

## АДХОКРАТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: КЕЙС АСТРАХАНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

И. Н. Ахунжанова<sup>1</sup>, А. П. Лунев<sup>1</sup>, Ю. Н. Томашевская<sup>1</sup>, А. В. Кошкаров<sup>1</sup>,  
С. С. Гамидов<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Астраханский государственный университет,  
Российская Федерация, 414016, Астрахань, ул. Татищева, 20а

<sup>2</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

**Для цитирования:** Ахунжанова И. Н., Лунев А. П., Томашевская Ю. Н., Кошкаров А. В., Гамидов С. С. 2020. Адхократический подход к управлению в системе высшего образования: кейс Астраханского государственного университета. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 19 (2): 180–202. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.203>

В настоящее время государственные учреждения высшего образования испытывают воздействие со стороны бизнеса, населения и государства, что приводит к динамичным изменениям внутренней среды университетов. Это противоречие между внутренней и внешней средой в условиях быстро меняющихся рынков оказывает негативное влияние на институциональную эффективность — с ростом нестабильности начинает формироваться новая управленческая структура, которая, сочетая в себе инструменты административной бюрократии и адхократии, может удовлетворять спрос на инновации. Возникает еще один вызов для университетского образования — трансформация университетов как профессиональных организаций в университеты гибридные, структура которых не имеет жестких ограничений. В статье выявлены особенности использования инструментов адхократии в сфере высшего образования; рассмотрена возможность применения адхократического подхода к построению структуры и дизайна организации на примере Астраханского государственного университета, а также отмечен ряд факторов, сдерживающих распространение адхократии в вузах России. В результате исследования получены следующие выводы: организация обучения должна осуществляться на принципах командной работы по реализации сложных инновационных проектов; социализация — одна из ключевых практических моделей подготовки студентов в условиях проектного обучения и адхократического подхода; любая адхократическая система является самообучающейся и для ее формирования необходимо обучение и развитие персонала университета; переход от профессионального университета к адхократическому необходимо осуществлять постепенно, сочетая обе формы — бюрократию и адхократию.

**Ключевые слова:** административная адхократия, операционная адхократия, социализация, проектное обучение, международная инициатива Задумай — Спроектируй — Реализуй — Управляй.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Начиная с 2009 г. ряд российских вузов по аналогии с зарубежными был наделен статусом исследовательских университетов<sup>1</sup>. Их миссией стала не только подготовка специалистов и проведение научных исследований, но и подготовка исследователей. Эти университеты не создают сложных продуктов, услуг и систем и не продвигают их на рынке в ответ на потребности клиентов — иными словами, не занимаются маркетингом сложных продуктов и технологий, не оказывают консалтинговых услуг по их внедрению в производство, т. е. не выполняют функции, присущие бизнесу.

В международной практике адхократический подход к управлению организацией позволяет работать в условиях рыночной неопределенности, реагировать на изменения цен и спроса на продуктовых рынках, перестраивать процесс, изменять номенклатуру услуг и т. д. Данный подход глубоко исследован в работах зарубежных ученых (см., напр.: [Waterman, Rukeyser, 1990; Waterman, 1993; Beairsto, 1997; Travica, 1999]), в особенности Г. Минцберга [Минцберг, 2004; 2009; 2018]. Генезис понятия «адхократия», различные подходы к его определению, особенности функционирования адхократических организаций представлены и в работах отечественных авторов (см., напр.: [Красникова, 2003; Красникова, Пашкус, 2016; Басовская, Юцис, 2018]). Вопросы внедрения адхократии в компаниях и организациях, в том числе инновационных, как нового типа организационной культуры рассматриваются, например, в [Герасимова, 2012; Шаталов, Тихомирова, 2017; Докукин, Дрогобыцкий, 2011]. Однако возможности использования адхократического подхода в отношении университетов как в зарубежной, так и в российской научно-экономической литературе изучены пока еще в недостаточной степени.

Цель настоящей статьи — проанализировать позитивный российский опыт формирования адхократического университета на примере Астраханского государственного университета.

Исследование имеет следующую структуру: рассмотрение особенностей применения адхократических подходов к деятельности университетов; анализ опыта проектирования и формирования административной адхократии в Астраханском государственном университете (АГУ); описание практики реализации проектов на основе операционной адхократии на примере данного университета. В заключении сделан вывод о том, что в результате перехода на проектное обучение и университетской индоктринации университет вырабатывает определенные стили и модели поведения, присущие ему как профессиональной и научной школе.

---

<sup>1</sup> 17 октября 2009 г. статус исследовательских университетов получили 12 вузов, 26 апреля 2010 г. — еще 15.

## ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДХОКРАТИЧЕСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

В теории организации [Zajac, Kraatz, Bresser, 2000; Currie, Huisman, 2004; Rotherham, 2011], особенно в современном ее звучании, подчеркивается, что адхократия и бюрократия выполняют два различных типа функций. Бюрократия — это форма управления, характерная для рутинных видов деятельности, которая помогает реализовать ежедневные практики и организовать работу по стабилизации, тогда как адхократия подходит для творческого процесса и служит основой инновационной деятельности. В этой связи эффективно одновременное применение функций обоих типов в рамках одной организации. Рациональное совмещение стабильности и качества с гибкостью и инновациями обеспечивает переосмысление традиционного понимания бюрократии и возникновение стимулирующей бюрократии, когда бюрократические структуры и системы поддерживают работников через сильное управление, которое устанавливается снизу, а не утверждается сверху [Adler et al., 1999, p. 38]. Однако несбалансированное сочетание бюрократии и адхократии университетами может привести к потере «организационной памяти, стандартов качества, опыта персонала и процедур регулирования» [Awbrey, 2012, p. 63].

Преднамеренное преобразование принудительной бюрократии в стимулирующую ведет к совместному функционированию адхократии и бюрократии, их взаимному обогащению и в итоге к обучению университета. Как представляется, при переходе к адхократической конфигурации университетам необходимо учитывать следующие важные аспекты.

1. Первый этап перехода к адхократической конфигурации заключается в организации новых территорий и их включении в общую исследовательскую инфраструктуру университета для новаторской деятельности, в том числе посредством строительства новых учебно-лабораторных комплексов, позволяющих реализовывать образовательный процесс как непрерывный выпуск организационных проектов (инновационных продуктов и подготовку исследователей).
2. Современные университеты, применяющие бюрократическую модель управления, осуществляют массовое обучение специалистов и, как исключение, исследователей в рамках программ аспирантуры и докторантуры. В адхократических университетах через организацию командной работы подготовка исследователей<sup>2</sup>, новаторов ведется как целенаправленно, так и непреднамеренно в процессе деятельности. Основным принципом подготовки — создание и развитие условий для реализации инновационных проектов в любой части организации, которые позволят непрерывно формировать необходимые компетенции у студентов и преподавателей, в том числе:

---

<sup>2</sup> Исследователи — это преподаватели, магистранты, аспиранты, студенты старших курсов, научные работники центров, лабораторий, институтов, участвующие в «грандиозном эксперименте», — систематическом улучшении всего, что делается для удовлетворения потребностей заказчиков и клиентов.

