

Применение подхода shared governance в российских университетах: постановка проблемы и направления совершенствования



Н. П. Иващенко,
д. э. н., профессор,
зав. кафедрой экономики ин-
новаций, экономический
факультет



О. В. Тимофеева,
магистр экономики,
экономический факультет



А. А. Энговатова,
к. э. н., доцент,
зам. начальника управления
научной политики и организации
научных исследований
alexengovatova@gmail.com

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова

В рамках статьи авторами рассмотрена система принятия решений в структуре управления предпринимательским университетом, реализованная на основе подхода shared governance. Показано, что подход shared governance, в отличие от многих современных подходов управления университетами, позволяет сохранить академический характер высшего учебного заведения, в том числе, при переходе к модели конкурентного управления университетами, сопровождаемого профессионализацией управленческого персонала. На основе анализа зарубежного и отечественного опыта развития института предпринимательских университетов, авторами сформулирован ряд рекомендаций по внедрению подхода shared governance в российских университетах, в частности, в университетах, участвующих в проекте «5-100».

Ключевые слова: экономика знаний, предпринимательский университет, подход shared governance, проект «5-100».

Введение

Современный период развития Российской Федерации характеризуется переходом к экономике, построенной на знаниях.

В этот период университеты как общественные институты, ответственные за производство и распространение знаний, институты общества, которые являются средоточием научного потенциала, создающие точки роста знаний, основанных на междисциплинарном подходе, могут и должны играть ключевую роль в социально-экономическом развитии общества.

Намеченный курс на создание в России университетов мирового уровня, способных быть интегрированными в экономику страны в качестве драйверов ее развития, уже подкреплен рядом государственных инициатив, направленных на создание в России предпринимательских университетов мирового уровня.

Основной признак предпринимательского университета — формирование значимой части прибавочной стоимости в области трансфера технологий и опережающее развитие наиболее перспективных областей знания, в том числе создание принципиально новых научных областей. Предпринимательский университет существует в состоянии постоянной стратегической активности, поиска новых ниш, которые он может занять. Это приводит к повышению конкурентоспособности тех университетов, чья деятельность наиболее эффективна с точки зрения рынка. Предпринимательский университет заинтересован в привлечении лучших исследователей, профессоров, студентов, инвесторов и управленцев, которые обеспечат его глобальную конкурентоспособность.

Методологическая основа концепции предпринимательского университета была сформулирована в работах Б. Кларка [9] и Г.Ицковича [11]. В дальнейшую разработку этой проблемы внесли свой вклад П. Бленкер, А. Гибб.

Основы подхода shared governance в управлении современным университетом

Университет нового типа требует не только современных образовательных программ, материального и кадрового обеспечения исследовательской и образовательной деятельности. Для его эффективного функционирования необходима система управления, направленная на постоянное развитие инновационной деятельности, позволяющей на практике реализовать глобально конкурентоспособные образовательные и исследовательские программы.

Исследование организационной структуры ведущих мировых предпринимательских университетов указывает на то, что их система управления характеризуется рядом общих признаков [1, 9, 13, 14, 17]:

- 1) высокая степень автономии, отсутствие государственного вмешательства в управление университетом;
- 2) наличие внешнего стейкхолдера, представленного, помимо ответственного министерства, индустрией, бизнес-сообществом, а также различными общественными организациями;
- 3) высокая доля государственных средств, получаемых бюджетом университета косвенным образом: посредством системы грантов, путем участия в различных государственных программах развития и т. п.;
- 4) профессионализация административного управления, планирование и управление бюджетом на основе показателей эффективности и продуктивности;
- 5) децентрализация управления в университете и высокая степень финансовой независимости структурных подразделений университета;
- 6) сохранение академических свобод, обеспеченное высокой степенью независимости академического персонала в академических вопросах;
- 7) и наконец, наличие эффективной системы принятия решений, основанной на сочетании сильной исполнительной власти и учета мнения экспертных групп, прежде всего, академического персонала.

Таким образом, можно констатировать, что наиболее конкурентоспособными окажутся те университеты, которые в процессе корпоратизации, диктуемой потребностями рынка и тенденциями общественного развития, сумеют сохранить академический характер своей организации.

