

КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЭВОЛЮЦИИ ПРАКТИК УНИВЕРСИТЕТСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

О. Б. Томилин

*Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева
Россия, 430005, Саранск, ул. Большевикская, 68;
tomilinob@mail.ru*

Аннотация. В настоящей статье обзорного характера представлена эволюция практик университетского менеджмента с момента введения в мировой высшей школе идеологии нового государственного управления. Новизной является системный критический обзор практик университетского менеджериализма, введенных за последние 40 лет. Показаны причины возникновения университетского менеджериализма, его теоретические основы и практики применения в управлении высшими учебными заведениями. Обсуждены особенности университетского менеджериализма в российской высшей школе. Обозначены возможные пути развития университетского менеджмента при организации университетской деятельности в условиях финансовой модели сильно ограниченных средств.

Статья может быть интересна руководящим работникам высшего образования и российскому академическому сообществу.

Ключевые слова: университетский менеджмент, новое государственное управление, университетская элита, практики университетского менеджериализма

Для цитирования: Томилин О. Б. Критический обзор эволюции практик университетского менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27, № 3. С. 115–130. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.027.

CRITICAL REVIEW OF THE UNIVERSITY MANAGEMENT PRACTICES EVOLUTION

O. B. Tomilin

*National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev
68 Bolshevistskaya str., Saransk, 430005, Russian Federation;
tomilinob@mail.ru*

Abstract. This article discusses the evolution of university management practices since a new public management ideology has been introduced in higher education. Novelty is the systematic critical review of university managerialism practices imposed over the last 40 years. The reasons for the emergence of university managerialism, its theoretical foundations, and its application in the management of higher educational institutions are shown. The features of university managerialism in Russian higher education are discussed. Possible ways of developing university management when organizing university activities under the financial model of severely limited funds are outlined. The article may be of interest to senior education officials and the Russian academic community.

Keywords: university management, new public management, university elite, university managerialism practices

For citation: Tomilin O. B. Critical Review of the University Management Practices Evolution. *University Management: Practice and Analysis*, 2023, vol. 27, no. 3, pp. 115–130. doi 10.15826/umpa.2023.03.027. (In Russ.).

Введение

Почти 40-летняя история применения методов корпоративного управления в университетском менеджменте, принявшего форму

менеджериализма [1], показала проблемы такого подхода. Их источником было и остается отличие в ключевых задачах действующего менеджмента. Принципиальное отличие нового государственного

управления в бюджетных организациях от используемой до постиндустриального времени модели управления Д. М. Кейнса заключается в следующем. Если в модели Д. М. Кейнса равноценными утверждались такие доминанты, как *свобода, справедливость и эффективность* (курсив наш) деятельности личности в обществе [2], то в новом государственном управлении первостепенную, а подчас и единственную модальность приобретает эффективность, идеологическая привлекательность которой – минимизация расходов на основе линеаризации функциональных связей между действующими факторами и функцией отклика.

Существенные изменения в университетском менеджменте обусловлены общемировой тенденцией, а именно бюджетным недофинансированием системы высшего образования по отношению к современным потребностям образовательного и исследовательского процессов. Государственные расходы на высшее образование составили в 2016 г. в США и Канаде 0,9 % ВВП; в Германии – 1 % ВВП; в Швеции – 1,3 % ВВП; в России – 0,6 % ВВП (в 2019 г. – 0,5 % ВВП) [3].

Общие для мировой высшей школы экономические условия деятельности обусловили общие пути трансформации управления университетами [4], которая заключается в организации университетской деятельности в условиях финансовой модели сильно ограниченных средств. За жизнь одного поколения произошло уменьшение финансирования некоторых университетов с полного до лишь пятой части текущего бюджета [5]. Безусловно, благодаря национальным особенностям состояния экономики процесс реструктуризации управления высшими учебными заведениями и отношений между преподавателями и непедagogическими сотрудниками, начатый в 1980 г., протекает в различных странах по-разному.

Следует отметить, что возникновение и реализация новых практик менеджериализма происходит в условиях изменения ценностных паттернов социума. Многочисленные социологические исследования показали завершение в конце 1980-х гг. доминанты ценностного паттерна социума, характеризуемого как **SPOD-мир** (*steady* – устойчивый, *predictable* – предсказуемый, *ordinary* – простой, *definite* – определенный), и наступление времени нового ценностного паттерна – **VUCA-мира** (*volatility* – изменчивость, *uncertainty* – неопределенность, *complexity* – сложность, *ambiguity* – неоднозначность). Но нет ничего вечного, и настоящее время характеризуется рождением новой реальности с новым ценностным паттерном жизнедеятельности социума, который футурологи

обозначают как **BANI-мир** (*brittle* – хрупкий, *anxious* – тревожный, *nonlinear* – нелинейный, *incomprehensible* – непостижимый).

В рамках ценностного паттерна SPOD-мира развивалась цивилизация модерна, для которой характерно применение линейных моделей. Цивилизация модерна вынесла Бога за скобки, заменив его научно-техническим прогрессом. Вера во всепобеждающую силу науки, статистически проверяемые законы и правила поведения материального и нематериального мира стали основным инструментом устройства социальной жизни человека и общества.

Конец XX в. стал рубежом перехода от цивилизации модерна к цивилизации постмодерна. Цель последней – всё перевернуть, поскольку постмодерн – это праздник непослушания, обращение к идеологии эмоционального интеллекта. Внимание к этой идеологии обусловлено возвышением значимости личности в результатах коллективного труда. Так, например, Болонский процесс ввел в образовательную деятельность университетов конкуренцию между формированием IQ и EQ, представляя результаты высшего образования тремя группами компетенций: инструментальных (IQ), системных (EQ) и межличностных (EQ) [6]. Конкуренция между формированием IQ и EQ – один из источников проблем содержания современного высшего образования: атланты должны держать небо, а не заниматься кулачным боем.