- готовность проводить коллективные исследования; аналитическое мышление, основанное на неопределенности и работающее с рисками и прогнозами (логикой) развития событий; предпринимательское, экологическое мышление. В результате формируются новые ценности, открываются другие возможности для обучения, демонстрируются успешные примеры развития.
3. В адхократических университетах предполагается активное вовлечение студентов в производственную деятельность на основе проектного обучения и участия в исследованиях. В ходе данного процесса усиливается интеграция профессионального образования и знания специфики различных отраслей экономики (промышленности, сельского хозяйства и социальной сферы).
  4. Параметры организационного дизайна при адхократической конфигурации университетов, в том числе проектов, реализуемых на их базе, имеют следующий вид: формализация; обучение; индоктринация<sup>3</sup>; формирование групп на основе ролей ее членов; определение размера подразделений; планирование; разработка инструментов взаимодействия<sup>4</sup>; децентрализация.
  5. Использование в деятельности университетов (организация учебного, научного процессов, административная работа) таких параметров адхократии, как гибкая, органическая, выборочно децентрализованная среда<sup>5</sup>, механизм взаимного согласования, работа постоянных комитетов и т. д., обеспечивает постоянный выпуск организационных проектов, формирование «мягких» навыков у студентов и сотрудников на протяжении всего срока обучения, создание новых бизнесов.
  6. В деятельности университетов применимы как операционная, так и административная адхократия. Первая позволяет выполнять внешние заказы, что отвечает требованиям, предъявляемым к современным учреждениям высшего образования в отношении интенсификации привлечения частного капитала, повышения его доли и разнообразия форм (в том числе развития эндаумент-фонда). Административная адхократия дает возможность совершенствовать деятельность университета, повышать эффективность управления, а также в случае необходимости работать над собственными проектами.
  7. Для повышения эффективности влияния адхократии на работу университета требуется, чтобы на его базе реализовывались межфункциональные

---

<sup>3</sup> Индоктринация (идеологизация) — проектный параметр, связанный с программами и методиками, применяемыми для стандартизации норм организационного поведения, в результате которого сотрудники лучше реагируют на идеологические потребности организации и способны адекватно принимать решения и действовать в ее интересах [Минцберг, 2018, с. 141].

<sup>4</sup> Инструменты взаимодействия — «группы механизмов для взаимной корректировки внутри подразделений и между ними» [Минцберг, 2018, с. 142–143]. К таким инструментам относятся связующие позиции (например, инженер по закупкам), целевые рабочие группы, менеджеры-интеграторы (например, бренд-менеджеры), матричные структуры.

<sup>5</sup> Адхократия децентрализована избирательно — как по горизонтали, так и по вертикали. «Право принимать решения широко распределено, причем очень сложным образом, между менеджерами и не менеджерами всех уровней иерархии» [Минцберг, 2004, с. 212].

- инициативы<sup>6</sup>. Важно, чтобы они вписывались в стратегический план университета с четким пониманием, почему эти инициативы и доведение их содержания до сознания всех членов коллектива имеют значение. При формировании самоуправляемых межфункциональных команд следует оговаривать их основные задачи в ходе реализации проекта, а также определять роль лидера и каждого члена команды.
8. В адхократических университетах преобладает стратегия развития, основанная на самообучении, что позволяет повышать результативность, качество и производительность умственного труда, приводит к развитию коллективов, стимулирует инициативу снизу. При этом новые стратегии в адхократических университетах создаются операторами и другими участниками команды на основе потока оперативных решений (возникающие стратегии), а их внедрение предполагает невмешательство руководства университета, основная задача которого — формирование среды для возникновения новых стратегий в подразделениях организации.
  9. Адхократия в университете предполагает выстраивание международных коммуникаций, поскольку образовательная и исследовательская деятельность эффективна при условии интеграции в международную систему.
  10. Адхократия — это динамичное лидерство, которое формирует убедительное видение и создает условия для его корректирования в результате эффективного диалога. Поэтому при внедрении адхократии необходимо обращать внимание на так называемые провалы, среди которых: несоответствие стратегии университета его внутренним ресурсам; использование в управлении исключительно адхократии без бюрократии или их неэффективный баланс<sup>7</sup>; нерациональные коммуникации в командах (подр. см.: [Awbrey, 2012]).

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ АДХОКРАТИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ: ОПЫТ АСТРАХАНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

Примером университета, формирующего адхократическую среду, является Астраханский государственный университет. Внедрение современных методик и технологий на основе проектного подхода, бережливого мышления, всеобщего управления качеством и т. д. в вузе относится к 2005 г., когда большие команды преподавателей и руководство университета стали посещать различные центры новаторства по обучению и организации современного бизнеса (таблица).

---

<sup>6</sup> Инициативы, реализуемые межфункциональными командами, состоящими из представителей различных факультетов и отделов.

<sup>7</sup> Непродуманная реализация адхократии в рамках традиционного института может создать непреднамеренные негативные последствия — в данном случае парадоксальную ситуацию, которая ставит организацию перед выбором: инновации или качество и стабильность, обеспечиваемые бюрократией. Превалирование адхократических инструментов повышает инновационность деятельности, но снижает качество и стабильность.

Таблица. **Формы взаимодействия Астраханского государственного университета с центрами новаторства**

Год	Партнер	Форма взаимодействия
2005	Университет Сакария (Sakarya University, Turkey)	Использование опыта подготовки специалистов в аграрной отрасли, что позволило приступить к созданию аграрной площадки при университетском технопарке для получения экспериментальной овощной товарной продукции
2007	Компания «Тойота» (Toyota, Japan)	Приглашение экспертов; отработка ряда технологий, которые соответствовали организации учебного и научного процессов, в том числе встроенное качество, «точно-во-время» и др.
2007	Университет Канагавы (Kanagawa University, Japan)	Систематический обмен преподавателями и студентами, прежде всего в области подготовки специалистов по высоким технологиям, а также при изучении японскими коллегами русского языка, а сотрудниками АГУ — японского технического перевода
2007	Университет Кларка (Clark University, USA)	Запуск проекта по реализации магистерских программ в сфере управления (профессиональные коммуникации, государственное управление и информационные технологии). За годы его реализации около 250 человек из России (Астрахани, Москвы, Челябинска), Ирана, Турции закончили магистерские программы университета Кларка и программы последипломного образования АГУ, в том числе около половины из них — это преподаватели, сотрудники
2007	Вустерский политехнический университет (Worcester Polytechnic University, USA)	Обучение команды преподавателей и сотрудников АГУ робототехнике, что в дальнейшем позволило студентам одерживать победы на международных соревнованиях и занимать призовые места
2008	Институт стратегии и конкурентоспособности Гарвардского университета (Harvard University, USA)	Создание на базе АГУ аффилированной структуры Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) по реализации курса «Микроэкономика конкурентоспособности» профессора М. Портера (M. Porter), что позволило университету выиграть конкурс на реализацию Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ
2012	Массачусетский технологический институт (Massachusetts Institute of Technology, USA)	Тесные контакты с факультетом космонавтики и аэронавтики Массачусетского технологического университета и профессорами Э. Кроули* (Edward Crawley) и Д. Вислером (David D. Wisler), которые проводили занятия с руководством, преподавателями и студентами, помогли АГУ осваивать проектное обучение и исследования в рамках международной инициативы CDIO (Conceive — Design — Implement — Operate), построенной на цикле Э. Деминга [Золотарева, Умаров, 2011; Деминг, 2019; Нив, 2019]

Примечание: \* — профессор Э. Кроули с 2003 по 2006 г. занимал позицию исполнительного директора Института Кембридж-МТИ (Cambridge-MIT Institute) и был приглашенным профессором Пекинского университета авиации и космонавтики, Стэнфордского и Кембриджского университетов. В конце 2011 г. Э. Кроули принял предложение Правительства РФ и стал первым ректором СколТеха (Сколковского университета науки и технологий).



Многолетние целенаправленные организационные изменения в АГУ привели к тому, что в настоящее время в университете одновременно реализуется как административная, так и операционная форма адхократии. Далее в статье рассмотрены адхократические подходы к организации учебного и научного процессов в АГУ.

**Проектирование и формирование административной адхократии.** В результате описанного взаимодействия в вузе сложилась система обучения, основанная на проектном подходе. Одним из ее центральных звеньев стало создание, постоянное расширение и обновление материальной базы и инфраструктуры в 2004–2015 гг. Так, новая учебно-лабораторная база — здание более 14 тыс. кв. м — была спроектирована с учетом требований проектного обучения, новаторства, инноваций и адхократического подхода в управлении. В основе проектирования и строительства лежал опыт использования концепции международной инициативы CDIO (Conceive — Design — Implement — Operate, т. е. Задумай — Спроектируй — Реализуй — Управляй) — основного метода инновационной образовательной среды для подготовки нового поколения исследователей, новаторов.

