

УДК 378

*А.В. Гейко*

**Экосистемная архитектура управления в парадигме российских университетов**

**Аннотация:**

Рассмотрены параметры экосистемной модели управления в системе российского высшего образования. Классическая модель университета в условиях глобальной трансформации общества начала XXI в., связанной с геополитическими кризисами и стремительным развитием искусственного интеллекта, перестает адекватно отвечать новым вызовам. Традиционные иерархические системы управления демонстрируют низкую адаптивность и неспособность быстро реагировать на внешние изменения, что особенно остро проявляется в российской системе высшего образования, прошедшей через серию системных вызовов (распад СССР, реформы 1990-х, переход на Болонскую систему, пандемия). Цель статьи – проанализировать эволюцию управленческих практик российских университетов в условиях внешних вызовов и определить степень внедрения экосистемного подхода как новой парадигмы управления, способной обеспечить технологическое лидерство вузов. Исследование носит междисциплинарный характер, интегрируя подходы социологии управления (анализ институциональных дисфункций и запаздывающих ответов), экономики высшего образования (типология внешних вызовов) и теории управления (эволюция парадигм). Новизна заключается в переходе от нормативного описания «идеальных экосистем» к анализу реальной эволюции управленческих решений в кризисных периодах, а также в выявлении институциональных барьеров, препятствующих переходу к экосистемной архитектуре в современной России.

**Ключевые слова:** университетская экосистема, управленческие практики, социология управления, внешние вызовы, запаздывающий ответ, эволюция парадигм, экосистемный подход, образовательная экосистема.

**Об авторе:** Гейко Анна Валерьевна, МГТУ им. Н.Э. Баумана, аспирант факультета социальных и гуманитарных наук; эл. почта: [geiko.av@mail.ru](mailto:geiko.av@mail.ru)

## **Введение**

Глобальные изменения начала XXI в. – от пандемий и геополитических кризисов до экспоненциального развития искусственного интеллекта, создали беспрецедентный уровень неопределенности для систем высшего образования. Классическая модель университета, сложившаяся в индустриальную эпоху и опиравшаяся на стабильность внешней среды, все чаще демонстрирует свою неспособность к своевременным ответам.

Особенно остро эта проблема проявляется в России, где система высшего образования за последние три десятилетия пережила серию системных шоков: распад СССР, рыночные реформы 1990-х гг., форсированный переход на Болонскую систему, мировая пандемия, а затем смена геополитического ландшафта. Каждый из этих вызовов требовал перестройки управленческих практик, однако управленческие решения зачастую были вынужденными и фрагментарными, что привело к накоплению институциональных дисфункций и росту транзакционных издержек.

В современной социологии управления высшим образованием преобладают два типа нарративов. Первый – линейные исторические описания смены моделей: от советской к постсоветской, от Болонской к национальной. Второй – нормативные проекты «идеальной экосистемы», разрабатываемые экспертными сообществами, например, исследования МШУ «Сколково» и Global Education Futures. При этом практически отсутствуют работы, прослеживающие динамику разрыва между характером внешних вызовов и архитектурой внутреннего управления университетом. Остается не проясненным ключевой вопрос: почему накопленный опыт кризисных ответов не повышает адаптивность системы, а, напротив, ведет к гибридизации устаревших и новых парадигм, порождая «запаздывающий ответ» на очередной вызов. Таким образом, проблемная зона исследования заключается в противоречии между декларируемой необходимостью перехода к гибким (сетевым, экосистемным) моделям управления и сохраняющейся инерцией бюрократических и менеджериальных практик в российских университетах.

## **Истоки зарождения экосистемного подхода в образовании**

Термин «экосистема» впервые был использован в биологии. Как отмечается в литературе, это понятие ввел в научный оборот британский ботаник Артур Тенсли в 1935 г., определив экосистему как совокупность живых организмов, среду их обитания и устойчивые связи между ними. В социальных науках, и особенно в социологии управления,

эта метафора стала активно использоваться с 1990-х гг. для описания сложных, самоорганизующихся и многосубъектных образований, где результат возникает не за счет прямого приказа, а благодаря взаимодействию и обмену ресурсами. Сначала «экосистема» использовалась в экономике и менеджменте, а затем и в социологии образования и управления высшей школой.