Происходящая смена цивилизаций, когда в реальности смешиваются агрессия прошлого и неопределенность будущего, – самый сложный этап развития высшего образования. Значительную роль в этом процессе играет позиция университетского менеджмента, отражаемая в качестве его деятельности. Попытка системного критического обзора сорокалетней истории эволюции практик университетского менеджмента, принципиально изменившей ценности, организацию и содержание работы мировой высшей школы, является целью настоящей работы.

Новое государственное управление

Состоявшаяся в мировой высшей школе трансформация университетского менеджмента основывалась на внедрении нового государственного управления (НГУ) и пост-НГУ [7]. Принципами нового государственного управления являются: (1) опора на квазирынки, а не планирование; (2) надежные системы измерения эффективности,

мониторинга и управления, рост систем аудита, а не саморегулирование; (3) наделенное властными полномочиями предпринимательское управление, а не коллегиальные профессионалы и администраторы государственного сектора [8]. Цель нового государственного управления – создать меньший, но более эффективный и ориентированный на результат государственный сектор путем концентрации на эффективности, соотношении цены, качества и производительности, а не на демократии и легитимности.

Применение принципов нового государственного управления к системе высшего образования проявляется:

- в стимулировании конкуренции за студентов и финансирование исследований между вузами, а также в поощрении инвестиций из частного сектора;
- во введении более высокой цены за обучение, дифференцированной по уровням качества образования;
- в финансовом контроле, эффективности и соотношении цены-качества;
- в разработке явных измерений и мониторинга производительности как в исследованиях, так и в образовательной деятельности, в разработке систем аудита и подотчетности;
- в концентрации средств в наиболее эффективных высших учебных заведениях;
- в нисходящей системе управления;
- в развитии сильных ректоров и неисполнительных членов, привлеченных из бизнеса;
- в переходе на назначаемые (а не выборные) руководящие должности;
- в сокращении представительства профессорско-преподавательского состава в управлении университетами;
- в росте вознаграждения, связанного с эффективностью для ППС и управления.

Таким образом, принципиальной основой менеджериализма стало внедрение рыночно-ориентированного менеджмента, опирающегося на создание более иерархичных организационных структур с заменой коллегиальных и коллективных процессов принятия решений процессами, ориентированными сверху вниз.

На практике реформы НГУ основывались на следующих действиях (в соответствии с принципами корпораций): разделение поставщиков и покупателей; нейтрализация профессиональных режимов управления; децентрализация в рыночной перспективе; расширение прав и возможностей «потребителей»; внедрение системы оценок, оценки качества, подотчетности и аудита. Внедрение

пост-НГУ в 1990 г. предполагало «увеличить централизованный контроль и потенциал частично за счет вертикальной интеграции, а также усиления межотраслевого сотрудничества и координации или их комбинации» [9].

Достижение основной цели – эффективности организации – уходит корнями в такую управленческую доктрину, как управление по результатам («management-by-results»), которая основана на теоретических воззрениях П. Друкера [10]. Суть доктрины заключается в разработке систем оценки эффективности на индивидуальном уровне и обратной связи в виде материальных или карьерных санкций. В организационном отношении желательно наличие измерения эффективности каждого работника. В этом контексте управление по результатам можно считать системой стимулирования, которая обеспечивает достижение целей организации.

Рассматривая эффективность использования управления по результатам в университетах, можно отметить следующие особенности.

Во-первых, любой университет, в отличие от организаций корпоративного сектора, не преследует цель достижения чистой прибыли от своей деятельности. Парадигма П. Друкера [10, 65] («Цель бизнеса – создать клиента») трудно трансформируется в задачу «заниматься бизнесом в храме», нельзя «служить и Богу, и мамоне».

Это порождает различные возможности организаций во внешней материальной мотивации. Если в организациях корпоративного сектора увеличение объема прибыли однозначно увеличивает материальное стимулирование работников, то в университетах возможность увеличения материального стимулирования достигается только за счет перераспределения ресурсов в рамках имеющегося фонда между членами университетского коллектива. Поэтому реальное влияние материального стимулирования не так значимо в университетских сообществах. Как отмечалось в работе [11], конкуренция за студентов в европейских университетах не создает значительного «рыночного давления» на образовательные организации.

Во-вторых, управление по результатам предполагает определение процессов, результаты которых подвергаются оцениванию с точки зрения целей организации. Какие это процессы и как оцениваются их результаты, решает топ-менеджмент университета. Открывается простор для субъективной вариативности при создании собственных версий систем управления по результатам, различающихся как между университетами, так и внутри одной организации высшего образования. Учитывая, как

правило, невнятное обоснование систем управления университетами по результатам, оценивание эффективности не воспринимается университетским сообществом как постоянный жизненный элемент управления исследовательской и образовательной деятельностью.

В-третьих, эффективность управления по результатам в университетах может обеспечиваться только системой качественных критериев ценности результатов исследовательской и образовательной деятельности. Общие положения управления по результатам не связывают увеличение производительности с качеством выпускаемого продукта, отправляя этот вопрос системе менеджмента качества в соответствии с организациями корпоративного сектора. В нематериальном производстве ценность и качество формально одного и того же продукта могут значительно отличаться: «Одно исследование на высшем уровне может легко оказаться более ценным, чем сотня посредственных исследовательских работ» [12]. Можно ли считать производство научного знания услугой? Стандартная услуга может быть повторена многократно по принятому шаблону (например, ФГОС), а научное знание всегда новое, «но что, если бы Микеланджело пришлось “сдавать” заказчику Сикстинскую капеллу 1000 раз в год? Вы думаете, это не притупило бы мозг Микеланджело?» [13, 129].

Менеджерализм и университетское сообщество

В традиционном пре-трансформационном университетском менеджменте контроль над руководством вуза был одним из основных элементов профессиональной автономии профессорско-преподавательского состава и академических прав и свобод. Академическая автономия собиралась не только на структурном уровне: государство дало им влияние не только на правовое регулирование профессии, но и на организационный уровень, позволяющий ученым решать, как будут структурированы университеты и предлагаемые услуги высшего образования. В рамках профессиональной бюрократии административные и управленческие задачи были частью юрисдикции ученых [13].