С целью внедрения проектного управления и обучения в учебных и научных корпусах были созданы специальные территории (рабочие пространства) для разработки и реализации инновационных проектов. В первой зоне «Задумай» (С) студенты обучаются выдвигать идеи, отбирать из них самые актуальные и передавать на следующий этап — «Спроектируй» (D), где создаются программные продукты для реализации данной идеи и ее цифровая модель. После проработки конструкторского решения на этапе «Реализуй» (I) цифровая модель воплощается в реальный объект в производственных мастерских и лабораторных аудиториях, и в результате формируется прототип. На этапе «Управляй» (O) данная модель проходит виртуальную или реальную процедуру выхода на рынок. Пространства, в которых формируются новые компетенции, включая критическое и креативное мышление, навык работы в команде, предпринимательское мышление, лидерство, — дополняют типовое пространство (аудитории, лаборатории и т. п.). Поскольку данные помещения ориентированы на работу в командах, они оснащены специальной мебелью, которая в течение учебного занятия может быстро трансформироваться (менять свою конфигурацию) для работы команд от 4 до 20 человек, а для конфигурации занятий на основе сценарного подхода можно ее полностью убрать. В аудиториях установлены большие панели для обращения к онлайн-ресурсам, демонстрации презентационных, а также аудио- и видеоматериалов или использования их как интерактивных досок.

Реализация данного проекта стала возможной в результате международного сотрудничества АГУ с другими вузами, входящими в инициативу CDIO, которая позволяет по-новому выстраивать архитектуру образовательного процесса, основанного на постоянной активизации учебной деятельности. В процессе обучения моделируется предметное и социальное содержание профессионального

труда, что создает условия трансформации учебной деятельности студента в профессиональную деятельность специалиста.

Вовлечение студентов в производственную деятельность включает: во-первых, интеграцию в научную социализацию, когда они разрабатывают свои проекты и демонстрируют их на выставках; во-вторых, создание в процессе учебных занятий инновационных систем, востребованных на рынке (посредством совершенствования технологии<sup>8</sup>); в-третьих, подготовку различных комплексных проектов (курсовые, дипломные работы, интегрированные практики с участием работодателей, бизнеса). Вовлеченность студентов обеспечила внедрение в АГУ проектного подхода на основе работы в командах, что повышает гибкость организации учебного процесса, способствует созданию студентами сложных инновационных проектов и решений. Все это, с одной стороны, позволяет сделать образовательный процесс новаторским (образовательная среда становится адхократической, состоящей из разных проектов), а с другой — получать инновационные продукты в виде проектов, разработанных студентами.

Одна из главных идей концепции CDIO — повышение доли активного и практического обучения на основе проектного подхода. Ключевыми инструментами проектного подхода являются разработка интегрированного учебного плана и внедрение комплексных учебных мероприятий, которые обеспечивают освоение студентами дисциплинарных знаний и одновременное формирование необходимых личностных и межличностных компетенций, а также навыков создания объектов, процессов и систем [Кроули и др., 2015]. Примером проектного подхода в АГУ могут служить два междисциплинарных проекта: творческая социализация, которая формирует личностные и межличностные компетенции, и создание аграрной площадки при университетском технопарке для получения овощной товарной продукции.

В целях развития общих профессиональных компетенций в АГУ внедрена практика социализации студентов как механизм вовлечения их в учебный и инновационный процесс через различные формы творческой социализации. Этот сложный проект охватывает подпроекты по различным жанрам: мюзикл, национальные танцы, драматические спектакли, выставки командных арт-работ из глины на тему краеведения Астраханской области и т. д. Для реализации данной практики в университете создан творческий кластер, инфраструктурными элементами которого являются: Культурный центр, Центр письма и мышления, ремесленные мастерские, магазин готовой продукции, мастерские по пошиву одежды и др. На их базе формируется сообщество креативных людей, образующих концентрированную среду, которая способствует развитию творческого потенциала и обеспечивает комфорт для проведения культурного досуга, учебного процесса и работы. Услуги творческого кластера предоставляются широкому кру-

---

<sup>8</sup> Пример заданий к проектам при подготовке бакалавров технических направлений в АГУ представлен в статье [Валишева, Рыбаков, 2019].



гу потребителей. Разнообразные проекты позволяют повысить квалификацию как внутренних (преподавателей, научных сотрудников и т. д.), так и внешних клиентов (обучающихся) и получить дополнительное образование.

*Творческая социализация.* Рассмотрим пример творческой социализации (административной адхократии), в рамках которой студенты, начиная с младших курсов, участвуют в создании конкретных проектов. Основная ее цель — формирование таких важных компетенций и навыков для профессиональной подготовки, как: сценарное мышление и сценарные навыки, работа в команде, лидерство, равный обучает равного, умение исполнять роли и коммуницировать на сцене (на рынке), проводить экспертизу и выполнять задания точно-во-время, а также креативность, критичность, предпринимательство и ряд других. Все эти качества необходимы в профессиональной деятельности каждого студента, выпускника, специалиста.

Проекты творческой социализации реализуются в университете два раза в год (осенью и весной). Каждый из них осуществляется в течение двух месяцев. Студенческий совет по социализации определяет основную тематику мероприятия (спектакли, массовые танцы, мюзиклы и т. д.) и доводит ее до сведения факультетских лидеров за один день до начала проекта. Проекты включают: название проекта, которое определяется советом по творческой социализации, разработку сценария, подбор участников, проведение репетиций, выступление (конечный продукт). На рисунке представлена организационная структура, отражающая взаимодействие участников проекта в процессе творческой социализации<sup>9</sup>.

Координацию студенческих команд осуществляют лидеры-интеграторы, работа которых строится на принципах убеждения и дипломатии. В функции студенческих советов по различным направлениям социализации входит координация на условиях согласования. Они существуют в форме постоянных комитетов и иницируют процесс проведения того или иного проекта по социализации.

На базе каждого факультета созданы факультетские советы по социализации. Группы студентов, формирующих их состав, выполняют функции лидеров-интеграторов, поскольку они имеют экспертные знания, более широкий кругозор, вызывают доверие, вовлечены в творческую деятельность, способны быть третейскими судьями в разрешении конфликта интересов. Деканы выступают в качестве кураторов творческой социализации и оказывают необходимую поддержку внутри и за пределами факультета: поиск спонсоров, связь с выпускниками и т. д. Количество студентов в факультетских командах должно быть от 15 до 50 чело-

<sup>9</sup> Объединенный совет обучающихся состоит в том числе из лидеров университетских студенческих советов по разным направлениям социализации: научной, творческой и спортивной. В университетские студенческие советы по социализации входят лидеры факультетских студенческих советов по социализации; в факультетские советы — лидеры проектов, задача которых заключается в подборе команд и непосредственной реализации проектов, руководство факультета и различных структурных подразделений университета для ресурсного обеспечения проекта и команды (залы, аудитории, материальные и технические ресурсы), выступая в качестве лидера-интегратора. Лидер проекта определяет даты репетиций, дизайн проекта, команды и выступления.

