; административная бюрократия; операционная адхократия; административная адхократия; параметры дизайна

**Для цитирования:** Ахунжанова И.Н., Лунев А.П., Томашевская Ю.Н., Кошкарров А.В., Гамидов С.С. Адхократия как современная форма организации деятельности университетов России. *Управленческие науки*. 2019;9(4):85-97. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-4-85-97

## ORIGINAL PAPER

## Adhocracy as a Modern Form of Organization of Russian Universities Activities

I.N. Akhunzhanova<sup>а</sup>, A.P. Lunev<sup>б</sup>, Yu.N. Tomashevskaya<sup>с</sup>, A.V. Koshkarov<sup>д</sup>, S.S. Gamidov<sup>е</sup><sup>а, б, с, д</sup> Astrakhan State University, Astrakhan, Russia; <sup>е</sup> High School of Economics, Moscow, Россия<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3642-4289>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8689-0651>;<sup>с</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8743-2452>; <sup>д</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3630-2911>;<sup>е</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1542-6114>

## ABSTRACT

Currently, state institutions of higher education are under business pressure, public and public authorities, that leads to the creation of conditions for dynamic changes in the external and internal environment of universities. In this regard, this paper is devoted to the issues of the Russian universities transformation from a professional bureaucracy into an

© Ахунжанова И.Н., Лунев А.П., Томашевская Ю.Н., Кошкарров А.В., Гамидов С.С., 2019

adhocratic structure, which allows you to flexibly respond to the challenges of the external environment, to solve new challenges facing universities. The methodological base of the study includes theories of organization management in relation to higher education. The authors consider in sufficient detail the theoretical aspects of the differences between professional and innovative organizations, their structure, design parameters, coordination mechanisms, and situational factors. As a result of the study, important conclusions were drawn regarding the mission of the modern university; features of the transition from a professional type of organization to an adhocratic one; the main distinguishing features of adhocracy from other management systems are formulated. The practical significance of the article lies in the fact that the higher education system has been proposed a new structure characteristic of the innovative form of organization. The results of the study may be of interest to government bodies that shape and implement national educational policies.

**Keywords:** configurations; professional bureaucracy; administrative bureaucracy; operational adhocracy; administrative adhocracy design options

**For citation:** Akhunzhanova I.N., Lunev A.P., Tomashevskaya Yu.N., Koshkarov A.V., Gamidov S.S. Adhocracy as a modern form of organization of Russian universities activities. *Upravlencheskie nauki = Management sciences in Russia*. 2019;9(4):85-97. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-4-85-97

## Введение

В 2018 г. произошло изменение названия Министерства образования и науки РФ в Министерство науки и высшего образования РФ. Данное переименование отражает изменения, которые происходят во внешней среде системы образования, в том числе и высшего — переход экономики страны в инновационную стадию своего развития, которая с организационно-технологической точки зрения становится более динамичной, сложной, наукоемкой и неустойчивой, что предъявляет новые требования к подготовке кадров в учебных заведениях высшего образования и формированию на практике системы непрерывного образования в течение производственного цикла. Вместе с тем разрыв между Россией и передовыми странами в производительности интеллектуального труда и качестве высшего образования продолжает существенно расти. Как следствие, университеты вынуждены искать новые возможности организации своей деятельности, которые позволят им эффективно реагировать на данные вызовы внешней среды. Для этого необходимо создавать новые (гибридные) конфигурации университета, соответствующие международному опыту, как способ реагирования на рыночные вызовы.

В этой связи цель настоящей статьи заключается в разработке новой модели организации учреждения высшего образования, отвечающей современным вызовам внешнего окружения. Это первостепенное значение среды формирования стратегии в университете является управляющим механизмом и определяется как способность университета распознавать модели, выявлять

шаблоны стратегий. В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи:

- 1) исследовать генезис и эволюцию систем управления в организациях высшего образования;
- 2) провести теоретический анализ содержания и характеристик профессиональной и инновационной конфигурации организации;
- 3) осуществить сравнительный анализ профессиональных и адхократических структур университетов.

## Исследование генезиса и эволюции систем управления в организациях высшего образования

Первые университеты возникли в Средние века (в Болонии в 1008 г.). Важной вехой в развитии науки и образования являлось создание в XI и XII вв. университетов как отделений при монастырских школах, которые превращаются в учебные центры и впоследствии становятся первыми университетами.

Историю российских университетов надо начинать с 28 января 1724 г., когда Сенат принял Указ об учреждении Академии Наук с университетом и гимназией. Первым российским университетом стал Академический университет в Петербурге. Во втором российском высшем учебном заведении — Императорском Московском университете, — учрежденном в 1755 г., были открыты три факультета (юридический, медицинский и философский). Университет напрямую подчинялся Сенату.

Институционализация высшего образования как отрасли, а университетов как организаций, появляется к концу XIX — началу XX в., что было,

прежде всего, связано с развитием промышленности, которое требовало профессионально образованных работников и успешных инженеров, исследователей и менеджеров. Их задача сводилась к организации массового производства стандартной продукции. В этот период в практике менеджмента [1] выделяются две основные предпринимательские функции — маркетинг и инновации.

В самом начале инновационные действия были в определенной степени случайными явлениями. Со временем задача создания и совершенствования новых продуктов и технологий была институализирована через организацию лабораторий научно-исследовательских и конструкторских работ. Одним из первых НИОКР по разработке паровых двигателей произошел в 1770–1780 гг.