Как известно, университетская организационная структура характеризуется наличием компонентов двух типов: бюрократического (построенного на иерархии, стандартизации, формализации) и академического (построенного на децентрализации и экспертизе). Академический компонент поддерживается профессиональной группой, являющейся основой университета как общественного института — академическим персоналом. Бюрократический компонент поддерживается администрацией и внешним стейкхолдером: попечительским советом, ответственным министерством, инвесторами. Важно отметить, что бюрократический компонент является критично важным для эффективного функционирования университета в

условиях современного рынка образовательных услуг и исследований. В этой связи, основной проблемой управления современным университетом сегодня является поиск баланса между двумя данными компонентами. При этом проблема не может быть разрешена путем выстраивания вертикали власти, поскольку данный подход войдет в противоречие с базовыми ценностями академической группы. Не может быть данная проблема разрешена и методом «прямой демократии», поскольку в результате это приведет к неэффективности бюрократической составляющей.

Как показывает опыт ведущих мировых университетов [1, 10, 13, 16-19], создание баланса между бюрократической и академической составляющими возможно путем выстраивания системы сдержек и противовесов, являющейся комбинацией различных схем администрирования: сильной исполнительной власти и власти экспертной группы.

Подобный подход впервые был институционально оформлен в 1960-х гг Американской ассоциацией университетских профессоров (American association of university professors), Советом по образованию (American council on education) и Ассоциацией внешних советов (Association of governing boards of universities), и получил название «shared governance» (совместное управление или, по устоявшейся терминологии, «участие в управлении»). Сегодня многие исследователи (см., например, [1, 5, 10]) указывают на зависимость той высокой значимости, которую играют американские исследовательские университеты в экономике страны, а также на мировом рынке образовательных услуг и исследований, и производства глобально конкурентоспособных инноваций.

Основные принципы подхода shared governance можно свести к следующим (рис. 1):

- 1) все стейкхолдеры принимают участие в управлении университетом;
- 2) право подготовки и принятия решения передается той группе, которая обладает наибольшей компетенцией в решаемом вопросе;
- 3) право окончательного решения принадлежит администрации высшего уровня (ректор, попечительский совет), которая имеет право наложить вето на любое решение.

Участие всех групп стейкхолдеров университета и их совместная ответственность в выработке и принятии решений является одним из основополагающих принципов подхода shared governance. Каждая группа не обязана участвовать на всех этапах принятия обще-

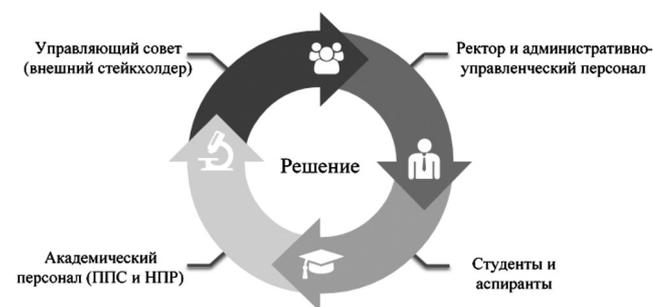


Рис. 1. Модель shared governance
Источник: составлено авторами на основе [1]

го решения, однако группа, принимающая решение на том или ином этапе, должна учитывать рекомендации других участников. Приоритетность права (но не эксклюзивность) принятия решения по определенному вопросу должна определяться тем, какая группа имеет наибольшую экспертизу. При этом окончательное утверждение решения происходит со стороны администрации или управляющего совета, которые обладают правом вето, но используют его лишь в исключительных случаях и обязаны аргументировать его применение.

Выработка и принятие решения до окончательного утверждения высшей администрацией происходит в постоянных комитетах и ad-hoc группах, в которые входят представители различных стейкхолдеров. Вопросы, относящиеся к деятельности отдельных структурных подразделений, проходят через несколько комитетов, например, сначала на уровне кафедры, потом департамента, затем общеуниверситетский уровень.

Организовать подобную структуру в любом университете, на первый взгляд, несложно. Рабочие комитеты, в которые входят представители различных стейкхолдеров, сегодня есть практически в любом университете. Однако оптимальность принятия наиболее эффективных решений с точки зрения интересов различных групп стейкхолдеров предполагает выполнение нескольких условий.