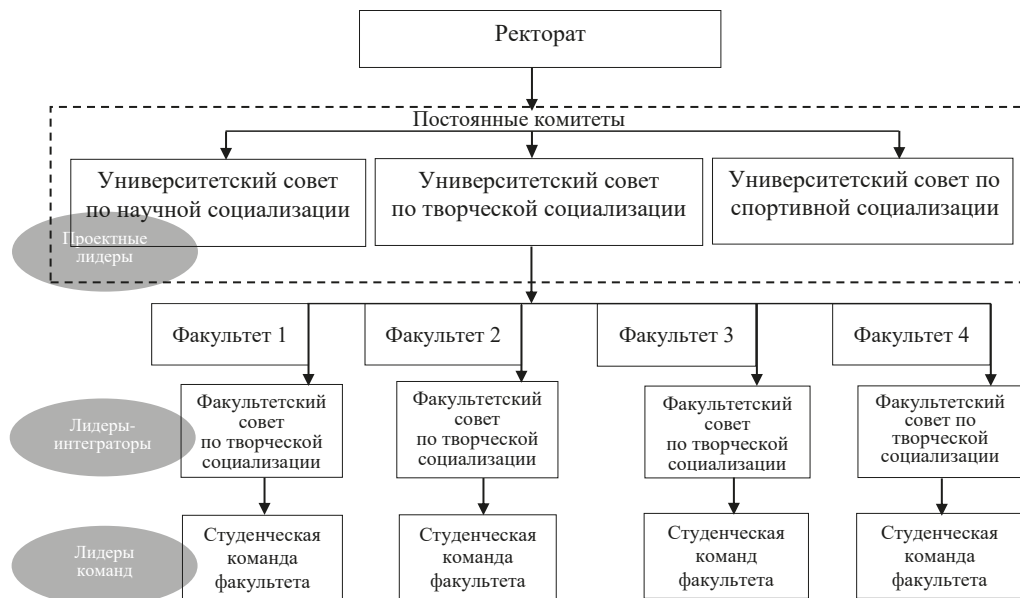


Рисунок. Организационная структура проекта творческой социализации

век. При этом в соответствии с требованиями к структуре участников каждую команду должны представлять не менее 20 % первокурсников.

Условия конкурса предполагают организацию студенческими командами номеров, тематика которых каждый год меняется. С момента объявления тематики и основных условий в течение полутора месяцев разрабатывается и совершенствуется сценарий, определяются регламенты каждой командой от факультетов и ведется основная подготовительная работа: разработка сценария, репетиции, поиск костюмов, декораций. Генеральная репетиция проводится с обязательным использованием всех необходимых инструментов (декорации, костюмы, освещение, звук и т. д.). Время выступления каждой команды не более 40 минут.

Финансирование проекта осуществляется за счет бюджета университета (3 тыс. руб. на каждый факультет) и привлечения финансовых и других ресурсов со стороны внешних инвесторов. Качество выпускающего мероприятия оценивается по следующим критериям: сценарий, количество участников, выступающих на сцене, эффективность использования пространства сцены, умение привлечь спонсоров и материально-финансовые средства (на костюмы, декорации и другие нужды). Во время мероприятия учитывается наполняемость зала студентами каждого факультета, а также их зрительская активность и умение оказать поддержку команде. Через неделю после выставления итоговой оценки на отдельном мероприятии при закрытии проекта все команды получают дипломы участников, около трети — дипломы лауреатов. Каждая команда при вручении диплома демонстрирует трехминутное выступление части своего проекта.

Таким образом, проект творческой социализации АГУ имеет следующие параметры организационного дизайна:

- ◆ формализация: установление конкретных сроков и этапов проведения социализации;
- ◆ обучение: проведение тренингов в процессе репетиций;
- ◆ индоктринация: вовлечение студентов в процесс разработки и проведения мероприятий, в результате которого стандарты норм организационного поведения усваиваются в виде глубоких убеждений;
- ◆ формирование групп на основе ролей ее членов: режиссеры, сценаристы, актеры, танцоры, участники, выполняющие вспомогательные функции (техническое обслуживание, подбор и пошив костюмов, подготовка декораций, группа поддержки);
- ◆ определение размера подразделений: группы студентов от 15 до 50 человек;
- ◆ планирование: студенты сами планируют процесс проведения репетиций;
- ◆ разработка инструментов взаимодействия: связь осуществляют связующие лидеры;
- ◆ децентрализация: процесс полностью децентрализован, проекты реализуются студентами, деканы выполняют функцию куратора.

Усвоенный в рамках социализации сценарный подход становится для студента базовой компетенцией, которую он применяет в дальнейшем в процессе учебы и своей будущей профессиональной деятельности. Использование в проектах творческой социализации АГУ таких параметров адхократии, как гибкая структура, согласование, работа постоянных комитетов и др., позволяет обеспечивать постоянный выпуск организационных (в данном случае творческих) проектов, формировать у студентов «мягкие» навыки на протяжении всего срока обучения, создавать новые бизнесы (в дальнейшем спектакли продаются на рынке для внешних зрителей, например на новогодние праздники), участвовать в реальной деятельности на региональном, федеральном и международном уровнях.

Особое внимание следует уделить созданию ремесленных мастерских по производству керамических изделий из местного сырья. На их базе реализуются следующие формы деятельности: учебный процесс для студентов факультета дизайна и архитектуры; мастер-классы для жителей города (для дошкольников и школьников, а также взрослого населения, в том числе гостей города); воркшоп — новая форма обучения, предполагающая самостоятельность, инициативность и личную заинтересованность в процессе приобретения творческого опыта и навыков.

Одним из примеров обучения в форме воркшопа является двухмесячный проект в рамках творческой социализации для 18 команд различных факультетов АГУ. На первом этапе студенты выдвигают идею создания линейки изделий, отражающих историю и современную жизнь астраханцев. На втором — посещают

участок, где расположено сырье — глина<sup>10</sup>, которую они сами добывают. Третий этап — обучение работе с глиной в течение двухнедельной пропедевтики. Следующие три недели — создание образца, включая обжиг, подбор цветовой гаммы и покраску изделия. Далее происходит разработка дизайна выставки этого продукта в соответствии с реальной историей или на основе легенд и мифов Астраханской области. И последний этап — представление созданного продукта на выставке с формированием позитивного имиджа территории и сообщества астраханцев. Данный проект позволяет студентам и слушателям развивать навыки демонстрации своих разработок потенциальным покупателям. Большое значение в процессе обучения придается визуализации информации и применимости студенческих идей к решению актуальных проблем российских территорий.

*Научная социализация.* Отличительной особенностью научной социализации в АГУ является ее развивающийся динамический характер, поскольку предлагаемые студентам для изучения и разработки проекты изменяются в соответствии с экономическими и исследовательскими трендами в стране и мире. Весной каждого года в рамках «Месяца науки» в университете проводится Фестиваль проектов научной социализации, в ходе которого соревнуются факультетские команды. Представляя проекты, они демонстрируют направления своего научного развития и текущие достижения. Команды оценивает студенческое жюри, состоящее из внутренних и внешних экспертов, в том числе инвесторов, которое определяет номинации и присуждает дипломы, грамоты, призы победителям.

В ходе реализации национальной программы «Цифровая экономика» в Российской Федерации и активизации концепции Национальной технологической инициативы научная социализация в АГУ стала ориентироваться на объединение проектов разных факультетов в соответствии с существующими и будущими высокотехнологичными рынками. Появились межфакультетские проекты, направленные на удовлетворение потребностей конкретных рынков, в частности фуднет, аэронет, финнет, маринет, едунет, технет и др. Такой подход позволил не только объединить проекты разных факультетов в рамках общего научного направления, но и создать несколько межфакультетских команд, работающих над общим проектом и аккумулирующих взаимодополняющие компетенции. Новые идеи часто возникают в ходе регулярных встреч студенческого научного совета университета, куда входят представители всех факультетов.

*Спортивная социализация.* Спортивная социализация в АГУ — это объемный (сложный) мастер-класс со следующими параметрами. Горизонтальная специализация представлена набором основных командных спортивных игр (футбол, баскетбол, гандбол, волейбол). Платформа спортивной социализации так же, как творческая и научная социализация, состоит из 18 команд (по одной

---

<sup>10</sup> Это сырье находится на территории Астрахани в Бэровских буграх, образовавшихся в результате отступления Хвалынского моря. Название происходит от имени российского ученого, члена Петербургской академии наук, президента Русского энтомологического общества, одного из основателей Русского географического общества Карла Эрнста фон Бэра.