Таким образом, видим первоначальную тенденцию развития двух типов самостоятельных организаций — вузы и НИОКР. На рубеже 50-х гг. XX столетия начинают появляться новаторские, экспериментальные организации и не только в промышленности, но и в социальной сфере (например, экспериментальные театры, кино, телевидение, музеи и т.д.). Отличительной особенностью таких организаций стало использование в процессе работы специалистов одновременно умственного и физического труда, как их назвал П. Друкер [2, с. 179], «новых служащих», главной задачей и ответственностью которых является удовлетворение потребностей клиента. Возникает новая организационная структура вуза, связанная с новыми сложными исследованиями: бизнес-инкубаторы, технопарки, НИОКР и бизнес-школы при университетах. Как отмечают эксперты [3], университеты в XX столетии стали наряду с преподаванием выполнять новые функции — проводить исследования, обслуживание и управление (факультетами и администрациями), — что привело к выделению у вузов двух систем управления. Первая — профессиональная бюрократия на факультетах, которые обладают значительной автономией и самостоятельностью в работе с упором на общее управление, принятие решений на основе консенсуса и коллегиальности в регулировании работы. Вторая — административная бюрократия, которая характеризуется планированием действий, вертикальными коммуникациями, разделением труда и регулированием через стандарты и политику.

### **Характерные особенности профессиональной и новаторской организаций в теории управления**

В теории организации существует множество подходов к классификации типов структур организации [4]. Одним из самых устоявшихся и комплексных подходов считается предложенный известным канадским исследователем в области управления Г. Минцбергом. Автор ряда книг по стратегическому планированию и менеджменту, Г. Минцберг выделил и описал семь типов конфигураций организации, характерных для современного общества: предпринимательская, механистическая, диверсифицированная, профессиональная, новаторская (адхократическая), идеологическая и политическая, из которых пять рассматривал как базовые<sup>1</sup>.

Во всех типах конфигураций, обозначенных Г. Минцбергом, выделяются следующие элементы, составные части [4]: стратегический апекс (стратегическая верхушка); средняя линия; техноструктура; вспомогательный персонал; операционное ядро.

Все эти части как факторы, влияющие на конфигурацию организации, координируются определенными базовыми механизмами: взаимное регулирование; прямой надзор; стандартизация рабочих процессов, результатов труда, навыков (и знаний) и норм.

Структура или архитектура организации в своей динамике представляет сумму способов разбиения труда на отдельные задачи с их последующей координацией. Организационный дизайн или проектирование заключается в выборе (манипулировании) параметров. Г. Минцберг выделил следующие параметры дизайна [4]: децентрализация; средства связи; формализация поведенческих процессов; тренинги; индоктринация; группирование единиц; размер подразделений; системы планирования и контроля; специализация труда. На выбор параметров проектирования организации влияют ситуативные факторы (и наоборот): размер организации, ее возраст и техническая система; различные характеристики среды (стабильность, сложность); особенности власти.

<sup>1</sup> В более поздней редакции название механистической организации было заменено «машинной», а новаторская поменяла название на инновационную [5].

Любая организация включает основные составляющие, свойственные базовым конфигурациям и только в связи с тем, что давление одной из них является доминирующим, организация тяготеет к определенной конфигурации. Так, в компании Тойота с механистической конфигурацией также присутствуют элементы организации производства (например, система главных инженеров) и механизмы координации, присущие новаторской конфигурации [6, 7].

Теория менеджмента выделяет два типа структур управления: бюрократическая и органическая [8]. Поскольку в условиях бюрократической структуры работники организации не могут эффективно реагировать на потребности клиентов и на изменение внешней среды, все большее распространение в последнее время получает органическая структура, соответствующая новаторской конфигурации.

Так как изменяющаяся внешняя среда и вызовы современного рынка заставляют современные университеты отказываться от привычных шаблонов управления и переходить от профессионального типа конфигурации, к которому они относятся, к новаторскому (с адхократической или органической структурой). Рассмотрим более подробно два типа конфигураций — профессиональная и новаторская (адхократическая).

Профессиональная организация относится к бюрократической организации в позитивном смысле<sup>2</sup> и отличается рядом характерных особенностей: сложная, но стабильная внешняя среда, нерегламентированная несложная техническая система. Основным координационным механизмом является стандартизация знаний и навыков. Ключевой частью выступает операционное ядро, которое отличается автономностью работы профессионалов от своих коллег и тесным взаимодействием с клиентом. Основными параметрами дизайна являются длительная специальная подготовка, горизонтальная специализация, вертикальная и горизонтальная децентрализация [9, с. 154–158]. Профессиональной организацией решаются стандартные задачи.

<sup>2</sup> Социологи (например, М. Вебер) рассматривают бюрократию как в позитивном контексте — в виде рациональной машины и формы эффективной деятельности, — так в негативном — в виде инструкций, приказов, заданий и прочих формальных атрибутов власти, которые становятся самоцелью.

В профессиональной бюрократии стратегии формируются в трех центрах принятия решений: во-первых, профессиональными объединениями за пределами организации; во-вторых, профессионалами операционного ядра внутри организации и только в последнюю очередь — администраторами организации. В итоге процесс направляется снизу-вверх и извне-внутри.