Происходящая трансформация управления способствует доминированию менеджеров и административных специалистов над учеными [14], порождая перераспределение власти в университетах путем изменения в нормативно-правовых документах юрисдикционного поля академических кругов и властных отношений в вузе. Эти изменения на институциональном уровне могут способствовать

процессам депрофессионализации в управлении университетом, когда власть и контроль переходят из рук ученых в руки менеджеров или административного персонала [15].

Изменения в финансировании вузов с уменьшением участия государства и требования большей подотчетности государственных учреждений привело к увеличению числа структур, напрямую не связанных с процессом преподавания и обучения [16]. Как отмечалось в работе [17, 372], за период 2010–2021 гг. в российском высшем образовании численность профессорско-преподавательского состава уменьшилась на 37,5 %, учебно-вспомогательного персонала – на 44,9 %, административно-хозяйственного персонала – на 23,7 %, в то время как руководящий персонал увеличился на 12,1 %. Возросла ориентация вузов на рынок, и действующий менеджмент принял модель с навязыванием нисходящих структур принятия решений, приходящих на смену коллегиальным, которые доминировали ранее [18].

Академическое самоуправление в происходящей трансформации управления означает, что, «какие бы новые полномочия ни приобретались руководством университета и внешними заинтересованными сторонами, проигрывает академическая профессия» [19]. Ученые играют свою достаточно условную роль в управлении университетом, становясь в известном смысле наемной трудовой силой. Наблюдается противоречие, при котором высокий уровень образования и общественная значимость труда профессорско-преподавательского состава уступают в весе стратификационным критериям «доход» и «власть» как в общественном мнении, так и в самооценках самих специалистов [20]. Нестандартная и неустойчивая занятость, характерная для работы профессорско-преподавательского состава, описывается в литературе термином «прекаризация труда» [21; 22].

Можно отметить, что в мировой высшей школе пока не найдено универсальной модели взаимодействия менеджеров и академического сообщества. Процессы, происходящие в менеджменте университетов при введении нового государственного управления и имеющие почти сорокалетнюю историю в западной высшей школе, позволяют осуществлять систематизацию и обобщения. Сформировался устойчивый термин «университетская элита», объединяющий, по терминологии Г. Минцберга [1], не только стратегическую вершину организации, но и техноструктуру, и вспомогательные отделы. Рекомендация Минобрнауки РФ о нежелательности совмещения должностей декана и заведующего кафедрой в одном лице, воспринятое

в университетском сообществе как приказ, пополнила университетскую элиту менеджерами средней линии.

Введение нового государственного управления предполагало, что внутренняя организация университетов больше не может быть представлена только профессорско-преподавательским составом. Появление новых ролей стало инструментом адаптации для университетов к новой реальности через использование профессионалов из неакадемических сотрудников. Поэтому кадровое формирование университетской элиты, которое до внедрения в менеджмент корпоративных методов управления предполагало привлечение представителей академической среды, существенно изменило свои критерии, привлекая к руководству университетами профессионалов с разным опытом работы, в том числе в индустрии, из министерств, хозяйствующих субъектов и даже силовых ведомств. Мотивами такой ротации университетской элиты являлись, с одной стороны, последовательное становление профессионального менеджмента с целью повышения эффективности деятельности университетов в новых условиях постиндустриального общества и, с другой, привлечение менеджерских практик из других областей деятельности в организацию университетской жизни.

Анатомия университетского менеджериализма

Сорокалетняя история развития менеджериализма в мировой высшей школе предлагает широкое поле для анализа результатов его «процветания». Предыдущая университетская элита состояла в основном из «любителей» (ученых, которые утратили способность производить знание), незнакомых со сложными и быстро меняющимися контурами операций, финансов и основного бизнеса. Университетская элита новой генерации теперь назначается, что позволяет ей осуществлять неограниченные полномочия без практического опыта работы за кафедрой в аудитории или в исследовательской лаборатории. Идет существенное смещение власти в сторону тех, кто упивается менеджеристкой парадигмой. Согласно работе [23, 165], университет оккупирован «наемной армией профессиональных администраторов», которые отвергают инакомыслие как неизбежный побочный эффект прогресса.

Создаваемая новая управленческая культура образует всё более доминирующие тейлористские модели академического воспроизводства и сборки до такой степени, что на карту поставлено само

понятие «знание» [23]. Внедряемый индикаторный фетишизм полагает, что если людям постоянно не угрожают, то они работают недостаточно. Постоянная конкуренция под предлогом качества является в данном случае проявлением организационного недоверия, охватившего управленческую элиту. Тенденциями действий университетских элит стала растущая зависимость университетского менеджмента от методов корпоративного управления, увеличение числа студентов без связанного с этим увеличения штата, сокращение рабочей силы, всё более неуправляемая рабочая нагрузка и распространение режимов аудита, ориентированных на сомнительные представления о подотчетности [24].

Поддающиеся количественной оценке разнообразные аудиторские проверки являются необходимым инструментом для обеспечения подотчетности, прозрачности и эффективности [25]. В работе [26] показано, что ученый в настоящее время ранжируется по более чем 100 различным шкалам и индексам, измеряющим его ценность. Эти «метрические наборы» живут собственной жизнью и становятся автономными действующими субъектами в академическом мире, генерируя финансирование, нанося ущерб репутации, выделяя людей для увольнения. Взрыв количества аудиторских проверок привел к резкому увеличению объема необработанных данных, доступных университетской элите. Исходя из рационалистической логики, эти увеличивающиеся объемы создают **ощущение прогресса**.

Однако отмечается, что подотчетность не обязательно сказывается положительно на стандартах или ответственности [27]. Подотчетность, основанная на аудите, способна создавать словарь знаний, узаконивающий управленческую власть за счет традиционных коллегиальных версий менеджмента [28]. Подобные аудиты придают авторитет определенным видам знаний и суждений, которые деконтекстуализируют и упрощают то, что они пытаются измерить. Производятся формы знаний, мешающие людям замечать, какие результаты неизбежно порождают количественные оценки аудита [29]. Эти обезличенные, но легко переносимые числа позволили распространиться новым пространствам вычислений и новым представлениям, которые по-своему определяют ценность и качество [30].