от каждого факультета). Их участниками являются студенты первого и второго курсов, не обладающие знаниями, навыками, умениями в данном виде спорта, включая его историю и правила игры. Количественный состав соответствует или кратен количеству членов команды в этом виде спорта. Тренером (наставником) по спортивной социализации назначается студент старшего курса, который имеет спортивный разряд в этом виде спорта. Наставник разрабатывает требования по теоретической подготовке, в том числе по индоктринации, включающей в себя знание истории игры, важные вехи в развитии конкретного вида спорта (международные соревнования, включая Олимпийские игры, соревнования в стране и на территории города), известных игроков и т. д.

Спортивная социализация также проводится два раза в год. На протяжении двух месяцев участники команды периодически встречаются для проведения тренировок, изучения теории вопроса, правил игры, а также таких параметров, как время соревнований, группирование. Заключительная часть двухмесячной социализации проходит в виде показательных выступлений, демонстрирующих владение важными элементами игры, знание теории, а также участия в межфакультетских соревнованиях. Заканчивается проект подведением итогов и награждением участников. Приветствуется смешанное участие юношей и девушек в одной команде. В ходе социализации участникам дается задание, пропагандирующее данный вид спорта среди членов семьи и друзей (например, просмотр матчей по телевидению и их обсуждение).

Важным условием создания адхократической среды в университете является формирование корпоративной культуры, которое начиналось с основания Центра организационного обучения для преподавателей, исследователей и других категорий сотрудников. Задача центра заключается в запуске организационных проектов с целью совершенствования профессиональных навыков, умений и компетенций преподавателей, исследователей и специалистов-практиков. Опыт показывает, что такие центры очень эффективны, причем не только в производственных организациях, но также в сфере услуг и в системе высшего образования.

В АГУ система корпоративного (организационного) обучения сотрудников развивалась в период с 2008 по 2018 г. и включала три этапа [Акмаева и др., 2019]. На первом этапе разрабатывалась и реализовывалась долгосрочная программа обучения ключевых руководителей университета (ректора, проректоров, директоров институтов и деканов). На втором — сотрудников предыдущего этапа, заведующих кафедрами, а также руководителей структурных и вспомогательных подразделений, административно-хозяйственной части, юридической службы и т. д. На третьем этапе обучались все сотрудники, развивались их профессиональные знания и навыки.

Итогом реализации этого направления стало формирование самообучающегося университета с уникальной университетской культурой обучения сотрудников, основанной на научных концепциях в области психологии и организационной культуры, современных управленческих технологий (стратегические карты,

система сбалансированных показателей). В результате сотрудники университета приобрели такие навыки, как сценарное мышление, лидерские качества, умение работать в команде.

**Практика реализации проектов на основе операционной адхократии.** Операционная адхократия в АГУ создавалась под воздействием сложной, меняющейся среды и включала в себя новые элементы. Так как адхократический университет — это самообучающийся университет, то вначале в течение 2008–2010 гг. были учреждены организационные структуры для обучения специалистов (преподавателей, исследователей, менеджеров), а также набор новых средств и инструментов (связующий персонал, менеджеры-интеграторы, специализированные команды, программы организационного обучения, специализированные образовательные пространства (Территории) для развития инновационных и исследовательских навыков, различные связующие механизмы (рабочие созвездия), механизмы горизонтальной координации разных команд и подразделений).

Работа в Территориях (центрах) строилась на основе взаимообучения участников и специалистов из разных отраслей знаний и науки. Команды состояли из преподавателей, вспомогательного персонала, научных работников, работников административно-хозяйственных служб, менеджеров по ролевым играм. Например, на Территории письма и мышления проходило обучение теории когнитивной психологии, ее применению в обучении и исследованиях. Во время работы в этих центрах участники в течение 15 минут знакомили всех присутствующих с такими современными технологиями, как бережливое производство, теория ограничений, инициатива CDIO, кластерные инициативы и т. д. Заведующие кафедрами и деканы, другие руководители факультетов и кафедр, являясь менеджерами и штабными специалистами, а также преподавателями, представляя операционный персонал, работали в одних и тех же проектных группах. Например, вспомогательные подразделения включают в себя связующие должности, а научные центры — координаторов в исследовательской, технической и производственной работе, а также маркетинговые группы и функциональные подразделения. Следовательно, в проектах операционной адхократии АГУ принимали участие представители как среднего уровня (средняя линия), так и операционного ядра структуры.

Операционная адхократия в отличие от административной реализует проекты по заказу внешних организаций или в интересах отдельных потребителей. В случае АГУ заказчиками одного из проектов («Обучение в больших потоках») выступали российские и зарубежные университеты, входящие в международную инициативу CDIO (АГУ был представителем данной системы, который выполнял заказ в интересах этой структуры), другого — частная компания по выращиванию и переработке томатов в с. Красный Яр.

*Обучение в больших потоках.* Примером применения операционной адхократии в университете является разработка и реализация проекта «Обучение в больших потоках». Так, занятия по философии как дисциплине базовой части



большинства направлений подготовки проводились в лекционных потоках с количеством студентов до 500 человек, что позволило более эффективно использовать аудиторный фонд и возможности информационных ресурсов. Технология «больших потоков» предполагает чередование различных форм и видов занятий с включением интенсивных методов обучения (работа над проектами в малых группах от 4 до 7 человек, геймификация, «равный обучает равного», брейн-ринг и т. д.). На основе принципов встроенного качества на каждом занятии проводится входящий, текущий и итоговый контроль знаний, оценивается качество учебного процесса с вовлечением студентов как в обучение («равный обучает равного»), так и в контрольную деятельность (защита проектов в малых группах). Обучение осуществляется командой преподавателей и исследователей (7–10 человек) на основе сценарного подхода, в котором особое внимание уделяется подготовительной работе (разработка сценария, распределение материала, форм его представления с помощью инновационных методов преподавания, проведение трех репетиций). Цель данного подхода — повысить удовлетворенность клиентов (студентов), их мотивацию, качество обучения в целом. Он позволяет студентам не только приобрести знания, умения и навыки, но и сформировать конкретные компетенции, в том числе креативность и критическое мышление; способность быть лидером, исполнять различные роли, задумывать, проектировать, реализовывать и управлять, работать в командах, применять научные методы исследования и др.

Организация занятий в больших потоках имеет черты операционной адхократии:

- ♦ занятия проводятся командой преподавателей в соответствии с их научной специализацией: отдельные части лекций разбиваются на 20-минутные интервалы и читаются разными преподавателями;
- ♦ студенты разбиваются на разнопрофильные команды, выполняют небольшие работы и получают коллективную оценку;
- ♦ применяются новые методы и технологии других отраслей<sup>11</sup>.

*Создание аграрной площадки при университетском технопарке.* Еще одним сложным межфункциональным проектом, стартовавшим в 2017 г. и основанным на адхократических процессах, является создание аграрной площадки при университетском технопарке и территории «Университетские сады» для получения овощной товарной продукции. Проект «Аграрная площадка для получения овощной товарной продукции» (далее — «Аграрная площадка») предполагает использование 2 га земли для выращивания томатной продукции расширенного ассортимента, чтобы удовлетворить различные потребности населения (томаты для

---

<sup>11</sup> Например, были использованы технологии игр «Что? Где? Когда?», брейн-ринг, компьютерные технологии (дистанционный контроль); опыт историко-туристической отрасли (некоторые занятия проходят в картинных галереях и музеях); опыт банковской сферы и инновационных корпораций.

консервирования, повседневного потребления, переработка на сок и томатную пасту и т. д.)<sup>12</sup>.