В тех случаях, когда члены операционного ядра стремятся повысить уровень своего профессионализма и тем самым уменьшить зависимость от других членов организации (коллег, менеджеров, администраторов), возникает профессиональная конфигурация, для которой характерна горизонтальная и вертикальная децентрализация власти в операционном ядре, а координация осуществляется через стандартизацию навыков и знаний. В результате такие организации имеют небольшую техноструктуру, слабую среднюю линию и, следовательно, недостаточный административный контроль. Вместе с тем многочисленный вспомогательный персонал, который обеспечивает поддержку высококвалифицированных и дорогих специалистов-профессионалов, на определенном этапе активизирует свою работу в целях сотрудничества путем активного участия в части инновационной деятельности (в форме простой инновации), с другой стороны — когда организации начинают испытывать потребность в создании сложных инновационных проектов через объединение штабных и линейных сотрудников, линейных менеджеров и представителей операционного ядра в многопрофильные команды [10]. В этом случае организация выбирает новаторскую, адхократическую конфигурацию, в которой отдельные части организации собираются в единую систему горизонтальной и вертикальной децентрализации на избирательной основе.

В свою очередь, новаторская (адхократическая) конфигурация имеет следующие ситуационные факторы: сложная, динамичная (иногда неравноправная) внешняя среда; молодость (особенно для операционной адхократии); непростая и часто автоматизированная техническая система (в административной адхократии); стремление к моде. Данному типу конфигурации свойственен координационный механизм — взаимное согласование. Г. Минцберг подчеркивает, что адхократия не имеет структуры и четких линий власти.



Основные параметры дизайна включают в себя инструменты взаимодействия, избирательную децентрализацию, обучение, функциональное и рыночное подразделение (группирование) одновременно. В свою очередь, инструменты взаимодействия подразумевают следующие типы инструментов — связующие должностные позиции, специальные группы и постоянные комитеты, менеджеры-интеграторы и матричная структура. Вместо бюрократической структуры используется органическая, которая предполагает отсутствие единого центра принятия решений, жесткого планирования и контроля. Управление при такой структуре осуществляется не только сверху-вниз, но и снизу и из центра, и в основу принятия решений положены не властные полномочия, а компетенции и экспертные знания. Только в адхократии возможны сложные новации<sup>3</sup>, способные объединять специалистов разных профессий и направлений, и слаженно функционировать специальным проектным командам [11]. Таким образом, в адхократии, в отличие от специалистов профессиональной бюрократии, которые могут работать в одиночку, напротив, разные специалисты объединяются в многопрофильные команды, каждая из которых создается для реализации конкретного инновационного (ad hoc<sup>4</sup>) проекта.

Ключевую роль в адхократии играет вспомогательный персонал, роль остальных категорий работников — техноструктуры, операторов — снижается. Таким образом, административный компонент адхократии предстает в виде гибкого взаимодействия менеджеров и вспомогательного персонала, которые вместе работают над специальными проектами.

Адхократия существует двух типов — административная и операционная. Административная адхократия реализует проекты в собственных целях, в то время как операционная — инновационные проекты и задачи по поручению своих клиентов. В организации с административной адхократией ключевой частью является вспомогательный персонал, с операционной — вспомогательный персонал и операционное ядро.

В отличие от операционной адхократии в административной четко разделяются администра-

тивный компонент и операционное ядро, которое, в свою очередь, изолировано от основной организации. Эта изоляция может принимать следующие три формы. Первая — операционное ядро остается механистически-бюрократическим, в том числе как независимая организация, в случае, когда существует особая необходимость в инновационной деятельности. Вторая форма возникает, когда компания заключает контракты с другими организациями без использования своего операционного ядра. В случае высокой автоматизации возникает третья форма изоляции — автоматизация операционного ядра, которая ведет к самостоятельному функционированию последнего и не нуждается в прямом и ином контроле со стороны административного компонента. В этом случае административный компонент структурируется как адхократия и использует свои ресурсы для реализации проектов, связанных с освоением новых технологий.

В обоих типах адхократии взаимоотношения между операционными сотрудниками и административными работниками сильно отличаются от аналогичных связей в других конфигурациях. В административной адхократии изолированное операционное ядро играет незначительную роль. В операционной же адхократии оно имеет тесные связи с администрацией, но и в том и в другом случае контроль выражен слабо. Здесь менеджеры в большей степени являются членами проектных команд, отвечающими за координацию на основе авторитета, а не властных полномочий. Они, скорее, коллеги, нежели супервайзеры, и их влияние основано на их компетентности.

В административной адхократии используется планирование, но оно нежесткое, свободное, включающее цели, а выбор средств делегируется исполнителям. При этом в ходе принятия конкретных решений (какие проекты и каким образом будут реализованы в организации) практикуется небольшое количество проектов, но они, как правило, грандиозные с большим количеством людей.

Адхократия не может в качестве основного инструмента применять планирование, так как это приводит к снижению гибкости и мешает творчески, интуитивно реагировать на динамическую среду. Поэтому формирование стратегии в адхократии происходит не сознательно в результате осмысления и планирования в стратегическом апексе, а создается из отдельно возникающих

<sup>3</sup> Подробно природа инновационной сложности рассмотрена, например, в работе Е.Н. Князева [10].

