

Университеты в семейном владении: уместно ли это в XXI веке?

**Эдвард Чхве, Филип Альтбах,
Ханс де Вит и Мэтт Р. Аллен**

*Эдвард Чхве — преподаватель Университета Ёнсе (Южная Корея) и выпускник аспирантуры Центра по изучению международного высшего образования Бостонского колледжа (США).
E-mail: eddie.chae@gmail.com.*

*Филип Дж. Альтбах — исследователь, профессор и заслуженный член центра.
E-mail: altbach@bc.edu.*

*Ханс де Вит — заслуженный профессор и заслуженный член центра.
E-mail: dewitj@bc.edu.*

*Мэтт Р. Аллен — доцент отделения предпринимательства и декан Института семейного предпринимательства (США), а также академический директор проекта STEP — «Глобальные успешные практики межпоколенческого бизнеса».
E-mail: mallen4@babson.edu.*

Вузы, находящиеся в семейном владении или управлении, — удивительный, но практически не получающий никакого внимания феномен, хотя они существуют во всем мире. Такие вузы есть на каждом континенте, и счет им, возможно, идет на тысячи. Они создаются как семейный бизнес, обычно по решению какого-нибудь харизматичного члена семьи, и на протяжении нескольких поколений остаются в руках этой самой семьи. Хотя детальной статистики о таких вузах нет, если верить оценкам, их особенно много в странах с крупным сектором частного высшего образования. В этой статье мы поделимся наблюдениями, более подробно описанными в вышедшем в 2020 году сборнике *[The Global Phenomenon of Family-Owned or Managed Universities](#)* (под ред. Филипа Альтбаха, Эдварда Чхве, Мэтта Р. Аллена и Ханса де Вита).

Вузы, находящиеся в семейном владении или управлении, отличаются от большинства остальных рядом характеристик, которые связаны главным образом с характерными для семейного бизнеса принципами принятия организационных решений и с возникающими из-за вовлечения в управление членов семьи специфическими проблемами и возможностями. В большинстве стран коалиции, основанные на фа-

мильном родстве, владеют университетами, которые они создают. Зачастую им принадлежат целые образовательные концерны, куда входят также учебные заведения других типов, например школы.

Институциональные особенности

Вузам, находящимся в семейном владении или управлении, присуще множество особенностей, характерных и для других частных вузов. К примеру, среди них есть и нацеленные на извлечение выгоды, и некоммерческие. Последние встречаются, например, в Бангладеш, Индии, Колумбии, Южной Корее и Японии, а также в других странах, где коммерческая деятельность в высшем образовании запрещена. По-другому обстоят дела в таких странах, как Армения, Бразилия, Китай, Филиппины и Эфиопия, где семейные частные вузы сочетают коммерческие интересы с общественной миссией.

Семейные вузы похожи на другие частные вузы в том, что касается институциональной автономии, степень которой зависит от национального контекста. Они менее автономны в странах, где нет существенных различий в уровне государственного контроля над частными и государственными вузами. К таким странам относятся Армения, Китай, Филиппины, Южная Корея и Япония. Там семейные вузы — своего рода квазигосударственные организации, которые подвергаются строгому контролю со стороны государства во многих внутривузовских делах. Однако в других частях света ситуация совсем иная. Скажем, в Бразилии, Индии, Мексике или Эфиопии регулирование этой сферы ощутимо менее строгое.

Иные аспекты деятельности семейных вузов, которые сближают их с другими (частными) вузами, включают в себя их институциональные приоритеты и роль в обществе; цифры набора; спектр предлагаемых образовательных программ, предметный фокус и направления исследований; качество образования; модели финансирования.

Семейственность

Все вузы, находящиеся в семейном владении или управлении, в той или иной мере сохраняют черты образовательного учреждения. Однако они отличаются от вузов с другими типами собственности тем, что больше походят на семейный бизнес. Такие вузы, как и семейные фирмы, обладают социально-эмоциональным капиталом, то есть различными типами нефинансовых активов. К ним относятся, например, общая идентичность, объединяющая семью и принадлежащие ей учебные заведения, социальные связи, или реляционный капитал; эмоциональная привязанность членов семьи друг к другу. Устойчивые социальные связи, основанные на принципах лояльности, взаимности и доверия, способствуют формированию квазисемейной коллегиальной культуры, равноправными членами которой становятся и родственники владельцев, и остальные сотрудники.