В таких режимах перформативности опыт – ничто, продуктивность – всё, и существует постоянно усиливающаяся восходящая линия стандартов, где прошлогодние усилия являются ориентиром для улучшения [30]. Использование

данных аудиторских проверок представляет собой воинствующее использование цифр [31], посредством чего предыдущие представления о реальности могут быть оспорены [32].

В настоящее время в мировой литературе выделяют семь основных тем, характеризующих состояние университетской жизни в условиях НГУ: господство и жестокость метрик, чрезмерная загруженность, качество управления, подотчетность, «фэнтези-футбол», постоянные изменения и потеря институциональной памяти, тщеславные проекты, молчание ППС, работа как опасность для психического здоровья [33].

Управление, подотчетность, «фэнтези-футбол»

Оценка и подотчетность университетской элиты перед коллективом высшего учебного заведения de facto отсутствует при принятии решений в вузах. Подотчетность занимает центральное доминирующее место только в преподавании, обучении и производстве знаний, приводя к снижению качества преподавания и исследований. Низкая профессиональная компетентность образовавшихся университетских элит приводит к множеству «инициатив», отвлекающих профессорско-преподавательский состав от повседневной работы; они больше связаны с «галочкой», чем с какими-либо серьезными начинаниями. Топ-менеджеры играют с университетом в «фэнтези-футбол»: они плохо представляют, как университет работает на самом деле, и тратят свое время на то, чтобы заикливаться на плохо собранных и плохо интерпретированных данных.

Вечные изменения и потеря институциональной памяти

Разрыв между университетской элитой и профессорско-преподавательским составом порождается желанием менеджмента сделать университет «лучше», что обуславливает постоянные изменения с неопределенными последствиями (хорошо известным примером является чехарда с изменениями основных содержательно-организационных документов Федеральных образовательных стандартов). Все это приводит к неудовлетворенности и деморализации профессорско-преподавательского состава. Формы постоянных изменений, генерируемых университетскими элитами, могут быть различными: сокращение штатов, увеличение учебной нагрузки, потеря «институциональной памяти» из-за ухода старших по возрасту сотрудников. Более дешевая и менее опытная рабочая сила, почасовая оплата и неполный рабочий

день снижает качество преподавания и исследований как результат потери «институциональной памяти», которой упорно добивается университетское руководство.

Проекты тщеславия

Доказывая свою стратегическую значимость, университетская элита преследует амбициозные программы расширения высших учебных заведений ради расширения, включая огромные расходы на здания и другие признаки статуса. По мнению университетской элиты, здания и тщеславные проекты – это главный итог их управления, что удивительно, если следовать репутационной точке зрения повышения эффективности деятельности. Существует прямая причинно-следственная связь между тщеславными проектами университетской элиты и отсутствием поддержки исследований или обеспечения качественного обучения.

Молчаливый ППС

Ситуация с эффективными и краткосрочным контрактами способствует подавлению академической свободы. Коллективный голос постоянно деконструируется за счет навязывания целей, критериев эффективности, ненадежности систем оценки исследовательской и преподавательской деятельности [34]. Всё это тонкие способы, которыми замалчивается мнение профессорско-преподавательского состава. Авторитарное руководство, созданное для того, чтобы выполнять задачи учредителя, более предпочтительно, чем менеджмент, помогающий академическому сообществу и защищающий его.

Работа как угроза психическому здоровью

Эта тема самая тревожная и является результатом всех предыдущих. Отстраненная от судеб членов университетского коллектива университетская элита представляет собой группу лиц, которые оказывают активное негативное воздействие на благополучие профессорско-преподавательского состава посредством более широких институциональных изменений с неопределенными результатами [35]. Менеджериализм, для которого постоянное движение к лучшему (с точки зрения пиара) результату является фундаментальной ценностью, оставляет вне своего рассмотрения поле непреднамеренных рисков своей деятельности, которые влияют на самочувствие и поведение профессорско-преподавательского состава [36]. Примерами таких непреднамеренных рисков могут быть подстрекательство к неэтичному поведению (фабрикация данных при выполнении чрезмерных заданий),

создание избыточной конкурентной борьбы внутри университета (сосредоточение внимания на отдельных показателях), нанесение ущерба благополучию ППС (увеличение нагрузки в работе). Всё это отражается на выполнении объявленных обещаний в области качества и количества исследований [37].

Заметным непреднамеренным эффектом является и то, что системы управления за счет увеличения рабочей нагрузки и снижения чувства контроля у ППС создают дополнительное давление, которое может способствовать интеллектуальному и эмоциональному выгоранию членов университетского операционного ядра [38]. Выгорание определяется как психологическая и физическая реакция на стресс на рабочем месте, характеризующаяся эмоциональным истощением (общая усталость из-за чрезмерных физических, когнитивных и эмоциональных нагрузок) и отстранением от работы (эмоциональное дистанцирование) [39]. Профессорско-преподавательский состав – основная группа риска по развитию эмоционального выгорания, которое может иметь неблагоприятные последствия для университетов [40]. Эмоциональное выгорание связано с резким падением производительности ППС, высокой текучестью кадров, снижением удовлетворенности и сокращением инноваций [41]. Существующее интеллектуальное и эмоциональное выгорание в высшей школе России достаточно подробно исследовалось в работе [42].

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что деятельность образовавшихся под действием менеджериализма университетских элит как социального страта характеризуется результатами их целеполагания. Это не только реализация тех или иных решений лидера университета. В более широком контексте, как того требует конфигурация дивизиональной структуры, интересы университетской элиты фокусируются в первую очередь на взаимоотношениях между центральной административной структурой (Минобрнауки РФ) и руководством университета. Цель университета, связанная с индивидуальным развитием, критическим мышлением, широкими общественными благами, сместилась к пониманию того, что университетское образование оценивается на основе простого уравнения стоимости образования против возможности трудоустройства после окончания учебы [43]. Становится очевидным: под действием менеджериализма университеты превращаются в сообщества ученых с очень глубокими разногласиями между университетской элитой и академическим персоналом [44], что может служить существенным признаком современного университетского менеджмента.