<sup>4</sup> От англ. ad hoc — специальный.

решений и приобретает форму неявно и постепенно в результате конкретных действий, принятых в разных частях организации. При этом новаторские организации могут какое-то время функционировать без стратегического направления и даже преуспевать в эти периоды.

Роль лидеров в новаторских организациях в области создания стратегий заключается в координации возникших на низших уровнях компании стратегий: они определяют, какие стратегии стоит поддержать, а какие нет, принимают решения об отборе людей, которые могут их реализовать, предлагают общие условия в области применения стратегии (устанавливают границы их моделей), наблюдают за ходом их внедрения.

Адхократическая организация, имея динамическую среду и окружение в виде требовательных клиентов, появляется в результате конкретных действий как необходимого инструмента по достижению целей, часто носит временный характер, а затем преобразуется в другой тип конфигурации (механистическую или профессиональную) или исчезает.

Подводя итог рассмотрению адхократии, отметим, что она предлагает ряд преимуществ для организаций, стремящихся реагировать на меняющиеся обстоятельства, такие как способность действовать быстро, предвидеть изменения и быть гибкими. Вместе с тем здесь эффективность — синоним новаторства и предполагает низкую эффективность за счет снижения ее производительности. Одним из источников низкой производительности в новаторской организации является несбалансированная рабочая загрузка, невозможность обеспечить работников проектных структур занятостью на постоянной основе. Но самой главной причиной низкой производительности являются высокие затраты, связанные с общением, которым они объединяют свой опыт и знания в целях выработки новых идей, что требует большого количества времени. Сложное новаторство требует способности спланировать экспертов<sup>5</sup> из разных областей знаний в единую сложную функциональную специальную проектную команду. Механистическая и профессиональная организации ориентируются на продуктивность, а не на решение проблемы. Они

<sup>5</sup> Под экспертами У.Н. Хаггингс понимает человека, который гораздо лучше разбирается в своем предмете, чем его коллеги [18].

призваны совершенствовать стандартизированные программы и продукты, а не изобретать новые.

Отметим, что данный подход глубоко исследован не только в работах Г. Минцберга. Адхократия также рассматривается различными отечественными и зарубежными авторами [12–17].

Таким образом, профессиональные и адхократические организации квалифицируют проблемы по-разному — первые как стандартные ситуации, путем применения типовой программы, вторые рассматривают проблему как новую творческую задачу и ищут новое творческое решение.

### **Сравнительный анализ профессиональных и адхократических структур университетов**

Университет является одним из наиболее ярко выраженных представителей профессионального типа организаций<sup>6</sup>. Его ключевой частью выступает операционное ядро, которое формируется из преподавателей, которые получили длительную предварительную подготовку на основе стандартизации знаний и навыков, основной характеристикой которых является автономное, непосредственное взаимоотношение со студентами, непрочные связи с коллегами и самостоятельное определение и выбор методов работы с клиентом. Вместе с тем преподаватели ограничены профессиональными стандартами и своей квалификацией.

В профессиональных организациях возможно выполнение несложных инновационных проектов с использованием знаний и навыков специалистов в качестве базы для создания инноваций путем комбинирования существующих знаний и опыта. В тех случаях, когда требуется сложная техническая система для обучения в университете, используется возможность интеграции с базовыми предприятиями.

Схематически профессиональная бюрократия для организации высшего образования с указанием должностей и подразделений представлена на *рис. 1*.

<sup>6</sup> Существуют два типа бюрократии — профессиональная и административная. При этом профессиональная бюрократия факультета опирается на общее управление, принятие решений на основе консенсуса и коллегиальности в урегулировании вопросов. Административная бюрократия характеризуется планированием действий, разделением труда, вертикальными коммуникациями и регулированием через стандарты и политику.