Перенос понятия в университетский контекст имеет глубокие методологические основания, показывая, что организационная метафора может использоваться для изменения восприятия и климата в организациях высшего образования, делая организационные изменения более привлекательными для разнообразных групп участников. В этом смысле метафора «экосистемы» оказывается более продуктивной, чем формальные, предсказуемые управленческие стратегии [3].

В современной литературе по управлению высшим образованием наблюдается разрыв между широкой употребительностью термина «образовательная экосистема» и отсутствием его общепринятого определения. Эксперты Московской школы управления «СКОЛКОВО» в исследовании, проведенном совместно с Global Education Futures, заявляют «пока что экосистемный подход в образовании находится на стадии становления, поэтому консенсус относительно того, что такое «образовательная экосистема», еще не сложился» [5]. Тем не менее опрос лидеров-практиков показал, что большинство из них интуитивно выделяют три ключевых признака экосистемного подхода: многосторонность, сотворчество и целенаправленность [3].

В рамках нашей работы под университетской экосистемой понимается сеть взаимосвязанных и разнотипных субъектов (вуз, бизнес, государство, студенты, общественные организации, технологические платформы), участвующих в процессах обучения, воспитания, научных исследований и инновационного развития на протяжении всей жизни человека. Управленческая специфика экосистемы заключается в том, что классические административные механизмы дополняются или замещаются сетевыми – переговорами, совместными проектными офисами, горизонтальной координацией, разделением рисков и фасилитацией самоорганизации.

Экосистема принципиально отличается от традиционной «образовательной системы», которая работает именно как система, которую выстраивает государство по стандартам, нормам и правилам. Именно поэтому, по мнению экспертов, будущее образования – за экосистемными моделями, которые «не следует фиксировать стандартами,

законами, правилами», а следует понимать как «сети и сообщества учащихся и провайдеров образования, постоянно развивающиеся и эволюционирующие».

### **Эволюция управленческих парадигм: предпосылки формирования экосистемного подхода**

Управленческая парадигма – это совокупность принципов, норм и инструментов, определяющих принятие решений, распределение ресурсов и контроль в университете. Смена парадигм происходит не мгновенно: разные парадигмы сосуществуют, создавая гибридные конфигурации.

В социологии управления высшим образованием принято выделять три последовательно доминировавшие модели. Первая – классическая бюрократическая («веберовская»). Она доминировала в высшем образовании с середины XX в. вплоть до 1970-1980-х гг., а в СССР – до конца 1980-х гг. [1]. В образовательной сфере эта модель реализовывалась через единые учебные планы, жесткую систему распределения выпускников, государственный заказ на специалистов. «Веберовская» модель предполагала, что академическая деятельность может и должна управляться с помощью универсальных правил, не зависящих от конкретных обстоятельств. Достоинство парадигмы заключается в ее стабильности и предсказуемости; недостаток – в ригидности и неспособности быстро реагировать на изменения.

Вторая модель – новый менеджериализм (корпоративная система управления), проникшая в университетское управление с 1980-х гг. на Западе, а в России – с 2000-х гг. Ее характеристики – корпоративные методы управления, формализация оценки через публикационную активность и КРІ, маркетинг образования. Наряду с повышением операционной эффективности она принесла бюрократизацию науки, утрату академической свободы и дифференциацию вузов. Новая управленческая парадигма принесла с собой не только позитивные изменения, но и серьезные риски.

Третья модель – сетевая (экосистемная), которая формируется с 2010-х гг. как реакция на издержки двух предыдущих моделей. Сетевая парадигма делает акцент на горизонтальной координации, вовлечении стейкхолдеров и гибкости. Дж. Блэкмор считает, «в сетевой модели управление понимается не как командная цепочка, а как процесс непрерывных переговоров между равноправными акторами, каждый из которых обладает собственной ресурсной базой и зоной ответственности» [9]. В применении к университету это означает: студенты, преподаватели, исследователи, администраторы, работодатели,

региональные власти и общественные организации вступают в коалиции и рабочие группы по конкретным проектам; принятие решений смещается с уровня ректората на уровень проектных команд и стратегических сессий с участием всех заинтересованных сторон; ключевым управленческим навыком становится не контроль и принуждение, а фасилитация – умение выстраивать коммуникацию и согласовывать интересы [7].