Российские особенности университетского менеджериализма

Становление и эволюция университетского менеджериализма в российской высшей школе основывается на теории и практике нового государственного управления мирового высшего образования, привнося свои объективные особенности. Внедрение НГУ в российском высшем образовании началось с создания нового хозяйственного уклада в постсоветский период. Создание «квазирынков» образовательных услуг на поле высшего образования определяется действующим правилом финансирования «деньги идут за студентом». Было введено, а затем отвергнуто применение системы «принципал-агент» в управлении высшей школой. Создание Федерального агентства образования РФ, которое занималось финансированием высшей школы, противоречило перешедшей по наследству из советского периода дивизиональной структуре системы высшего образования [15].

Конфигурация дивизиональной структуры фокусируется в первую очередь на взаимоотношениях между центральной административной структурой (Минобрнауки РФ) и руководством дивизиона (университетской элитой). Это обстоятельство является благоприятной средой создания университетских элит как самостоятельного страта менеджеров (салариата) [22], которых можно рассматривать как социальную группу посредников между учредителями (собственниками средств производства) и академическим сообществом (наемными рабочими), ориентированных на достижение максимальной прибыли для собственников.

Интересы этой социальной группы совпадают с интересами учредителя, так как эффективность деятельности университетских элит является источником их высоких зарплат, корпоративных выплат и иных форм материального вознаграждения. Минобрнауки РФ при выборе ректора «администратор vs академик» принимает сторону администратора. Этим определяются состоявшиеся и продолжающиеся кадровые итерации ректорского корпуса университетов с привлечением менеджеров из иных отраслей.

Формирование университетских элит в среде университетского сообщества поддерживается принятой системой материального стимулирования, выделяющей отдельные показатели деятельности профессорско-преподавательского состава в целом и ректоров. Если для университета в целом таких показателей 7, то для ректоров их 4. Это доля обучающихся в учреждении, систематически занимающихся физической культурой

и спортом; выполнение квоты по приему на работу инвалидов, размещение информации об учреждении в информационно-телекоммуникационной сети Интернет на официальном сайте, отсутствие замечаний по результатам независимой оценки качества условий оказания услуг (в случае ее проведения) и выполнение плана по устранению недостатков; своевременное выполнение задач, поставленных Министерством науки и высшего образования Российской Федерации; доля мест, заполненных в рамках квоты для приема на обучение по программам бакалавриата и программам специалитета за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов [45]. Всё это обеспечивает основу для возникновения парадоксальных ситуаций: университет, не выполняя показатели, лишается материального стимулирования, тогда как его ректор получает поощрение Минобрнауки РФ.

Если рассматривать эффективность университетов как функцию кадровых ресурсов, внимание обычно фокусируется на качестве университетских элит. Из функционалистической точки зрения следует, что профессиональные менеджеры, попадая в университетскую элиту, используют свой предыдущий опыт для преобразования кадровых и внештатных ресурсов (входные данные) в результаты, соответствующие миссии университета. Эта задача решается в рамках достижения соотношения цены-качества в условиях финансовой модели сильно ограниченных средств путем принятия новых управленческих решений, нетрадиционных для высшей школы. Однако имеющийся подчас профессиональный опыт привлекаемых менеджеров не сопрягается с традиционной академической и исследовательской деятельностью университета. Менеджеры, пришедшие из силовых структур, создают управления собственной безопасности; менеджеры, пришедшие из структур молодежных организаций, возвышают объем различных форм внеучебной работы.

Увеличение числа неакадемических специалистов является симптомом того, что университет все более заявляет о своей идентичности как целенаправленного организационного субъекта, т. е. «интегрированной целенаправленной организации, которая сознательно выбирает свои собственные действия и, следовательно, может нести ответственность за то, что она делает» [46, 4]. Исследование влияния функционалистической точки зрения на примере 100 британских университетов показывает, что увеличение профессиональных менеджеров в университетских элитах

мало сказывается на эффективности деятельности университетов [47].

Неубедительность результатов реализации функционалистической точки зрения обращает внимание университетских элит к репутационному подходу повышения эффективности деятельности высшего учебного заведения. С этой точки зрения репутация является более сильным предиктором эффективности университета по сравнению с увеличением доли профессионального управленческого персонала. Репутационный подход можно рассматривать как реализацию карнавальной политики по М. М. Бахтину [48]. Карнавализация, во-первых, означает, что некое жизненное явление или социальный институт осовременивается, обеспечивая «фамильярный контакт» с этим явлением. В качестве второго признака карнавализованного явления Бахтин выделяет его амбивалентность – одновременную причастность как к воплощённой конечности, так и к воплощённой незавершённости всего сущего с потенциалом возможного обновления. Третий признак карнавализации – «весёлая относительность»: несоответствие между внешним и внутренним, условиями и условностями настоящего и предчувствием возможного иного миропорядка, таящегося за фасадом вещей, ролей, поведений и языка.

Результаты показывают, что репутационный фактор становится сильным и определяет производительность вуза [47]. Однако он не оставляет места для стратегических организационных изменений, так как влияние репутации со временем имеет тенденцию к снижению.

Отмеченные выше результаты нового государственного управления в высшем образовании не удивительны. Время пребывания менеджеров на одном месте достаточно краткосрочно, поэтому им неинтересно историческое прошлое университета, скрепленное традициями, как и его историческое будущее. Исключением становятся существующие артефакты (лейблы, корпоративные дресс-коды и т. д.). Хотя, безусловно, менеджеры осознают определенную ущербность своего представления об университетской жизни. Как искренне отмечалось одним из идеологов российского менеджериализма, «в экспериментальном, инновационном, нестандартном университете я уже была. Теперь хотелось бы оказаться в очень-очень историческом, классическом вузе с традициями» [49].