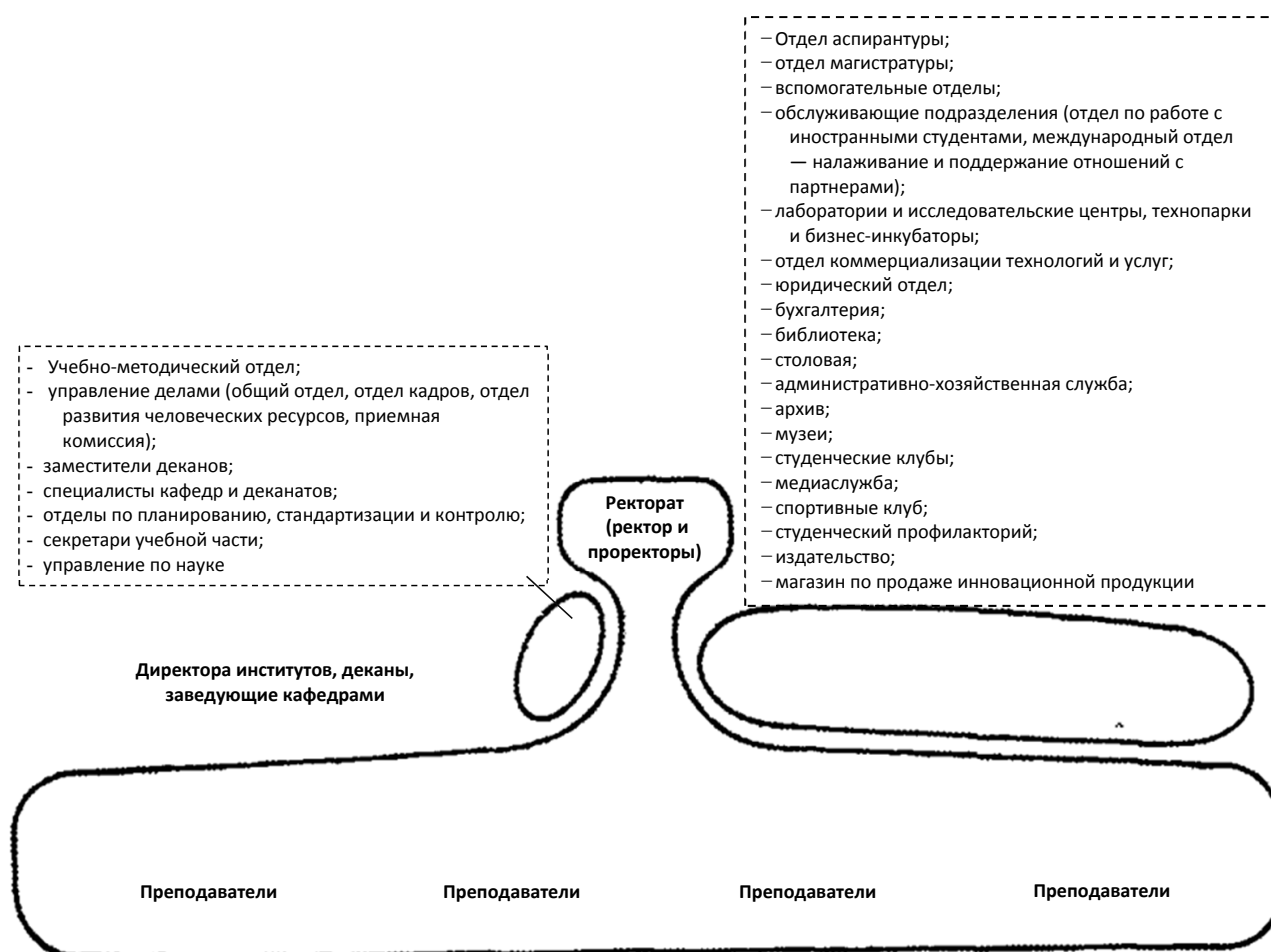


Рис. 1 / Fig. 1. Профессиональная бюрократия в университетах / Professional bureaucracy in universities

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Особенностью менеджмента и управления в профессиональной бюрократии является принцип горизонтальной и вертикальной децентрализации, при котором делегирование полномочий происходит из апекса на более низкие уровни средней линии, а также аналитикам и экспертам.

Превращение университетов в адхократические не одномоментный акт. Он требует не только финансовых и материальных инвестиций, но и организационных преобразований, обучения и развития работников и управленцев, и занимает длительное время по мере того, как университеты начинают заниматься сложной инновационной деятельностью, разрабатывают не только простые, но и сложные инновационные проекты.

В России в современных условиях отстаивание и сдерживание новаторства, инноваций в университетах объясняется своеобразным этапом их развития. В российских университетах недоста-

точно развита организационная и информационно-коммуникационная среда. Поэтому сложные научные проекты невозможны в силу отсутствия зрелой внутренней (адхократической) среды, признаками которой являются подготовка, обучение и исследования в проектных многопрофильных (межфункциональных) командах, которые создают сложные продукты и системы. При этом количество научного и научно-вспомогательного персонала при проведении исследований в разы превышает количество профессиональных операторов (преподавателей). Так, например, в Университете МакГилла (Канада) исследования проводят 1600 исследователей, 8000 аспирантов и докторантов в 46 исследовательских центрах.

Для выполнения сложных инновационных проектов необходимо иметь гибкую структуру, которая сочетает разнообразные навыки и знания сотрудников, но профессиональная организация

(бюрократия) при разработке сложных инновационных проектов не может опираться на стандартизированные навыки своих специалистов.

Для создания новаторской и гибкой структуры, позволяющей эффективно сочетать разнообразные знания и навыки, университеты должны привлекать для разработки сложных проектов и наделять полномочиями экспертов как из среды университета, так и из других организаций. Эти специалисты должны объединяться в многопрофильные команды на принципах использования матричной структуры и одновременно функциональных и рыночных принципах группирования (проектные команды для решения новаторских проблем). В университетах адхократия принимает форму межведомственных групп, например учебно-методических объединений по отдельным дисциплинам по различным направлениям образования, целевых рабочих групп, носящих временный характер и направленных на решение текущих проблем, проектных команд и междисциплинарных центров, направленных на проведение исследований в конкретной области с участием специалистов из различных направлений. Команды, решая конкретные задачи, координируются внутри менеджерами команд, а между собой и функциональными подразделениями — менеджерами-интеграторами через механизм согласования. Так еще раз возвращаясь к новаторской сложной среде и обобщая, подчеркивая незрелость современных университетских адхократических частей, еще раз подчеркиваем недостаточное условие для создания специальных проектных команд с небольшим количеством ее членов, привлекаемых на короткий промежуток времени из различных частей университета (из профессионального ядра — преподавателей, из вспомогательного персонала — специалистов, из среднего звена — управленцев и экспертов из внутренней и внешней среды, особенно международного сообщества). Рассматривая сложную инновационную деятельность, нужно исходить из низкой эффективности ее деятельности, наличия «простоя» отдельных работников функциональных подразделений и менеджеров и необходимости непрерывного поиска новых заказов как внутри, так и вне университета, в том числе и развития консалтинга.