Российская практика показала наложение парадигм и гибридные конфигурации – если на Западе смена парадигм происходила последовательно, то в России постсоветский транзит обрушил советскую бюрократическую модель, не успев выстроить полноценный менеджериализм [8]. В результате современный российский университет представляет собой гибрид, где сосуществуют элементы всех трех парадигм [2].

Каждый исторический вызов «заставал» российскую систему на определенной парадигмальной стадии, что усугубляло запаздывание. Распад СССР обрушился на бюрократическую парадигму, неспособную работать в рынке. Болонский процесс попытались внедрить через корпоративное управление «сверху», что привело к содержательной деформации. Пандемия породила временную задержку в цифровизации. Современный вызов – поиск национальной модели после выхода из Болонского процесса – происходит в условиях риторического принятия экосистемной парадигмы. Таким образом, эволюция управленческих парадигм задает макро-контекст для анализа российских практик.

В 2020 г. Московская школа управления «СКОЛКОВО» (МШУ «Сколково») совместно с международной инициативой Global Education Futures провела исследование, посвященное возникающим практикам в сфере образования [6]. На примере более чем сорока образовательных экосистем по всему миру эксперты показали, как трансформируется классическая система обучения и какие изменения следует ожидать в будущем. Это исследование предлагает концептуальную рамку, которая активно используется в российской управленческой риторике, включая проекты по трансформации университетов.

Ключевой вывод исследования заключается в том, что традиционная образовательная система, построенная по индустриальному принципу «фабрики по переработке сырья», перестает отвечать запросам быстро меняющегося мира. В современных условиях на смену «системе-фабрике» должна прийти «экосистема» – сеть взаимосвязанных и разнотипных субъектов, участвующих в процессе обучения, воспитания

и развития человека на протяжении всей жизни. При этом исследователи подчеркивают, что консенсус относительно точного определения образовательной экосистемы пока не сложился, однако лидеры-практики интуитивно выделяют три ключевых характеристики: многосторонность, сотворчество и целенаправленность [10].

С точки зрения управления, упомянутое исследование предлагает несколько принципиальных положений. Образовательная экосистема не может быть спущена «сверху» через приказ министерства или директиву ректора – она возникает как сеть самоорганизующихся сообществ, поддержанная цифровыми профилями компетенций и общей инфраструктурой. Экосистема предполагает смену управленческой парадигмы: от контроля и стандартизации к фасилитации и координации, от жестких учебных планов к индивидуальным траекториям, от единого провайдера (школа, вуз) к множеству провайдеров, между которыми учащийся свободно перемещается. Ключевую роль в экосистеме играет цифровой след человека – совокупность данных об его учебных достижениях, проектах, компетенциях, которая собирается на протяжении всей жизни и заменяет традиционные дипломы и сертификаты как несовершенные инструменты оценки.

Особенно важным становится тезис исследователей о том, что экосистемный подход в образовании находится лишь в начале своего пути. Большинство существующих образовательных экосистем – это локальные, «штучные» проекты, которые не всегда масштабируются на национальный уровень. Однако в малых городах и даже в бедных странах экосистемы могут возникать быстрее, чем в крупных мегаполисах, поскольку там легче интегрировать все стороны и задать единую траекторию. Этот вывод имеет прямое отношение к российскому контексту, где эксперименты по созданию университетских экосистем ведутся как в столичных, так и в региональных университетах.