Эмоциональные взаимоотношения между членами семьи могут принимать как положительную форму (гордость, любовь), так и отрицательную (разочарование, недовольство, гнев).

Социально-эмоциональный капитал также включает в себя семейное влияние и внутрисемейное обновление, то есть преемственность, основанную на фамильном родстве. И процесс принятия решений в организации нередко опирается на охрану и использование таких форм капитала. Так принимаются, например, решения в области найма новых сотрудников и продвижения имеющихся. В семейном бизнесе родственников обычно быстрее продвигают по службе, чем обычных сотрудников, даже если те более квалифицированные. В некоторых семейных вузах, где открыто проводится такая политика, большинство членов правления тоже составляют родственники, и контроль над вузом остается в руках семьи, поскольку члены правления выбирают своих преемников тоже из числа родственников, чаще всего из числа собственных детей. Иногда один человек занимает сразу несколько позиций в пределах одного вуза (например, является одновременно членом правления и ректором) и/или совмещает должности в разных вузах, принадлежащих его семье.

Проблемы и слабые места

Сохранение и приумножение социально-эмоционального капитала и семейственности в управлении сопряжено с бесчисленными проблемами и трудностями. К примеру, стремление семьи сохранить собственное влияние и роль в управленческих процессах нередко вступает в столкновение с практиками децентрализованного управления.

Другая проблема может проявиться в попытках усилить семейное влияние ценой возможной экономической выгоды. Владельцы семейного бизнеса зачастую воздерживаются от инвестиций в рамках диверсификационной стратегии по расширению бизнеса. Диверсификация бизнеса может вынудить членов семьи отдать часть властных полномочий новым внешним акторам-неродственникам, что воспринимается как угроза доминирующему положению семьи в управленческих процессах.

Стремление семьи удержать вуз в собственных руках — это еще один пример, когда семейные приоритеты противостоят организационным потребностям. Описанные выше практики найма и продвижения по службе, когда предпочтение отдают родственникам, могут вылиться в конфликт или даже привести к ожесточенным внутренним распрям между сотрудниками — членами семьи владельцев и остальными коллегами. Сотрудники-неродственники, особенно представители профессорско-преподавательского состава, иногда не соглашались с внутрисемейными нормами и традициями преемственности, особенно в том, что касается найма и повышения сотрудников, считающихся низкоквалифицированными.

Социально-эмоциональный капитал также включает в себя семейное влияние и внутрисемейное обновление, то есть преемственность, основанную на фамильном родстве.

Возможности и сильные стороны

Вузы рассматриваемого типа также обладают рядом уникальных плюсов и возможностей. Семейственный тип управления иногда обладает конкурентным преимуществом перед другими типами. Например, в том, что касается процесса принятия решений и внедрения организационных изменений. В семейных вузах принятие решений часто устроено как эффективный и унифицированный процесс, членов семьи объединяет общее видение. Это может давать им преимущество перед другими вузами, большинство из которых реагирует на стремительно меняющиеся внешние условия и вызовы довольно медленно.

Еще одна сильная сторона — длительное нахождение руководителей на своих постах. В семейных вузах люди нередко занимают руководящие позиции (ректора или члена правления) на протяжении 20–30 лет или даже дольше. Стабильность и непрерывность в управлении — существенное преимущество с точки зрения стратегического руководства.

Похвалы заслуживает и тот факт, что идентичность и репутация семьи владельцев распространяется и на принадлежащие им вузы. Многие семейные коалиции инвестируют в свои вузы и эмоционально, и финансово, что может способствовать улучшению результатов деятельности таких учебных заведений и повышению социального статуса членов этих семей в глазах окружающего их сообщества.

Гибридные организации

В силу двойственности описанных выше характеристик вузы, находящиеся в семейном владении или управлении, можно назвать гибридными организациями. Это одновременно и образовательный бизнес, и организации, сохраняющие свой семейный характер. Семейственность может оказывать негативное влияние на организационные функции и деятельность в целом, а также на внутриорганизационные отношения; появляется риск коррупции. Проблема, с которой сталкиваются многие семейные вузы, — незаконное присвоение университетских средств ради личной

выгоды. Впрочем, таким случаям можно противопоставить примеры семей, чей социально-эмоциональный капитал, убеждения и приоритеты полностью соответствуют потребностям академического сообщества. Семейные коалиции с твердыми представлениями об образовании и положительной системой ценностей подходят к вопросам управления и подготовки преемников, чутко прислушиваясь к потребностям академического сообщества. Такие владельцы способствуют улучшению и без того высокой репутации многих существующих в мире семейных вузов. Некоторые из них входят в национальные, а иногда даже и в международные рейтинги.