Для реализации проекта созданы межфункциональные команды студентов, преподавателей и сотрудников аграрного, биологического факультетов, факультета математики и информационных технологий, физико-технического факультета, физико-математического института, Центра предпринимательства и Лаборатории больших данных и цифровых технологий университета. При его разработке отрабатываются новые инструменты и технологии. Мониторинг почвы и оперативное выявление проблемных зон поля проводится с использованием таких технологий, как большие данные, искусственный интеллект, беспилотные летательные аппараты (дроны). Химико-биологические исследования позволяют выявлять и улучшать характеристики помидоров (лежкость, вкусовые качества и т. д.). Привлечение специалистов физико-математического института, на базе которого проводятся исследования в области робототехники и разработки программного обеспечения, связано с поиском современных инструментов и методов повышения качества, эффективности и производительности труда в аграрном секторе, а также автоматизации ряда рутинных операций. Центр предпринимательства формирует у студентов предпринимательское мышление и помогает искать рынки сбыта, способы доставки, определяет линейки продукции, занимается сокращением потерь, ценообразованием и продвижением готовой продукции. В качестве потенциальных потребителей на настоящем этапе реализации проекта выступают домашние хозяйства, желающие приобретать эксклюзивную овощную продукцию под заказ по низким ценам.

Таким образом, межфункциональный проект «Аграрная площадка» позволяет использовать ее в рамках комплексных учебных мероприятий для создания сложных инноваций (объектов, продуктов и систем) путем включения в проектные команды студентов, преподавателей, специалистов и экспертов разных отраслей, делая процесс адхократическим и позволяя получать следующие результаты:

- ◆ производство продукции под разные потребности домашних хозяйств;
- ◆ использование современных технологий, повышающих качество, производительность и эффективность и оптимизирующих цены;
- ◆ снижение потерь за счет организации и эффективного управления процессами интеграции, протекающими между различными факультетами, специализированными менеджерами (менеджерами-интеграторами);
- ◆ включение в комплексные команды преподавателей, студентов, научных сотрудников и экспертов в качестве исследователей, что преобразует образовательную среду из профессиональной бюрократической в органическую новаторскую, а учебный процесс — в инновационный.

---

<sup>12</sup> Каждый из этих видов товаров отличается специфическими характеристиками, например, для переработки на сок и томатную пасту важно содержание сухих веществ, для консервирования — размер и форма томата, для повседневного употребления и значимых мероприятий (дни рождения, свадьбы, семейные праздники) — внешний вид и вкусовые качества.

Таким образом, рассмотренный опыт позволяет вести речь о трансформации АГУ из профессиональной организации в новаторскую. Следует отметить, что описанные проекты носят непрерывный характер и имеют низкую степень эффективности<sup>13</sup>, высокие издержки, но вместе с тем обеспечивают получение более высокого результата за счет появления уникальной, сложной, привлекательной для потребителя исследовательской среды, формирование новой компетенции — способности распознавать ценность создаваемой инновационной продукции<sup>14</sup>.

При этом стратегии в адхократическом университете (организации) в отличие от других организаций не формируются «сверху», а возникают «снизу»: инициативы могут вносить все работники (исследователи, операторы, вспомогательный персонал и пр.). В этом случае нужно вести речь не о единой стратегии университета, которая ограничивает его возможности творчески реагировать на динамичное окружение. Понятие стратегического направления в инновационном университете предполагает наличие возникающих (непреднамеренных) стратегий. Данный подход также в полной мере реализуется в деятельности АГУ.

Анализируя опыт АГУ, можно сделать вывод, что для развития адхократической конфигурации необходима не просто дополнительная инфраструктура, а инфраструктура применительно к различным направлениям исследований и обучения. Так, для переориентации инженерного образования на адхократические подходы на протяжении многих лет шло сооружение и оснащение учебно-лабораторного корпуса на принципах проектного обучения и исследований в контексте международной инициативы CDIO, что позволило создавать инновационные продукты, конкурентоспособные на международном уровне. Например,

---

<sup>13</sup> Проекты «Обучение в больших потоках» и «Аграрная площадка» оказались неэффективны. Но в адхократии главное — реализация задач, в том числе уникальных. На решение одной уникальной задачи затрачивается в несколько раз больше времени, чем на профессиональные проекты (например, ознакомить студентов с той или иной теорией, объяснить, как был открыт закон, и выполнить на семинарских занятиях закрепляющие упражнения). В профессиональных проектах не ставится цель решить новую задачу, создать новый стандарт, учебную программу или выработать новые знания и опыт. Здесь главное — выполнение учебного плана и в соответствии с ним — заданий. Реализуются две формы бюрократии — административная и операционная, когда преподаватель на занятиях передает студентам те знания, которые выработаны другими (учеными). В адхократии важно создать новые знания и новый опыт. В этом случае вопросы обсуждаются долго, в том числе в конкретном сообществе, и результат достигается в единственном варианте и впервые. При этом главное — не эффективность, а результативность. Например, создание нового сорта помидоров связано с разработкой технологии, и поэтому эффективность, зависящая от производительности труда, — низкая, а результативность, которая позволит потом применять этот продукт, — высокая. Таким образом, эффективность — прерогатива тех, кто будет производить и потреблять этот продукт, а разработчики ориентируются только на результативность. Адхократия существует для того, чтобы решать задачи, т. е. создавать новые продукты, процессы и системы.

<sup>14</sup> Адхократические проекты затратны и для организации и общества на данном этапе убыточны. Но затем в процессе тиражирования созданных продуктов и систем, иногда в разных отраслях, убытки многократно окупаются. Как утверждает Н. Н. Талеб, «можно сказать, что рынок не есть сумма его участников — и цена колеблется в зависимости от действий самого мотивированного покупателя и продавца. Да-да, бал правит самый мотивированный. Наверное, это понимают только трейдеры: как получается, что цена падает на 10% из-за единственного продавца. Только продавец этот должен быть упрямым. На импульс рынки реагируют непропорционально» [Талеб, 2018, с. 133].

благодаря робототехнике, сконструированной в университете, в 2017 г. на международных соревнованиях в Китае АГУ занял второе место, а в 2018 г. — первое<sup>15</sup>.

Для развития химико-биологического и аграрного направления в университете основан технопарк, в структуру которого вошли Научно-образовательный центр по молекулярной биологии и биоинженерии, Лаборатория биотехнологии, Информационно-технологический центр агропромтехнологий и питания, Совместная лаборатория по исследованию роли апоптоза в формировании нейроэндокринной системы и т. д., а также «Аграрная площадка». Помимо создания инновационной продукции инфраструктура технопарка позволила готовить инновационных специалистов в области нанотехнологий со специалистами из Национального исследовательского технологического университета «МИСиС» и компании Ulvak (Япония).

Для развития инновационной инфраструктуры в рамках гуманитаризации высшего образования в АГУ функционируют Территория письма и мышления и Каспийская высшая школа перевода (одна из двух в России школ высшего уровня по подготовке переводчиков-синхронистов и письменных переводчиков для работы в международных организациях, в дипломатических учреждениях и МИДе России). Также в вузе созданы территории для обучения в больших потоках от 350 до 700 студентов разных факультетов для чтения философских дисциплин и когнитивной психологии. Все направления подготовки объединяет проектный подход — формирование лидеров, работа в командах и умение распределять роли.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время Астраханский государственный университет находится на стадии развития, которую можно охарактеризовать как гибридную, сочетающую обучение по образовательным программам, результатом которого является подготовка специалистов, бакалавров, и инновационную научную и исследовательскую деятельность. Интеграция в международную систему позволила университету в течение 15 лет (2005–2020 гг.) выстроить международные инновационные коридоры: АГУ (Россия) — вузы штата Массачусетс (США); азиатские вузы (Япония, Южная Корея, Китай); европейские вузы (Франция, Италия, Бельгия); вузы Прикаспийских стран (Туркменистан, Иран, Азербайджан, Казахстан) и стран ШОС (Казахстан, Китай, Кыргызстан, Таджикистан, Узбекистан). Все это способствует реализации множества совместных инновационных проектов.