Еще раз хочется подчеркнуть отмеченное в работе [4] влияние менеджериализма на состояние стратегического апекса, используя терминологию Г. Минцберга. Оно связано с иллюзорным представлением менеджериализма о возможности

проведения трансформации университета быстро и на ходу. Эта иллюзия неизбежно приводит к организационному редизайну и использованию адаптированных HR (Human Resource) практик.

В рамках организационного редизайна осуществляется реструктуризация подразделений по содержательному признаку реализуемых процессов и создание проектного офиса, осуществляющего организацию и мониторинг реализации программы развития [50]. Как показывает практика, реальный редизайн сводится в основном к переименованию функциональных управлений в департаменты (отдел корреспонденции и электронно-информационного обмена управления документационного обеспечения Департамента по управлению делами ректора, ранее просто канцелярия) с естественным расширением числа управленцев, что отмечалось в работе [19], и к созданию в управлении новых подразделений, обеспечивающих реализацию HR-практик. Резкое увеличение технотехники и вспомогательных отделов ставит «дымовую завесу» суеты, отвлекающую стратегическую вершину от действительно нужной стратегической работы.

Предполагается, что первым шагом реализации HR-практик станет выстраивание для университетского сообщества базовых HR-процессов, а именно: введение эффективного контракта, снижение среднего возраста сотрудников, отбор на должности по достижениям и потенциалу, переход к реальному повышению квалификации в лидирующих университетах и у индустриальных партнеров, создание благоприятных условий труда (решение жилищных вопросов, финансовая мотивация, современное оборудование рабочих мест и т. д.) За исключением благоприятных условий труда, которые пока еще остаются мечтаниями, все отмеченные модным термином HR-практики, говоря языком политической экономии, направлены на повышение эксплуатации профессорско-преподавательского состава как класса наемных работников. Можно только сослаться на статью М. В. Курбатовой и И. В. Доновой о результатах реализации проекта эффективного контракта [51]. Процесс «пролетаризации» профессорско-преподавательского состава представляет собой мировой тренд [52].

Следующий шаг внедрения HR-практик представляет собой активный поиск сотрудников вне университета, переход к модифицированным эффективным контрактам, долгосрочное и целевое вложение в развитие (международные стажировки молодых ученых, создание кадровых резервов и коммуникационных площадок для молодых сотрудников по типам деятельности отдельно для

преподавателей, исследователей и администраторов), обучение проектным компетенциям не только административно-управленческого персонала, но и ППС [50].

Представленные выше HR-практики, предлагаемые менеджериализмом и хорошо проявившие себя в современном корпоративном секторе, весьма затратны. Если в корпоративном секторе существует возможность аккумуляции средств для реализации HR-практик, то для бюджетных организаций эта возможность – не более чем иллюзия.

Как отмечалось в коллективной монографии под общей редакцией профессора В. Г. Халина, «анализ изменений за 25 лет в российской высшей школе позволяет выделить системные риски управления образованием:

- недопонимание стратегических целей развития и функционирования системы ВО в России;
- неспособность сформулировать стратегические цели развития и функционирования российской системы ВО;
- неспособность разработать Стратегию долгосрочного развития российского высшего образования, принять и обеспечить ее выполнение» [53, 147].

Отсутствие стратегического планирования в российском высшем образовании привело к:

- « – неспособности обеспечить достаточный уровень развития российской высшей школы и подготовки высококвалифицированных кадров для поступательного и сбалансированного развития национальной экономики;
- неспособности обеспечить авторитет, имидж и престиж российского высшего образования как на национальном, так и на мировом уровне;
- неспособности осуществить обоснованный выбор важнейших и приоритетных точек роста для развития российской высшей школы;
- необоснованному вмешательству государства в управление российской высшей школой» [53, 147].

Результаты внедрения менеджериализма в российское высшее образование оценивались следующим образом:

- « – некачественное государственное управление российским высшим образованием;
- низкое качество самой системы государственного управления российской высшей школой;
- низкое качество, недостаточность обоснования и недоработки самих управленческих решений» [53, 147–148]. Впрочем, менеджмент западной высшей школы не слишком далеко ушел от российского. В работе [33] приведены результаты исследования удовлетворенности высшим руководством со стороны профессорско-преподавательского состава в 78 университетах Великобритании.

Показано, что средняя удовлетворенность составляет 10,54 %, самое высокий показатель – 36,6 %.

Перспективы развития университетского менеджмента

Отсутствие значимых результатов в эффективности деятельности университетов под менеджерским управлением, безусловно, формулирует вопрос о качестве университетского менеджмента. Ответ на этот вопрос может решаться как на интуитивном уровне самих университетских элит, так и на уровне общетеоретических воззрений на управление бюджетными организациями.

Интуитивная реакция университетских элит на образующийся и расширяющийся раскол между ними и профессорско-преподавательским составом имеет две цели: во-первых, по возможности сгладить возникающие противоречия, не меняя складывающейся социальной стратификации, во-вторых, более широко осмыслить возможные системы управления университетами.

Возможный успех трансформаций университетского управления обуславливается преодолением одного из фундаментальных положений менеджериализма: университетская элита – это субъект управления, а профессорско-преподавательский состав – объект управления. Это утверждение, пришедшее из корпоративной сферы экономики, верно, так как объектом управления в материальном производстве является процесс. В университетской профессиональной бюрократии деятельность операционного ядра, которым является ППС, состоит не только в выполнении того или иного процесса, но и в его организации. Таким образом, в университетском сообществе и университетская элита, и профессорско-преподавательский состав представляют собой два взаимодействующих субъекта управления, решающие свои собственные задачи при достижении итогового результата общей деятельности. А это совершенно новая проблема университетского менеджмента.

Попытками сглаживания возникающих противоречий в университетском сообществе можно считать переход от существующей менеджеристской системы управления к интерактивной [54]. Интерактивная система управления предлагает процесс принятия решений через их обсуждение, тем самым расширяя возможности учета мнения ППС. Таким образом, основное внимание фокусируется на проблемах через совместное решение университетского коллектива. Однако такой подход увеличивает время принятия решений разнородных по значимости вопросов.