1. Определение участников комитетов и рабочих групп. Для определения состава комитета и ad-hoc группы, прежде всего, должны быть определены сферы компетенций каждого стейкхолдера. Детальное определение областей экспертизы той или иной группы, представленной в университете, решается каждым университетом по-своему. Общий круг проблем, для которых компетенция каждого стейкхолдера является наиболее значимой, представлен в табл. 1.

Необходимым условием привлечения представителей стейкхолдера к решению вопроса является то, насколько вынесенное решение будет затрагивать область интересов данного стейкхолдера. Так, открытие новой позиции профессора является академическим вопросом, и наибольшей экспертизой в этом вопросе обладает академический персонал. Но финансовый аспект этого решения не может решаться без участия администрации. В этой связи, в комитет по отбору кандидатов на новую позицию должны входить как

представители академического персонала, так и администрации. Вопрос определения образовательных стандартов также является областью экспертизы академического персонала. Но мировая практика показывает, что к их утверждению целесообразно привлекать учащихся, которые консультируют академический персонал по вопросам соответствия образовательных стандартов их ожиданиям. Вопросы обустройства кампуса относятся к компетенции администрации или совета, если это связано с капитальным строительством, но к их решению также могут привлекаться учащиеся.

2. Ясность ролей каждого участника. Каждый участник управления должен иметь ясное представление о своих полномочиях и об ответственности за принятие решения.
3. Коллегиальный стиль управления. Решения выработываются путем обсуждения и нахождения компромисса, являющегося оптимальным с точки зрения учета интересов всех участников. Не конфликт интересов, а поиск оптимального, с точки зрения эффективности, решения.
4. Открытость и подотчетность. Вся общественность университета должна иметь доступ к информации об утвержденных решениях, а также об основах и стандартах их принятия. Поскольку право окончательного утверждения решения принадлежит администрации университета, должна существовать ясная подотчетность перед остальными стейкхолдерами.
5. Компетентность участников управления. Управление университетом требует специализированных навыков, как от менеджеров, привлекаемых с внешнего рынка, причем часто из среды, не связанной с академической деятельностью. С другой стороны, академический персонал, привлекаемый к управлению, также должен обладать знаниями об экономической целесообразности предлагаемых решений и уметь обосновывать эффективность своих рекомендаций.

Развитие подхода shared governance в российских университетах

В России реализация подхода shared governance включена в дорожные карты развития некоторых ведущих российских университетов, в частности

Таблица 1

Сферы экспертизы стейкхолдеров

Стейкхолдер	Область экспертизы
Внешний стейкхолдер	Определение стратегии развития; общее управление бюджетом; привлечение инвестиций
Высшая администрация (президент/ректор)	Высшая исполнительная власть; формирование общественного облика университета; представление университета перед лицом прочих стейкхолдеров
Административно-управленческий персонал	Контроль эффективности и качества; микроменеджмент
Академический персонал	Определение академических параметров университета; отбор кандидатов на новые позиции ППС; оценка действующих ППС
Студенты и аспиранты	Вопросы организации условий обучения и проживания; оценка качества преподавания и принятых стандартов обучения

Источник: составлено авторами

участников проекта «5-100». В России уже сегодня несколько негосударственных университетов строят свою систему управления на принципах подхода shared governance. В частности, это Российская экономическая школа и Сколковский институт науки и технологий.

Внедрение подхода shared governance в практику управления российскими университетами требует решения взаимосвязанных задач:

- во-первых, организации структур и формализации процедур осуществления управления на основе подхода shared governance;
- во-вторых, наполнение этих структур людьми, которые разделяют данный подход и обладают необходимыми компетенциями для участия в управлении университетом.

Решение данных двух задач предполагает поэтапное реформирование действующей системы управления университетом, для проведения которого можно предложить следующую последовательность мероприятий (пп. 1-10).

1. Определить площадки для первого этапа внедрения подхода shared governance.

Возможными видятся два подхода.

Первый, уже реализуемый некоторыми университетами – участниками программы проект «5-100», предполагает формирование площадок для внедрения практик shared governance во всю систему управления университетом. Подобный подход реализуется по вертикальному принципу, сверху вниз. В этом случае руководство университета выстраивает систему коллегиальных органов на уровне Ученого совета университета, определяет систему их взаимодействия с администрацией университета, а затем внедряет эту систему на уровне структурных единиц университета: мегафакультетов и факультетов.