Таким образом, исследование «СКОЛКОВО» / Global Education Futures задает концептуальную рамку, в которой экосистема понимается не как технологический апгрейд традиционного университета, а как смена управленческой парадигмы. Такой подход развивает положения более раннего и фундаментального доклада Global Education Futures (2018), где были детально проработаны такие ключевые элементы экосистем, как «самоуправляемые учащиеся», переход от иерархических к сетевым структурам, а также новая роль университетов как «хабов» (центров) образовательных экосистем [4, с. 84-91]

### **Различия между экосистемной моделью и традиционными практиками управления**

Главное различие касается природы управленческих связей. В традиционной модели доминируют вертикальные, иерархические отношения, управленческое решение движется сверху вниз, а обратная связь – снизу вверх, но с существенными временными задержками и искажениями. В экосистемной модели, напротив, преобладают горизонтальные связи между равноправными участниками, управление здесь строится не как командная цепочка, а как процесс непрерывных переговоров и координации, где каждый участник обладает собственной ресурсной базой и зоной ответственности. Это различие имеет прямое отношение к проблеме запаздывающих ответов: иерархическая система с длинными цепочками согласований обречена на временные задержки, тогда как горизонтальная сетевая структура потенциально способна реагировать быстрее.

Существуют различия, касаемые роли формальных правил и стандартов. Бюрократическая и корпоративная модели опираются на детальные регламенты, которые призваны обеспечить предсказуемость и контролируемость, но они же создают ригидность и провоцируют содержательную деформацию. Экосистемная модель, напротив, исходит из того, что «экосистемы не следует фиксировать стандартами, законами, правилами». Вместо жестких регламентов предлагаются «мягкие» механизмы координации – цифровые профили компетенций, портфолио, репутационные рейтинги, сетевые контракты.

Традиционная модель ориентирована на выполнение государственного задания, соблюдение лицензионных требований и достижение формальных показателей эффективности. Экосистемная модель нацелена на «процветание на личном, межличностном, национальном и планетарном уровне». Эта целевая формулировка выглядит возвышенно, но с точки зрения управления она крайне неопределенна. Отсутствие измеряемых показателей делает экосистемную модель уязвимой для критики со стороны сторонников традиционного менеджмента.

В традиционных моделях цифровизация чаще всего сводится к автоматизации существующих процедур. В экосистемной модели цифровые технологии выполняют принципиально иную функцию: они создают единое пространство для сбора и анализа цифрового следа человека, позволяя выстраивать индивидуальные образовательные траектории и обеспечивать признание результатов обучения, полученных у разных провайдеров. Именно цифровой профиль компетенций становится тем интегратором,

который превращает множество разрозненных образовательных активностей в целостную экосистему.

Наконец, традиционные модели строятся на предположении о стабильности внешней среды: ФГОС рассчитаны на годы, учебные планы – на семестры, бюджетное финансирование – на финансовый год. Экосистемная модель, напротив, исходит из турбулентности и непредсказуемости: она должна быть адаптивной, способной перестраиваться под новые вызовы в реальном времени. Пандемия COVID-19 показала, что традиционная модель к такой адаптации не готова, тогда как экосистемные эксперименты продемонстрировали определенную устойчивость.

### **Заключение**

Экосистемная модель управления университетом обладает преимуществами с точки зрения адаптивности, горизонтальной координации и ориентации на индивидуальные траектории. Однако ключевой вопрос, возникающий при попытке перенести эту модель из «штучных» инновационных проектов в массовую практику российских университетов, заключается в границах ее масштабируемости. Вместе с тем экосистемный подход, успешно работающий в Сколково, ИТМО или ТГУ, пока с трудом приживается в рядовых вузах.

Создание университетской экосистемы требует значительных инвестиций в цифровую инфраструктуру, переподготовку управленческих и преподавательских кадров, развитие инновационной инфраструктуры [11]. В то же время ведущие вузы имеют доступ к таким ресурсам, подавляющее большинство региональных университетов финансируется по остаточному принципу и едва справляется с текущими задачами. Для них экосистемная риторика остается далеким идеалом, что создает дополнительный риск содержательной деформации.

Экосистемная модель предполагает смену не только процедур, но и мышления управленцев. Вместо контроля и принуждения – фасилитация и координация. Вместо жестких планов – адаптивное управление. Вместо единых стандартов – персонализированные траектории. Российская управленческая культура в высшем образовании формировалась в рамках сначала бюрократической, затем корпоративной парадигм, которые ценят предсказуемость, единообразие и формальную отчетность. Переход к экосистемной логике потребовал бы переподготовки не только на уровне курсов

повышения квалификации, но и на уровне базовых управленческих установок, что оказывается крайне длительным и болезненным процессом.