Социализация выступает ключевым инструментом, позволяющим оказывать непреднамеренное воздействие на студентов и применять все компоненты адхо-

---

<sup>15</sup> Студенты АГУ вошли в число победителей международных соревнований по робототехнике. URL: <http://asu.edu.ru/news/5720-studenty-agu-voshli-v-chislo-pobeditelei-mejdunarodnyh-sorevnovanii-po.html>; Российские роботы победили в Китае благодаря студентам АГУ. URL: <http://asu.edu.ru/news/6554-rossiiskie-roboty-pobedili-v-kitae-blagodaria-studentam-agu.html>

кратической организации на практике. Данная технология обеспечивает формирование у студентов лидерских качеств на протяжении всего срока обучения, что позволяет им еще в стенах университета создавать новый бизнес, участвовать в реальной деятельности компаний на региональном, федеральном и международном уровнях. Запуску личностных преобразований сотрудников университета, их внутренней готовности к самоизменениям, внедрению прорывных технологий в каждодневную деятельность, работе в междисциплинарных командах способствует четко выстроенная система организационного обучения.

В последнее время в кругах российской элиты постоянно обсуждаются вопросы поиска ключевых причин недостаточно быстрых изменений в России, которая, обладая такими факторами успешности, как природные богатства (сырье, географическое положение, большая территория), наличие образованного населения, квалифицированных кадров, высоких достижений в науке (атомная энергия, космос и т. д.), в то же время имеет в недостаточной мере сформированные современные организационные, технологические и управленческие компетенции, приводящие к успешности «на рабочем месте». Эта задача актуализируется в общественном сознании населения, особенно в связи с повышением роли России в мировых процессах, а также с успехами Китая, который превращается в первую экономику мира.

Профессор А. Аузан, декан экономического факультета МГУ, член экономического совета при Президенте РФ, имеет свою точку зрения на системные проблемы в современной России и объясняет, как изменить ситуацию [Аузан, 2014]. Он выделяет три фактора, препятствующих ее развитию: высокая дистанция власти, высокое избегание неопределенности и агрессивный индивидуализм. По его мнению, граждане не могут ни на что влиять, поскольку они не доверяют друг другу, не умеют кооперироваться, превращать выдвинутые идеи в проекты и объединяться для их воплощения. И наконец, россияне часто боятся покинуть настоящее, так как любые изменения считают фатально приводящими к ухудшению. Следовательно, у них недостаточно развито сценарное мышление, т. е. представление, что будущее приемлемо в разных вариантах. Соглашаясь с позицией А. Аузана, можно предположить, что данные факторы являются одними из основных ограничивающих аспектов при распространении адхократии в высших учебных заведениях. К этому списку также можно добавить нехватку финансирования инновационных процессов, слабое использование различных финансовых инструментов, низкую степень демократизации общественных процессов, неразвитость законодательной базы, которая позволяла бы оперативно вносить изменения в повседневную практику инновационной деятельности университетов, и др.

Как представляется, адхократические подходы к организации высшего образования решают проблемы подготовки специалистов, которые владеют сценарным мышлением и сценарными навыками. Система образования должна переходить на проектные методы обучения и управления. Во-первых, при анализе любого проекта внутренние и внешние возможности должны быть подвергнуты

анализу на сбалансированность внутренних и внешних факторов. Во-вторых, университет должен стать самообучающейся динамической системой, которая ведет подготовку специалистов, владеющих командным мышлением (умение исполнять роли, лидировать и т.п.). В результате индоктринации вырабатываются определенные стили и модели поведения, присущие данному университету, конкретной профессиональной школе. В-третьих, вуз должен обладать способностью выпускать специалистов, умеющих работать в условиях высокой степени неопределенности и создавать проекты, товары и системы, оценивая риски.

Таким образом, проведенное в рамках статьи исследование позволило сделать ряд выводов. Современный университет должен иметь новую структуру, сочетающую в себе адхократию для реализации сложных инновационных задач, и две формы позитивной бюрократии — административную и профессиональную — для решения стандартных задач. Административная бюрократия характеризуется планированием действий, вертикальными коммуникациями, разделением труда и регулированием через стандарты и политику. Профессиональная бюрократия реализуется на факультетах, обладающих значительной автономией и самостоятельностью в работе с акцентом на общее управление, принятие решений на основе консенсуса и коллегиальности в регулировании работы. Для формирования сложной адхократической конфигурации университет должен уметь, кроме подготовки выпускников, создавать сложные продукты, услуги и системы, привлекая для этого не только преподавателей и экспертов, но и студентов, внедряя современные формы маркетинга и инноваций, усиливая конкуренцию — иными словами, применяя конкурентную стратегию как готовность к непредвиденным событиям и быстрым изменениям.

#### Литература на русском языке

- Акмаева Р. И., Лунев А. П., Минева О. К., Фади́на А. Г., Томашевская Ю. Н. 2019. Практика применения философии бережливого производства в организациях высшего образования. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика* (1): 96–112.
- Аузан А. А. 2014. Деньги должны проходить через голову. *Огонек* (41 (5345)): 18–19.
- Басовская Е. Н., Юцис А. Э. 2018. О формировании новых организационных структур в современной экономике России. В кн.: В. Ю. Гуляев (ред.). *Advanced Science: сборник статей III Международной научно-практической конференции*: в 2 частях. Пенза: Наука и просвещение; 40–42.
- Валишева А. Г., Рыбаков А. В. 2019. Компетенции, формируемые средствами физики при подготовке бакалавров технических направлений. В кн.: Г. П. Стефанова (ред.). *Образование в цифровую эпоху: проблемы и перспективы: сборник трудов Международной научно-практической конференции*. Астрахань: Изд. дом «Астраханский университет»; 38–41.
- Герасимова О. Ю. 2012. Диалектика пассионарной адхократии и бюрократии. *Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики* (5–2 (19)): 46–49.
- Деминг Э. 2019. *Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*. М.: Альпина Паблишер.



- Докукин А. В., Дрогобыцкий А. И. 2011. Эволюция организационных структур повышения качества управления инновационными компаниями. *Транспортное дело России* (4): 142–143.
- Золотарева Н. М., Умаров А. Ю. (ред.). 2011. Международный семинар по вопросам инноваций и реформированию инженерного образования «Всемирная инициатива CDIO»: Материалы для участников семинара. М.: Изд. дом МИМиС.
- Красникова Т. С. 2003. Адхократическая организация: генезис понятий и базовых представлений. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (4): 71–85.
- Красникова Т. С., Пашкус В. Ю. 2016. Адхократия как перспективная форма организации в новой экономике: новые возможности для организации общественного сектора. *Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием* 7 (1): 84–103.
- Кроули Э. Ф., Малмквист Й., Остлунд С., Бродер Д. Р., Эдстрем К. 2015. *Переосмысление инженерного образования. Подход CDIO*. М.: Высшая школа экономики.
- Минцберг Г. 2004. *Структура в кулаке: создание эффективной организации*. СПб.: Питер.
- Минцберг Г. 2009. *Менеджмент: природа и структура организаций*. М.: Эксмо.
- Минцберг Г. 2018. *Менеджмент: природа и структура организаций*. М.: Эксмо.
- Нив Г. 2019. *Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга*. М.: Альпина Паблишер.
- Талеб Н. Н. 2018. *Рискую собственной шкурой: скрытая асимметрия повседневной жизни*. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус.
- Шаталов Р. А., Тихомирова О. Г. 2017. Диагностика организационной культуры транснациональных корпораций. *Успехи современной науки и образования* (5): 216–220.

#### References in Latin Alphabet

- Adler P. S., Klene R., Howe M., Root H. P. 1999. Building better bureaucracies. *The Academy of Management Executive* 13 (4): 36–49.
- Awbrey S. M. 2012. The responsive university: A cautionary tale. *Oakland Journal* 23: 58–72.
- Beairsto B. 1997. *Leadership in the Quest for Adhocracy: New Directions for a Postmodern World*. Tampere, Finland: University of Tampere Press.
- Currie J., Huisman J. 2004. Accountability in higher education: Bridge over troubled water? *Higher Education* 48 (4): 529–551.
- Rotherham A. J. 2011. Should tenure be abolished? *Time Magazine*. June 30. URL: <http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,2080601,00.html> (accessed: 12.12.2019).
- Travica B. 1999. *New Organizational Designs: Information Aspects (Contemporary Studies in Information Management, Policy, and Services)*. Westport: Praeger.
- Waterman R. H. 1993. *Adhocracy*. New York: W. W. Norton & Company.
- Waterman R. H., Rukeyser W. S. 1990. *Adhocracy: How to Make Innovation a Way of Life*. Knoxville, TN: Whittle Direct Books.
- Zajac E. J., Kraatz M. S., Bresser R. K. F. 2000. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to change. *Strategic Management Journal* 21 (4): 429–453.