Одним из основных условий адхократического этапа развития университетов является внедрение

инструментов взаимодействия. Этот процесс касается изменения всех факторов — инфраструктуры, материальных условий, организационных и информационных ресурсов, человеческого капитала (компетенций менеджеров, аналитиков и вспомогательного персонала, профессионального ядра и апекса). При этом в новаторской деятельности информационные процессы и процессы принятия решений должны протекать неформально и гибко и прерывать цепочки властных полномочий.

Структура университета, построенная согласно адхократической системе, представлена на *рис. 2*.

Следует отметить, что организационная структура университета, соответствующего адхократическим принципам, предполагает значительное увеличение числа вспомогательного персонала (прежде всего исследователей и научных работников). Из приведенной схемы на *рис. 2* видно, что наряду с использованием механизма координации, присущего профессиональной организации, в адхократии вводятся инструменты взаимодействия, отвечающие за связи и координацию деятельности внутри и между функциональными единицами и проектными командами, которых можно свести к трем основным категориям — функциональные менеджеры (например, заведующие кафедрами), ответственные за интеграцию (например, директора институтов), которые занимаются координацией проектов различной направленности и руководители научных и образовательных проектов, которые назначаются на небольшой промежуток времени для исполнения проектов. При этом в роли менеджеров перечисленных категорий могут выступать научно-вспомогательный персонал (специалист по учебно-методической работе), преподаватели, научные сотрудники (младший, старший, ведущий и главный, руководитель, заведующий научно-исследовательским отделом или лабораторией).

Часть схемы на *рис. 2*, изображенная пунктиром, говорит о ее временном характере — т.е. данная категория сотрудников — внешние операторы — могут привлекаться либо нет. В качестве операторов в административной адхократии могут выступать не только преподаватели и ученые, но и специалисты из других областей, например консультанты по сценическому мастерству и режиссеры в случае, если университет оснащен собственным театром или клубом, деятельность которого направлена на социализацию студентов





Рис. 2 / Fig. 2. **Административная адхократия университета / University administrative adhocracy**

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

и развитие у них сценарного мышления и других навыков. Другим примером может служить привлечение специалистов из внешних организаций для руководства коллективными дипломными работами в качестве экспертов.

Примером операционной адхократии университета может являться разработка и реализация проектов на условиях грантовой поддержки операторов в лице преподавателей-исследователей и научных работников, являющихся сотрудниками различных факультетов и лабораторий.

Таким образом, резюмируя рассмотрение университетов, использующих в своей деятельности основные принципы и механизмы адхократии, можно сделать вывод, что адхократическая структура университета представляет из себя в высшей

степени органическую (адаптивную и гибкую) новаторскую структуру с незначительной формализацией поведенческих шаблонов, специализированными рабочими заданиями, построенными на экспертном обучении. Для адхократической структуры университета характерно объединение специалистов в функциональные подразделения по административно-производственным принципам и дальнейшим их распределением по небольшим проектным командам. Основным механизмом координации в рамках этих команд, а также между ними выступают менеджеры команд или менеджеры-интеграторы, которые поддерживают взаимное регулирование как внутри команд, так и между ними. Эти команды создаются в разных местах университета и включают в свой

состав исследователей, преподавателей, а также линейных и штабных менеджеров.

Вся новаторская деятельность (или исследования и инновации) в университетах строится вокруг сложных проектов, основанных на требованиях рынка, поддерживает и поощряет развитие конкретных типов специализированного опыта и различных областей компетентности. Основным координационным механизмом является взаимное согласование.

### Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволило получить следующие важные выводы:

1. Рассмотрение системы высшего образования и управление ею как замкнутой неравновесной системой [19] становится неэффективным. Для управления университетом как профессиональной организацией недостаточно профессиональной бюрократии. Университетам в системе непрерывно меняющейся внешней среды для того, чтобы реагировать на эти перемены, необходимо наличие третьей открытой системы управления — адхократии, которая превращает университет в самоорганизующуюся, саморазвивающуюся, самообучающуюся организацию, преобразует все элементы и части университета, начиная с миссии. В современных условиях миссия университета должна заключаться в создании, распространении знаний для развития личности и общества за счет интеграции исследований и образования, подготовке успешных выпускников и ученых, оказывающих существенное влияние на мировые процессы. Современные университеты (третьего поколения) должны готовить не только специалистов определенной квалифи-

кации (имеющих знания, умения и навыки), но и заниматься исследованиями, инновационной деятельностью и коммерциализацией сложных продуктов, проектов и систем [20].

2. Переход от профессионального типа организации к адхократическому определенное время будет характеризоваться сочетанием двух основных механизмов координации — первый механизм — стандартизация знаний и навыков присущ университету как профессиональной организации, второй механизм, присущий университету как новаторской организации, — взаимное согласование (регулирование). При этом, поскольку внешняя среда университетов становится не только более информационной, но и более динамичной, это ставит новые задачи и определяет новые функции менеджеров адхократических организаций.