По большому счету, репутация вузов, находящихся в семейном владении или управлении, держится на ценностях, истории, видении и убеждениях, которые владельцы привносят в систему управления. Именно в семейных вузах, в отличие от остальных, руководство может оказывать более ощутимое влияние на организационную культуру благодаря своей глубокой вовлеченности в деятельность учебных заведений.

Новая Великая хартия университетов

Сейболт Ноорда

*Сейболт Ноорда — президент Ассоциации Великой хартии европейских университетов.
E-mail: snj@uva.nl; magnacharta@unibo.it.*

С 1988 года Великую хартию европейских университетов подписала почти тысяча вузов. Поставив свою подпись под этой декларацией фундаментальных принципов, они тем самым воплотили в жизнь важнейшие ценности — ценности академической свободы и независимости. Этот документ, изначально подготовленный Советом ректоров европейских университетов как основа для международного сотрудничества и взаимоподдержки, снискал мировую известность.

Теперь всё и вся в мире взаимосвязано настолько, что в момент разработки текста декларации это просто невозможно было себе представить. Выросло количество университетов во всем в мире, существенно расширилось их разнообразие, охват их деятельности и миссии. Высшее образование и наука остаются проводником положительных изменений и социальных трансформаций. Принципы, закрепленные в хартии, сейчас столь же актуальны, как и в 1988 году. Они по-прежнему являются необходимой предпосылкой прогресса человечества, который происходит через научные изыскания, анализ и эффективные действия.

С другой стороны, из-за своих успехов университеты нередко подвергаются вмешательству в дела со стороны внешних акторов. Влиятельные политические и экономические силы многих стран делают все для того, чтобы соблюсти собственные интересы, не всегда при этом считаясь с автономией университетов или академической свободой отдельных ученых и студентов. Чтобы справиться с этими трудностями, мировое академическое сообщество должно грудью встать на защиту своих основополагающих ценностей, а также четко обозначить задачи и обязательства, актуальные в XXI веке для университетов всего мира.

В свете всех этих трудностей мы ощутили потребность заново прописать базовые ценности и принципы, а также обязанности университетов. Вот как на свет появилась новая Великая хартия университетов (проект был составлен в 2019 году, доработан в 2020-м и официально опубликован в июне 2021 года).

Ценность ценностей

Ценности — это разделяемые членами какого-либо сообщества важные идеалы или убеждения, касающиеся того, что считать хорошим или плохим, того, что приветствуется, а что нет. Ценности служат в общем и целом в качестве руководства по поведению и миропониманию для отдельных людей и для целого сообщества. Почему они вообще важны для университетов? Ценности направляют процесс выработки институционального профиля и помогают определиться с тем, каким вуз хочет быть. Ценности отражают интересы, которым мы хотим служить, и показывают почему. Кроме того, ценности являются маркером качества: например, добросовестность — маркер качества в науке, а справедливость — в образовательном процессе. Ценности имеют значение еще и потому, что отражают основополагающие принципы того, как вузы сами себя видят и как позиционируют себя в обществе. К таким ценностям относятся автономность и академическая свобода, социальная ответственность и справедливость. Также примечательно, что ценности используются академическими сообществами как направляющий элемент и в международном сотрудничестве, и в сотрудничестве с другими представителями своей страны. Они помогают решить, с кем, как и с какой целью сотрудничать, а также помогают понять, как справиться с культурными различиями, в том числе с различиями в ценностных приоритетах.

Таким образом, для сообщества каждого университета важно выявлять, обсуждать и действительно разделять базовые ценности, особенно если учитывать политическую нестабильность, конкуренцию и внутренние разногласия. В идеале ценности должны помогать университету добиваться новых высот в области преподавания, обучения и науки. Если удастся выявить и прописать ценности, которые действительно являются общепризнанными для всех членов сообщества, то они укрепляют в университете чувство общности. Кроме того, публично сформулировав