#### Russian Language References Translated into English

- Akmaeva R. I., Lunev A. P., Mineva O. K., Fadina A. G., Tomashevskaja Iu. N. 2019. The practice of applying the philosophy of lean production in higher education organizations. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seria: Ekonomika* (1): 96–112. (In Russian)
- Auzan A. A. 2014. Money has to go through your head. *Ogonek* (41 (5345)): 18–19. (In Russian)

- Basovskaia E. N., Iutsis A. E. 2018. A. The formation of new organizational structures in the modern Russian economy. In: V. Yu. Guliaev (ed.). *Advanced Science: sbornik statei III Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii: v 2 chastiakh*. Penza: Nauka i prosveshchenie publ.; 40–42. (In Russian)
- Valisheva A. G., Rybakov A. V. 2019. Competencies formed by the means of physics in the preparation of bachelors of technical directions. In: G. P. Stefanova (ed.). *Obrazovanie v tsifrovuiu epokhu: problemy i perspektivy: sbornik trudov Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*. Astrakhan: Astrakhanskii universitet publ.; 38–41. (In Russian)
- Gerasimova O. Iu. 2012. Dialectics of passionary adhocracy and bureaucracy. *Istoricheskie, filosofskie, politicheskie i iuridicheskie nauki, kul'turologiia i iskusstvovedenie. Voprosy teorii i praktiki* (5–2 (19)): 46–49. (In Russian)
- Deming E. 2019. *Out of the crisis. The new paradigm of managing people, systems and processes*. Rus. ed. Moscow: Al'pina Publisher publ. (In Russian)
- Dokukin A. V., Drogobytskii A. I. 2011. The evolution of organizational structures to improve the quality of management of innovative companies. *Transportnoe delo Rossii* (4): 142–143. (In Russian)
- Zolotareva N. M., Umarov A. Iu. (eds). 2011. *International Seminar on Innovation and Engineering Education Reform "CDIO World Initiative"*: Materialy dlia uchastnikov seminara. Moscow: MIMIS publ. (In Russian)
- Krasnikova T. S. 2003. Adhocratic organization: the genesis of concepts and basic ideas. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* (4): 71–85. (In Russian)
- Krasnikova T. S., Pascus V. Y. 2016. Adhocracy as a promising form of organization in the new economy: new opportunities for the organization of the public sector. *Marketing MBA. Marketingovoe upravlenie predpriatiem* 7 (1): 84–103. (In Russian)
- Crawley E. F., Malmqvist J., Östlund S., Brodeur D. R., Edström K. 2015. *Rethinking engineering education. The CDIO Approach*. Rus. ed. Moscow: Vysshiaia shkola ekonomiki. (In Russian)
- Mintzberg G. 2004. *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*. Rus. ed. St. Petersburg: Peter. (In Russian)
- Mintzberg G. 2009. *The Structuring of Organizations*. Rus. ed. Moscow: Exmo. (In Russian)
- Mintzberg G. 2018. *The Structuring of Organizations*. Rus. ed. Moscow: Exmo. (In Russian)
- Niv G. 2019. *Organization as a System. The Principles of Building a Sustainable Business Edwards Deming*. Rus. ed. Moscow: Al'pina Publisher publ. (In Russian)
- Taleb N. 2018. *Skin in the Game: Hidden Asymmetries in Daily Life*. Rus. ed. Moscow: Kolibri, ABC-Atticus publ. (In Russian)
- Shatalov R. A., Tikhomirova O. G. 2017. Diagnosing the organizational culture of multinational corporations. *Uspekhi sovremennoi nauki i obrazovaniia* (5): 216–220. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 18 ноября 2019 г.

Статья рекомендована в печать 12 мая 2020 г.

#### Контактная информация

Ахунжанова Инна Николаевна — канд. экон. наук, доц.; inakhunzhanova@gmail.com@mail.ru

Лунев Александр Павлович — д-р экон. наук, проф.; aleksandrlunev8058@gmail.com

Томашевская Юлия Николаевна — канд. экон. наук, доц.; ylia\_tom@mail.ru

Кошкарёв Александр Васильевич — канд. техн. наук, доц.; aleksandr.koshkarov@asu.edu.ru

Гамидов Санан Салех оглы — канд. полит. наук; sananhamidov@gmail.com

## ADHOCRATIC APPROACH TO MANAGEMENT IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM: CASE OF THE ASTRAKHAN STATE UNIVERSITY

I. N. Akhunzhanova<sup>1</sup>, A. P. Lunev<sup>1</sup>, Yu. N. Tomashevskaya<sup>1</sup>, A. V. Koshkarov<sup>1</sup>, S. S. Gamidov<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Astrakhan State University,

20a, ul. Tatischev, Astrakhan, 414000, Russian Federation

<sup>2</sup> National Research University Higher School of Economics,

20, ul. Myasnitskaya, Moscow, 101000, Russian Federation

**For citation:** Akhunzhanova I. N., Lunev A. P., Tomashevskaya Yu. N., Koshkarov A. V., Gamidov S. S. 2020. Adhocratic approach to management in the higher education system: Case of the Astrakhan State University. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **19** (2): 180–202. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.203> (In Russian)

Currently, state institutions of higher education are under pressure from business, the population and the state, which leads to the creation of conditions for dynamic changes in the internal environment of universities. This contradiction between the internal and external environment of universities in the conditions of dynamically changing markets at the post-industrial stage has a negative impact on institutional efficiency, and in these conditions, with the acceleration of instability, a third managerial structure begins to appear that can satisfy the demand for innovations organizations to hybrid universities, which combine a professional, administrative bureaucracy and adhocracy, with no severe restrictions in its structure. In this regard, the authors adapted the features of adhocratic organizations to the conditions of higher education, considered the possibility of applying an adhocratic approach to building the structure and design of an organization on the example of the Astrakhan State University, and identified a number of factors that limit the spread of adhocracy in Russian universities. The main results of the study and the following conclusions were obtained: the organization of training should be carried out on the principles of teamwork for the implementation of complex innovative projects, for which it is necessary to create and develop an appropriate facilities and resources; socialization is one of the key practical models for preparing students in the context of project-based learning and an adhocratic approach; any adhocratic system is a self-learning system, the formation of which requires the creation of appropriate conditions for training and development of university staff; the transition from a professional university to an adhocratic one must be carried out gradually, combining both forms of bureaucracy and adhocracy.

**Keywords:** administrative adhocracy, operational adhocracy, university model of socialization, project training, international initiative Conceive — Design — Implement — Operate.

Received: November 18, 2019

Accepted: May 12, 2020

### Contact information

Inna N. Akhunzhanova — PhD, Associate Professor; [inakhunzhanova@gmail.com@mail.ru](mailto:inakhunzhanova@gmail.com@mail.ru)

Aleksander P. Lunev — Dr. Sci. in Economics, Professor; [aleksandr Lunev8058@gmail.com](mailto:aleksandr Lunev8058@gmail.com)

Yulia N. Tomashevskaya — PhD, Associate Professor; [yulia\\_tom@mail.ru](mailto:yulia_tom@mail.ru)

Aleksander V. Koshkarov — PhD, Associate Professor; [aleksandr.koshkarov@asu.edu.ru](mailto:aleksandr.koshkarov@asu.edu.ru)

Sanan S. Gamidov — PhD; [sananhamidov@gmail.com](mailto:sananhamidov@gmail.com)