Бережливое управление

К попыткам объединения университетских коллективов можно отнести концепцию бережливого управления. Бережливое управление – один из подходов, который был принят в корпоративном секторе для повышения производительности, операционной эффективности и снижения затрат [55]. Цель бережливого производства – создать набор принципов и практик, ориентированных на то, чтобы операционное превосходство стало стратегическим краеугольным камнем [56].

Двумя фундаментальными принципами бережливого производства являются «непрерывное совершенствование» (принцип Кайзен) [57, 10] и «уважение сотрудников». Если первый принцип отражает идеологию менеджериализма, то второй является его антитезой, объединяя экономические и академические ценности через восходящее движение в принятии решений. В материальном производстве принципы бережливого управления породили такие выгоды, как поддержание сбалансированных финансовых показателей, достижение запланированного роста, повышение эффективности исследований, продвижение общей цели, повышение эффективности преподавания, найм выдающихся сотрудников, получение максимальных выгод от инфраструктуры и от информационных технологий. Основными инструментами бережливого управления является картирование потока создания ценности (блок-схем) и причинно-следственные диаграммы, причем повышение ценности продукта достигается за счет переориентации на людей [58].

Бережливое высшее образование [59] дает университетам теоретическую возможность добиваться улучшений в ответ на требования рынка: превзойти ожидания преподавателей и студентов, сократить расходы и финансовые ресурсы, удовлетворить общественную подотчетность, использовать все доступные институциональные ресурсы для выполнения миссий высшего образования [60]. Бережливое высшее образование можно использовать для разработки и проведения курсов, планирования академических программ, улучшения системы и методов оценивания. Путем незначительных изменений можно оптимизировать нагрузку на студента, упорядочить и стандартизировать учебные ресурсы, улучшить разработку учебных материалов [61]. Однако использование инструментов бережливого производства в образовательной деятельности университетов приводит к увеличению учебной нагрузки преподавателей.

Имеющийся в мировой высшей школе опыт показывает, что бережливое управление в основном

применялось к административным операциям и вспомогательным службам [62]. Масштабное применение принципа Кайзен к основным процессам преподавания остается в значительной степени труднодостижимым. Это обусловлено сложностью картирования потока создания ценности в образовательных процессах, которые являются скорее искусством, чем набором стандартизованных операций. Дополнительным отличительным элементом университетов, который отсутствует в материальном производстве, является академическая свобода: «Академическая свобода и автономия будут по-прежнему препятствовать внедрению бережливого производства» [63, 948]. Если говорить образно, проблема применения принципов бережливого управления в университетской деятельности формулируется так: «Трудно представить академическую свободу, производство знаний совокупностью операций при картировании потока создания ценности: сел, поел, взял ручку и бумагу, РОДИЛ ЗАКОН» [59, 454].

Неоуеберийский нарратив

Неоуеберийский нарратив рассматривается как воплощение принципов демократического возрождения в рамках реформы государственного управления. Основой является хорошо развитая государственная служба и сложный корпус административного права. Всё это приводит к высокой степени бюрократизации государственного сектора, который, будучи обращенным внутрь себя, подчеркивает и выделяет процедурную, а не содержательную реальность. Возможные трансформации управления на основе неоуеберийского нарратива представляют собой попытку объединить подтверждение некоторых фундаментальных уеберийских принципов [64]:

- подтверждение роли государства как главного посредника в решении новых социальных и политических проблем. В системе высшего образования государство продолжает активно управлять соответствующим сектором, так как имеет стратегическое видение его роли для общества в целом;

- подтверждение роли представительной демократии (центральной, региональной и местной) как легитимационного аппарата. В системе высшего образования это подразумевает выборы на руководящие должности, а также неисполнительные консультативные роли в собственной структуре управления вузом;

- подтверждение роли административного права (утверждение М. Вебера, что бюрократия лучше всего) в сохранении отношений между государством и гражданином. В системе высшего

образования это отказ от нисходящего руководства и сохранение четких представлений о надлежащей правовой процедуре;

- сохранение идеи государственной службы с особым статусом, культурой и условиями. В системе высшего образования это ограничение перехода руководящих кадров из частного сектора в сектор высшего образования, защита академического ядра и ограничения на использование контрактной и гибкой академической рабочей силы, соблюдение кодекса академической чести и эффективное саморегулирование.

Применение неоуеберийского нарратива в управлении университетами предполагает:

- разработку ориентированных на внешний мир систем планирования услуг и механизмов обеспечения качества, которые имеют академическую ответственность;

- дополнение (но не замену) представительной демократии рядом инструментов для консультации с гражданами, создание и использование целевых групп заинтересованных сторон и более сложные процессы консультаций при разработке стратегий развития;

- модернизацию законов для поощрения большего достижения результатов, а не для правильного следования процессам, переход от систем контроля ex-ante к системам контроля ex-post, рационализацию правил и положений и большую ориентацию на результат;

- профессионализацию государственной службы.

Заключение

Эффективность корпоративного производства обеспечивается, как правило, организационным дизайном предприятия в конфигурации механистической бюрократии. Как показано в работе [1], введение принципов нового государственного управления при организации университетской деятельности в условиях финансовой модели сильно ограниченных средств существенным образом трансформировало организационный дизайн университетского управления в сторону механистической бюрократии. Поэтому можно сказать, что практики университетского менеджериализма последних десятилетий – это внедрение и адаптация инструментария механистической бюрократии.

Все удачи и неудачи такого подхода обусловлены тем, что действующая в механистической бюрократии норма – отчуждение человека от своего труда – противоречит сути университетской деятельности, центром которой является живой

и думающий педагог-ученый. Поэтому все дальнейшие попытки применения идей нового государственного управления в университетском менеджменте (а это неизбежно в условиях финансовой модели сильно ограниченных средств) должны создать принципиально новый менеджмент: менеджмент с «человеческим лицом», менеджмент, целью которого является не только достижение эффективности использования бюджетных инвестиций, но и возвышение значимости каждого члена университетского сообщества в общем деле. «Хорошее управление – это не мешать хорошим людям работать», – говорил П. Л. Капица. В конечном итоге всё решают люди.