Руководство университета ограничено лицензионными требованиями, аккредитационными показателями, бюджетной отчетностью и системой ФГОС, которые жестко фиксируют многие параметры – от структуры образовательных программ до формата итоговой аттестации. Для полноценного масштабирования экосистемного подхода потребовалось бы не только изменение практик на уровне отдельных вузов, но и пересмотр всей системы государственного регулирования высшего образования.

Бюрократическая и корпоративная модели опираются на формализованные показатели, которые позволяют сравнивать университеты, распределять финансирование и отчитываться перед учредителем. Экосистемная модель, ориентированная на «процветание» и «реализацию потенциала», пока не предлагает сопоставимых операциональных индикаторов [12]. Цифровой профиль компетенций, о котором говорят исследователи, фиксирует индивидуальную траекторию, но не дает простых агрегированных показателей, пригодных для межвузовских сравнений и бюджетного планирования. Таким образом, проблема масштабирования экосистемного подхода в массовых российских университетах имеет комплексный характер, включающий институциональные, ресурсные, культурные, регуляторные и эпистемологические измерения.

#### **Библиографический список:**

1. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии : в 4 т. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. Т. 1. Социология. 445 с.
2. Клейнер Г.Б. Современный университет как экосистема: институты междисциплинарного управления // *Journal of Institutional Studies* (Журнал институциональных исследований). 2019. Т. 11, № 3. С. 54-63.
3. Лукша П. Образовательные экосистемы : возникающая практика для будущего / П. Лукша, Дж. Кубиста. М. : СКОЛКОВО / *Global Education Futures*, 2021. 120 с.
4. Образование для сложного общества: «Образовательные экосистемы для общественной трансформации» / П. Лукша, Дж. Кубиста, А. Ласло, М. Попович, И. Ниненко // *Материалы форума Global Education Leaders' Partnership Moscow 2018*. М., 2018. 212 с.

5. Почему будущее образования – за экосистемами // РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/amp/news/6027f56f9a794723de4d1b34> (дата обращения: 12.04.2026).
6. Почему будущее образования за экосистемами // Сколково. URL: <https://www.skolkovo.ru/news/pochemu-budushee-obrazovaniya-za-ekosistemami-lock/> (дата обращения: 12.04.2026).
7. Пушных В.А. Геном университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 3 (103). С. 23-31.
8. Barnett R. Scholarship in the University: An Ecological Perspective // The Contemporary Scholar in Higher Education; ed. by P. Gibbs, V. de Rijke, A. Peterson. Cham: Palgrave Macmillan, 2024. Pp. 21-42.
9. Blackmore J. Leadership and Management in Higher Education: From Hierarchy to Network // The Oxford Handbook of Higher Education Systems and University Management; ed. by G. Redding, A. Drew, S. Crump. Oxford: Oxford University Press, 2019. Pp. 198-216.
10. Marginson S. Global Higher Education in Times of Upheaval: On Common Goods, Geopolitics and Decolonization // Centre for Global Higher Education. URL: <https://www.researchcghe.org/publication/global-higher-education-in-times-of-upheaval-on-common-goods-geopolitics-and-decolonisation/> (дата обращения: 21.05.2026).
11. Paje P. Digital Transformation in Higher Education: A Bibliometric Analysis / P. Paje, T. Palaoag // 9th International Conference on Information Technology and Digital Applications (ICITDA), Nilai, Negeri Sembilan, Malaysia, 2024. Pp. 1-8.
12. Wissema J. Towards the Third Generation University. Cheltenham : Edward Elgar, 2009. 192 p.

***Geiko A.V. Ecosystem Architecture of Management in the Paradigm of Russian Universities***

Due to the global changes of the 21st century, such as pandemics, geopolitical crises, and the rapid development of artificial intelligence, the classical university model no longer meets new challenges. Traditional hierarchical management systems demonstrate low adaptability and an inability to respond quickly to external changes, which is particularly acute in the Russian higher

education system, which has undergone a series of systemic challenges (the collapse of the USSR, the reforms of the 1990s, the transition to the Bologna system, and the pandemic).

**Keywords:** university ecosystem, management practices, sociology of management, external challenges, delayed response, evolution of paradigms, ecosystem approach, educational ecosystem.