Опишем реализацию подхода shared governance в ИТМО. Основные признаки подхода shared governance, реализованные в ИТМО на сегодняшний день:

- 1) учреждение внешних советов: наблюдательного совета, международного совета;
- 2) комитеты ученого совета как экспертные площадки участия в управлении: формирование комитетов, открытых для вхождения в них всех заинтересованных лиц из числа ППС, НПП и учащихся, в структуре ученого совета которые являются экспертными площадками для коллегиального принятия решений по широкому кругу вопросов управления;
- 3) децентрализация управления: в университете выделено пять мегафакультетов, директорам которых переданы широкие права принятия решений в области кадровой и финансовой политики, распоряжения имуществом и т. д. Каждый мегафакультет выстраивает уникальную систему управления, воспроизводя на своем уровне те общеуниверситетские структуры управления, которые наиболее отвечают их целям развития на данном этапе: Наблюдательный совет, Совет по качеству, Совет по аспирантским программам и т. д.
- 4) кадровая политика: принятие «Стратегии развития персонала», включающей в себя передовые

HR-практики: активное развитие международного рекрутинга; реализации в рамках Стратегии программы академической мобильности;

- 5) привлечение внешних экспертов к работе советов и комитетов: уже сегодня в отдельные комитеты включены представители партнеров университета, но пока данная практика является недостаточно расширенной.

Другой подход – снизу вверх. Данный подход предполагает следующую логику: не пытаться реформировать всю сложившуюся систему управления как университета в целом, так и отдельных факультетов, а создать «точку роста», например, на базе одного из междисциплинарных центров университета или вновь созданной CAE (стратегическая академическая единица, англ. center of academic excellence). Развитие данного центра должно быть обеспечено привлечением как нескольких сильнейших ученых университета, так и перспективных молодых ученых, а также эффективной системой принятия решений с применением подхода shared governance. Это позволит сделать данную структурную единицу своеобразным «полигоном» для отработки подхода shared governance и их дальнейшего распространения на прочие структуры университета.

2. Определить круг вопросов, относящихся к сфере действия подхода shared governance.

Каждый университет, внедряющий на своей площадке подход shared governance, должен, прежде всего, иметь возможность сформулировать четкий перечень вопросов, относящихся к ведению исключительно исполнительной власти, и вопросов, решения по которым должны выработываться коллегиально.

3. Начать внедрение подхода shared governance с создания Комиссии по академическому персоналу (далее – КАП).

Реализация подхода shared governance в университете не сможет быть успешной, если она не будет инициирована внешним стейкхолдером, которым в российских реалиях является, прежде всего, Министерство образования и науки РФ. Успех развития института так называемого «предпринимательского университета» (т. е. университета, эффективного в рамках процесса трансфера технологий и умеющего работать в рамках высоких переделов) зависит от организации благоприятной внешней социально-экономической среды, в которой существуют университеты, что может быть обеспечено правовой и институциональной поддержкой государства. Но и внутри самого университета должна быть создана структура, которая возьмет на себя внедрение подхода shared governance: разработку регламентов, организацию отбора членов комитетов и рабочих групп и т. п.

По мнению специалистов в области университетского управления [1, 4, 5, 8, 13, 15], такой структурой должна стать Комиссия по академическому персоналу (КАП). Целью создания КАП является представительство академических кругов университета в процессах принятия решений, связанных с академическим персоналом университета.

К области вопросов, решение которых должно осуществляться с обязательным участием КАП, прежде всего, относятся:

- 1) рекрутинг ППС;
- 2) назначение ППС на новые позиции;
- 3) оценка деятельности профессоров и администрации на академических позициях (ректор, деканы, заведующие кафедрами, проректоры по учебной и исследовательской деятельности и пр.);
- 4) оценка деятельности академических структурных подразделений университета;
- 5) открытие новых структурных академических подразделений университета.

Основной ценностью, продвигаемой КАП, должен стать путь развития университета, построенный на принципах меритократии. Свои заключения КАП должна оформлять в виде подробных документов, содержащих исчерпывающую аргументацию по всем принимаемым решениям. Заключения КАП должны быть доступны не только представителям администрации, но и всем заинтересованным членам академических кругов.