3. Самая большая сложность в понимании концепции адхократии, отличие ее от других систем управления (механистической, профессиональной организации) заключается в понимании того, что адхократия может существовать и функционировать только, когда необходимо решать проблемы, в отличие от вышеупомянутых организаций, которые призваны производить и совершенствовать стандартизированные продукты и программы, а не изобретать новые.

4. Решение постоянно возникающих для университетов задач необходимо искать в следующей плоскости деятельности высшей школы: постоянное изменение параметров дизайна университетов, механизмов координации, а также таких кардинальных ситуативных факторов, как усиление частной составляющей, например привлечение частного капитала.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Друкер П. Практика менеджмента. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2015. 416 с.
2. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2012. 256 с.
3. Kerr S. The uses of the university. 5<sup>th</sup> ed. Cambridge, MA: Harvard University Press; 2011. 288 p.
4. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций. Пер. с англ. М.: Эксмо; 2009. 464 с.
5. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций. Пер. с англ. М.: Эксмо; 2018. 512 с.
6. Монден Я. Система менеджмента Тойоты. Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований; 2007. 216 с.
7. Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2014. 304 с.
8. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. Пер. с нем. М: Книгописная палата; 2002. 264 с.
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2004. 512 с.

10. Князева Е. Н. Инновационная сложность: методология организации сложных адаптивных и сетевых структур. *Философия науки и техники*. 2015;20(2):50–69.
11. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-Бизнес; 2011. 384 с.
12. Басовская Е. Н., Юцис А. Э. О формировании новых организационных структур в современной экономике России. *ADVANCED SCIENCE: Сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. (в 2-х ч.)*. Пенза: Наука и Просвещение; 2018:40–42.
13. Докукин А. В., Дрогобыцкий А. И. Эволюция организационных структур повышения качества управления инновационными компаниями. *Транспортное дело России*. 2011;(4):142–143.
14. Красникова Т. С., Пашкус В. Ю. Адхократия как перспективная форма организации в новой экономике: новые возможности для организации общественного сектора. *Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием*. 2016;7(1):84–103.
15. Adeinat I. M., Abdulfatah F. H. Organizational culture and knowledge management processes: Case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2019;49(1):35–53. DOI: 10.1108/VJKMS-05-2018-0041
16. Golden J. H., Shriner M. Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: The moderator effects of organizational culture. *Journal of Creative Behavior*. 2019;53(3):363–376. DOI: 10.1002/jocb.216
17. Frolova Y., Mahmood M. Variations in employee duty orientation: Impact of personality, leadership styles and corporate culture. *Eurasian Business Review*. 2019;9(4):423–444. DOI: 10.1007/s40821-019-00135-8
18. Green R. Markets, management, and “reengineering” higher education. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 2003(585):196–210. DOI: 10.1177/0002716202238575
19. Николис Г., Пригожин И. Самоорганизация в неравновесных системах: от диссипативных структур к упорядоченности через флуктуации. Пер. с англ. М.: Мир; 1979. 512 с.
20. Виссема Й. Г. Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2016. 432 с.

## REFERENCES

1. Drucker P. F. The practice of management. New York: Harper & Brothers Publ.; 1954. 398 p. (Russ. ed.: Drucker P. *Praktika menedzhmenta*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2015. 416 p.).
2. Drucker P. F. Management challenges for the 21st century. New York: HarperBusiness; 2001. 224 p. (Russ. ed.: Drucker P. *Menedzhment. Vyzovy XXI veka*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2012. 256 p.).
3. Kerr C. The uses of the university. 5<sup>th</sup> ed. Cambridge, MA: Harvard University Press; 2011. 288 p.
4. Mintzberg H. Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. New York: The Free Press; 2007. 420 p. (Russ. ed.: Mintzberg H. *Menedzhment: priroda i struktura organizatsiy*. Moscow: Eksmo; 2009. 464 p.).
5. Mintzberg H. Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. New York: The Free Press; 2007. 420 p. (Russ. ed.: Mintzberg H. *Menedzhment: priroda i struktura organizatsiy*. Moscow: Eksmo; 2018. 512 p.).
6. Monden Y. Toyota management system: Linking the seven key functional areas. New York: Productivity Press; 1997. 252 p. (Russ. ed.: Monden Y. *Sistema menedzhmenta Toioty*. Moscow: Institute for Integrated Strategic Studies; 2007. 216 p.).
7. Rother M. Toyota Kata: Managing people for improvement, adaptiveness and superior results. New York: McGraw-Hill Education; 2009. 306 p. (Russ. ed.: Rother M. *Liderstvo, menedzhment i razvitie sotrudnikov dlya dostizheniya vydayushchikhsya rezul'tatov*. St. Petersburg: Piter; 2014. 304 p.).
8. Freilinger C., Fischer J. Change management in the organization. How to successfully make the conversion. Transl. from German. Moscow: Knigopisnaya palata; 2002. 264 p. (In Russ.).
9. Mintzberg H. Structure in fives: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1992. 312 p. (Russ. ed.: Mintzberg H. *Struktura v kulake: sozдание effektivnoi organizatsii*. St. Petersburg: Piter; 2004. 512 p.).