4. Создать постоянные комитеты ученого совета и формализовать их деятельность.

На следующем этапе после создания КАП и введения системы внутренней оценки КАП должна инициировать создание постоянных комитетов и предусмотреть процедуру образования временных рабочих групп в составе Ученого совета, которые будут являться коллегальными площадками для выработки рекомендаций по академическим вопросам для ректора и внешних стейкхолдеров.

5. Ввести и развить практику работы в ad-hoc группах в системе принятия решений.

Временные рабочие группы должны собираться для принятия решений, связанных с проблемами, которые не являются частью постоянных вопросов управления. Такие группы могут как заниматься выработкой заключения по решаемому вопросу, так и принимать решения о делегировании принятия решения одному из постоянных комитетов.

Основная цель рабочих групп — организовать площадку для диалога администрации и ППС по рассматриваемому вопросу, чтобы повысить степень легитимности решения. Такие группы особенно важны при решении вопросов, вызывающих наибольшее разногласие между администрацией и представителями различных групп ППС и ННР и требующих нахождения компромисса.

Только те ad-hoc группы, которые решают задачи, остающиеся для университета постоянными в системе принятия решений, должны быть преобразованы в постоянные комитеты, деятельность которых должна быть должным образом формализована.

6. Обеспечить прозрачность и доступность информации в системе принятия решений.

Информационное обеспечение процесса принятия решений является необходимым условием функционирования подхода shared governance. Процесс принятия решений по большинству административных действий должен иметь открытый характер и понятные критерии.

Здесь важную роль играют электронные площадки университетов. Например, на сайте Калифорнийского университета в Беркли есть специальный раздел,

относящийся к работе комитетов ученого совета с постоянно обновляемой информацией. Изучение сайтов университетов — участников программы проект «5-100», в большинстве случаев, показывают отсутствие информации о событиях, связанных с принятием административных решений. Большинство сайтов вообще не содержит информации о структуре системы принятия решений, а лишь показывает организационную структуру университета.

Помимо информирования, важным вкладом в развитие подхода shared governance является поддержание площадок для обсуждения принятых решений, где все могут принять участие в обсуждении, выразить критику или поддержку, внести свои предложения. В обсуждениях должны принимать участие и представители органов управления, которые должны аргументировать принятие своего решения и фиксировать вносимые предложения. Также необходимо ввести модерацию данных площадок, чтобы не допускать неуважительных высказываний и направлять обсуждения в конструктивное русло. Подобные площадки позволят не только прояснить позицию администрации в системе принятия решений, но и будут способствовать вовлечению сотрудников университета в обсуждение задач, связанных с развитием университета, а значит и распространению культуры участия в управлении, без чего внедрение подхода shared governance является неосуществимой задачей.

7. Распространение культурных практик shared governance в российских университетах.

Работа структур, организованных в рамках подхода shared governance, не сможет быть эффективной, если они не будут наполнены людьми, разделяющими ценности данного подхода и не обладающими соответствующими культурными практиками.

Реализация подхода shared governance требует не только желания и умения отстаивать интересы своей группы, но и восприятия конечной цели данной системы — развитие конкурентоспособного предпринимательского университета, что возможно только при совместных усилиях всех стейкхолдеров.

Самая ожидаемая проблема, наличие которой в свое время и инициировало введение подхода shared governance в американских исследовательских университетах, это отстранение академического персонала от участия в управлении. Профессиональный менеджмент, ориентированный исключительно на достижение высоких показателей эффективности, а также внешние стейкхолдеры и инвесторы регламентируют деятельность университета во всех вопросах, включая академические, оставляя формально созданным комитетам церемониальную функцию консультирующих органов. Как выразился provost одного из американских университетов: «им позволяют высказаться, жмут руки и делают, как считают нужным».

Разрешение данной ситуации во многом зависит от государственной политики в области развития предпринимательских университетов и от активности академической общественности, выражающей несогласие с подобным положением дел. Так, в Нидерландах в 2015 г. было опубликовано множество статей и докладов с критикой руководства Амстердамского универси-

тета (University of Amsterdam) за сосредоточенность на экономических показателях в ущерб академическому развитию. В ответ на это правительство в лице министра образования в 2016 г. вынесло в Парламент страны предложение о передаче ряда властных полномочий во всех университетах Нидерландов от администрации студентам и преподавателям. В перечень полномочий вошли, в том числе полномочия в области управления бюджетом и кадровой политикой. В результате в Амстердамском университете был создан комитет, который разработал план децентрализации и демократизации управления университетом [20].

8. Организация подготовки и повышения квалификации университетского управляющего персонала.

Еще одним важным моментом, способствующим рационализации управления университетами, является организация подготовки и повышения квалификации университетского управляющего персонала, особенно топ-менеджеров. В этой связи российским университетам было бы весьма полезно изучить и адаптировать опыт британского правительства по созданию Фонда Лидерства (англ., leadership foundation). Фонд лидерства имеет своей целью подготовку кадров профессиональных менеджеров и лидеров для работы в системе современных университетов. Среди обучающих программ Фонда можно выделить следующие:

- 1) программа для глав департаментов;
- 2) программа для лидеров исследовательской группы, предназначенная для развития навыков руководителя исследовательской группы;
- 3) программа для руководителя образовательных коллективов, а также прочие программы для менеджеров разных направлений университетской деятельности, в том числе по управлению изменениями.

Однако существует пусть и менее очевидная, но гораздо более глубокая проблема, препятствующая внедрению подхода shared governance. Как показывает опыт некоторых стран, уже начавших внедрение shared governance в национальные университеты, проблема заключается не только и не столько в отстранении академического персонала от участия в управлении, сколько в том, что академический персонал в своем большинстве не разделяет концепцию предпринимательского университета с его корпоратизацией и профессионализацией управления.

Поскольку формирование культурных практик является долгосрочным процессом, для университетов, развивающих систему управления на основе подхода shared governance, представляется целесообразным сочетание двух подходов: привлечение к участию в управлении тех, кто имеет опыт работы в рамках подхода shared governance, и планомерное осуществление мероприятий, направленных на развитие культуры shared governance как части культуры предпринимательского университета.

9. Привлечение к управлению людей, имеющих опыт работы в университетах, поддерживающих shared governance.

Практика привлечения к управлению людей, имеющих опыт работы в университетах, реализующих подход shared governance, широко применяется в развиваю-

щихся предпринимательских университетах азиатского региона. В национальных университетах Сингапура, Китая, Японии построение национальных университетов часто идет в институциональном партнерстве с ведущими мировыми университетами. К сожалению, России требуется преодолеть ряд препятствий, в частности, в области трудового и миграционного законодательства, которые значительно ограничивают сегодня прием на работу иностранных специалистов. Также следует отметить, что те негосударственные университеты, которые изначально были построены в соответствии с подходом shared governance, сейчас уже сами могут стать источником таких кадров для других российских университетов, только приступивших к реализации подхода shared governance.

10. Привлечение к управлению университетом молодых ученых и учащихся.

Привлечение студентов к участию в управлении является частью подхода shared governance как системы принятия решения, позволяющей найти баланс интересов всех стейкхолдеров университета. Но важность вовлечения учащихся и молодых сотрудников в управление определяется еще и тем, что многие из сегодняшних студентов в недалеком будущем станут теми, кто будет определять облик высшего образования как будущие ученые, преподаватели, предприниматели, государственные служащие. Это еще в большей степени касается молодых ученых, среди которых с большой вероятностью могут быть будущие заведующие кафедрами, деканы и ректоры. Участие в работе коллегиальных органов системы, действующей в соответствии с подходом shared governance, получение теоретических знаний через участие в обучающих программах и тренингах — все это важно для создания кадрового резерва каждого университета и системы высшего образования в целом.

Выводы

1. Для развития предпринимательских университетов необходимо осуществление комплексных преобразований структуры управления, включающих в себя выстраивание отношений между:
 - университетом и внешней социально-экономической средой, что позволит университету стать конкурентоспособным участником рынка инноваций;
 - университетом и Министерством образования и науки РФ, что определит переход от централизованного государственного управления и финансирования университетов к конкурентной модели управления;
 - стейкхолдерами внутри университета, что позволит сбалансировать бюрократическую и академическую составляющие системы управления университетом.
2. Представляется, что управление предпринимательским университетом реализуется наиболее эффективно командами профессиональных менеджеров от науки, при высокой степени развития академических свобод внутри университетского сообщества.