10. Knyazeva E. N. Innovative complexity: A methodology for organizing complex adaptive and network structures. *Filosofiya nauki i tekhniki = Philosophy of Science and Technology*. 2015;20(2):50–69. (In Russ.).
11. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press; 1995. 304 p. (Russ. ed.: Nonaka I., Takeuchi H. *Kompaniya — sozdatel' znaniya: Zarozhdenie i razvitie innovatsii v yaponskikh firmakh*. Moscow: Olymp-Business; 2011. 384 p.).
12. Basovskaya E. N., Yutsis A. E. On the formation of new organizational structures in the modern economy of Russia. In: *ADVANCED SCIENCE: Proc. 3<sup>rd</sup> Int. sci.-pract. conf. (in 2 parts)*. Penza: Nauka i Prosveshchenie; 2018:40–42. (In Russ.).
13. Dokukin A. V., Drogobytskii A. I. The evolution of organizational structures to improve the quality of management of innovative companies. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia*. 2011;(4):142–143. (In Russ.).
14. Krasnikova T. S., Pashkus V. Yu. Adhocracy as a promising form of organization in the new economy: New opportunities for organizing the public sector. *Marketing MBA. Marketingovoe upravlenie predpriyatiem = Marketing MBA. Marketing management firms*. 2016;7(1):84–103. (In Russ.).
15. Adeinat I. M., Abdulfatah F. H. Organizational culture and knowledge management processes: Case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2019;49(1):35–53. DOI: 10.1108/VJKMS-05-2018-0041
16. Golden J. H., Shriner M. Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: The moderator effects of organizational culture. *Journal of Creative Behavior*. 2019;53(3):363–376. DOI: 10.1002/jocb.216
17. Frolova Y., Mahmood M. Variations in employee duty orientation: Impact of personality, leadership styles and corporate culture. *Eurasian Business Review*. 2019;9(4):423–444. DOI: 10.1007/s40821-019-00135-8
18. Green R. Markets, management, and “reengineering” higher education. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 2003(585):196–210. DOI: 10.1177/0002716202238575
19. Nicolis G., Prigogine I. Self-organization in nonequilibrium systems: From dissipative structures to order through fluctuations. New York: John Wiley & Sons, Inc.; 1977. 491 p. (Russ. ed.: Nicolis G., Prigogine I. *Samoorganizatsiya v neravnovesnykh sistemakh: ot dissipativnykh struktur k uporyadochennosti cherez fluktuatsii*. Moscow: Mir Publ.; 1979. 512 p.).
20. Wissema J. G. Towards the third generation university: Managing the university in transition. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publ.; 2009. 252 p. (Russ. ed.: Wissema J. G. *Universitet tret'ego pokoleniya: upravlenie universitetom v perekhodnyi period*. Moscow: Olymp-Business; 2016. 432 p.).

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Инна Николаевна Ахунжанова** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, учета и аудита, Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

inakhunzhanova@gmail.com

**Александр Павлович Лунев** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и финансов, Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

aleksandrlunev8058@gmail.com

**Юлия Николаевна Томашевская** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и финансов, Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

ylia\_tom@mail.ru

**Александр Васильевич Кошкарров** — кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий, Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

aleksandr.koshkarov@asu.edu.ru

**Санан Салех оглы Гамидов** — кандидат политехнических наук, аналитик, Высшая школа экономики, Москва, Россия

sananhamidov@gmail.com



## ABOUT THE AUTHORS

**Inna N. Akhunzhanova** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor, Department of State and Municipal Management, Accounting and Auditing, Astrakhan State University, Astrakhan, Russia  
inakhunzhanova@gmail.com

**Aleksandr P.h Lunev** — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of the Department of World Economy and Finance, Astrakhan State University, Astrakhan, Russia  
aleksandrlunev8058@gmail.com

**Yuliya N. Tomashevskaya** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor, Department of World Economy and Finance, Astrakhan State University, Astrakhan, Russia  
ylia\_tom@mail.ru

**Aleksandr V. Koshkarov** — Cand. Sci. (Tech.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technology, Astrakhan State University, Astrakhan, Russia  
aleksandr.koshkarov@asu.edu.ru

**Sanan S. Gamidov** — Cand. Sci. (Polytech.), Analyst, Higher School of Economics, Moscow, Russia  
sananhamidov@gmail.com

### **Заявленный вклад авторов:**

Ахунжанова И. Н. — анализ, сопоставление и обработка результатов исследования, разработка органиграмм.

Лунев А. П. — выдвижение гипотезы исследования, анализ и синтез теоретической и практической информации.

Томашевская Ю. Н. — формулировка полученных результатов, описание выводов исследования.

Кошкарлов А. В. — сбор и обработка материала для проведения анализа.

Гамидов С. С. — подготовка обзора литературы, разработка структуры исследования, постановка проблемы.

### **The declared contribution of the authors:**

Akhunzhanova I. N. — analysis, comparison and processing of research results, development of organigrams.

Lunev A. P. — hypothesis research, analysis and synthesis of theoretical and practical information.

Tomashevskaya Yu. N. — formulation of the results, a description of the findings of the study.

Koshkarov A. V. — collection and processing of material for analysis.

Gamidov S. S. — preparation of a literature review, development of a research structure, problem statement.

*Статья поступила в редакцию 16.09.2019; после рецензирования 29.10.2019; принята к публикации 25.11.2019.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 16.09.2019; revised on 29.10.2019 and accepted for publication on 25.11.2019.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*