3. Для предпринимательских университетов наиболее эффективной системой принятия решений и подходом к управлению является подход, основанный на концепции shared governance, позволяющий организовать процесс принятия решений на основании нахождения баланса интересов всех стейкхолдеров университета.
 4. Основным препятствием для создания системы принятия решений, соответствующей тем целям, которые стоят перед ведущими университетами России, является неразвитость культуры shared governance как части несформированной культуры предпринимательского университета.
12. Shared governance in colleges and universities: A statement by the Higher Education Program and Policy Council. AFT Higher Education. 2011. P. 11.
 13. S. Kater, J. Levin. Shared Governance in the Community College. The University of Arizona. 2003. P. 37.
 14. S. Lapworth. Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation//Higher Education Quarterly. 2004. Vol. 58. No. 4. P. 299-314.
 15. R. Middlehurst. Leadership Roles and Management Structures in UK Universities//Higher Education Quarterly. 2004. Vol. 58. No. 4. P. 258-279.
 16. Poh-Kam Wong, Yuen-Ping Ho, Annette Singh. Towards an «Entrepreneurial University» Model to Support Knowledge-Based Economic Development: The Case of the National University of Singapore//World Development. 2007. Vol. 35. No. 6. P. 941-958.
 17. Stanford University. <http://www.stanford.edu>.
 18. University of California, Berkeley. <http://www.berkeley.edu>.
 19. University of North Carolina at Chapel Hill. <http://www.unc.edu>.
 20. <http://www.uva.nl/en>.

Список использованных источников

1. О. В. Бычкова. Участие в управлении университетом: научное издание. СПб.: Норма, 2016. – 120 с.
 2. О. В. Бычкова. Что такое shared governance?//Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 105 (5). С. 110-121.
 3. Е. Б. Кузнецов, А. А. Энговатова. «Университеты 4.0»: точки роста экономики знаний в России//Инновации. 2016. № 5 (211). С. 3-9.
 4. П. Маассен. Парадокс в управлении университетом/Под ред. Д. В. Козлова, Н. Г. Малошонов//Современный университет между глобальными вызовами и локальными задачами. VII Международная конференция Российской ассоциации исследователей высшего образования сб. материалов; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т образования. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. С. 30-40.
 5. Г. Розовски. Университет. Руководство для владельца. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. – 328 с.
 6. R. Alfred. Shared Governance in Community Colleges. Education Commission of the States. 1998. P. 2-9.
 7. A. Amaral, A. Magalh es. The Emergent Role of External Stakeholders in European Higher Education Governance/in A. Amaral, G. A Jones, B. Karseth (eds.) op. cit., 2002. P. 1-21.
 8. M. Ben-Ruwin. The Corporatization of Shared Governance: The Corporate Challenge and the Academic Response. AAUP Shared Governance Conference and Workshops. 2010. P. 16.
 9. B. R. Clark. The organizational saga in higher education//Administrative sci. quart. 1972. Vol. 17. No. 2. P. 178-184.
 10. J. A. Douglass. Shared governance at the University of California. Research and Occasional Paper Series. 1998. P. 12.
 11. H. Etzkowitz, A. Webster, C. Gebhardt, B. R. Cantisano Terra. The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm//Research Policy. 2000. Vol. 29. No. 2. P. 313-330.
- The application of the shared governance approach in Russian universities: the formulation of the problem and the direction of improvement**
- N. P. Ivaschenko**, doctor of economics, professor, head of department of economics of innovation, faculty of economics.
- O. V. Timofeeva**, master of economics, faculty of economics.
- A. A. Engovatova**, PhD, deputy head of the department for research policy and research management.
(Moscow state university)
- In the article the authors considered the decision-making system in the entrepreneurial university governance structure, implemented on the basis of the shared governance system. It is demonstrated that the shared governance approach allows the transition to a model of competitive management in the universities, characterized by the professionalization of administrative staff, and simultaneously saves the academic nature of the institution of higher education. Authors formulate a number of recommendations concerning implementation of the shared governance approach within the Russian higher education system, based on the analysis of foreign and domestic experience in the development of the institution of entrepreneurial universities.
- Keywords:** knowledge economy, entrepreneurial university, shared governance approach, the project «5-100».