Еще одной существенной особенностью построения новых практик университетского менеджмента является существующая реальность: организационный дизайн российских университетов изначально представляет собой комбинацию организационных структур профессиональной бюрократии и механистической бюрократии, которая реализуется в дивизиональной структуре российской высшей школы. Эффективность дивизиональной структуры обуславливается следующими основными факторами. Во-первых, дивизиональная конфигурация легко рефлексует на диверсификацию потребностей рынка; во-вторых, негативные результаты деятельности одних дивизионов компенсируются успехами других; в-третьих, центральная администрация планирует распределение выделяемых бюджетных ресурсов между дивизионами, направляя целевые средства для поддержания роста одних за счет других в виде различных программ. Однако существует серьезная угроза реализации прямого управления университетской деятельности со стороны центральной администрации, превращения дивизиональной структуры в организационную структуру простой бюрократии.

Представленный критический обзор эволюции практик университетского менеджмента в условиях нового государственного управления показывает нарастающую ответственность за принятие трансформационных решений в сфере высшего образования. От них зависит, насколько быстро страна приобретет технологический и кадровый суверенитет. На этом пути надо избежать заведомо пустых желаний, основанных на ложном знании о протекающих событиях. В поисках истины (а она всегда немногословна) ответ может дать только беспристрастное знание предмета в его социально-экономических связях. Необходимо помнить слова В. О. Ключевского: «История – не учительница, она надзирательница. Она не учит, она наказывает».

Список литературы

1. Томилин О. Б., Клюев А. К. «Черные лебеди» организационного дизайна российских университетов // Высшее образование в России. 2021. Т. 30, № 8–9. С. 44–55.
2. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Избранное. Москва : Эксмо, 2007. 960 с.
3. Гохберг Л. М., Озерова О. К., Саутина Е. В., Шугаль Н. Б. Образование в цифрах: 2020: Краткий статистический сборник. Москва : НИУ ВШЭ, 2020. 120 с.
4. Carvalho T., Videira P. Losing Autonomy? Restructuring Higher Education Institutions Governance and Relations Between Teaching and Non-Teaching Staff // Studies in Higher Education. 2019. Vol. 44, iss. 4. P. 762–773.
5. Davis G. Why I Support the Deregulation of Higher Education // TheConversation [Электронный ресурс]. URL: <https://theconversation.com/glyn-davis-why-i-support-the-deregulation-of-higher-education-36766> (дата обращения: 08.08.2023).
6. Reichert S., Tauch C. Trends in Learning Structures in European Higher Education III. Presentation for the European Higher Education Convention in Graz, May 2003. 53 p.
7. Enders J. The Rise and Fall of Systems Thinking: Towards a Post-Bourdieuian Study of Field Dynamics // New Languages and Landscapes of Higher Education / P. Scott, J. Gallacher, G. Parry (eds.). Oxford University Press, 2017. P. 173–176.
8. Andresani G., Ferlie E. Studying Governance Within the British Public Sector and Without: Theoretical and Methodological Issues // Public Management Review. 2006. Vol. 8, iss. 3. P. 415–432.
9. Christensen T., Lægveid P. Increased Complexity in Public Organizations – The Challenges of Combining NPM and Post-NPM // Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy and Performance / P. Lægveid, K. Verhoest (eds.). Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2010. P. 255–275.
10. Drucker P. Managing for Results. Oxford : Heinemann, 1964. 240 p.
11. Briggs S. An Exploratory Study of the Factors Influencing Undergraduate Student Choice: The Case of Higher Education in Scotland // Studies in Higher Education. 2006. Vol. 31. P. 6705–6772.
12. Kallio K.-M., Kallio T. J. Management-by-Results and Performance Measurement in Universities – Implications for Work Motivation // Studies in Higher Education. 2014. Vol. 39, iss. 4. P. 574–589.
13. Мунцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 512 с.
14. Deem R., Hillyard S., Reed M. Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities. Oxford University Press, 2007. 256 p.
15. Carvalho T., Santiago R. New Public Management and ‘Middle Management’: How Do Deans Influence Institutional Policies? // The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management / V. Lynn Meek, L. Goedegebuure, R. Santiago, T. Carvalho (eds.). Dordrecht : Springer, 2010. P. 165–196.
16. Santiago R., Carvalho T. The “Dark Side of the Moon” // Global Challenges, National Initiatives, and Institutional

- Responses: The Transformation of Higher Education / C. Sarrico, P. Teixeira, A. Magalhães, A. Veiga [et al.] (eds.). Rotterdam : Sense Publishers, 2016. P. 55–76.
17. Кузьминов Я. И., Юдкевич М. М. Университеты в России: как это работает. Москва : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2021. 616 с.
18. Ball S. J. Neoliberal Education? Confronting the Slouching Beast // Policy Futures in Education. 2016. Vol. 14, iss. 8. P. 1046–1059.
19. Boer H. de, Enders J., Schimank U. On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany // New Forms of Governance in Research Organizations / D. Jansen (ed.). Dordrecht : Springer, 2007. P. 137–152.
20. Воробьева И. В. Социально-трудовое положение преподавателей вуза: элитные специалисты или потенциальные прекарии? // Высшее образование в России. 2022. Т. 31, № 10. С. 69–86.
21. Тоценко Ж. Т. Прекариат – новый социальный класс // Социологические исследования. 2015. № 6 (374). С. 3–13.
22. Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс. Москва : Ад Маргинем Пресс, 2014. 328 с.
23. Halfman W., Radder H. The Academic Manifesto: From an Occupied to a Public University // Minerva. 2015. Vol. 53. P. 165–187.
24. Gill R. Academics, Cultural Workers and Critical Labour Studies // Journal of Cultural Economy. 2014. Vol. 7, iss. 1. P. 12–30.
25. Power M. The Audit Society – Second Thoughts // International Journal of Auditing. 2000. Vol. 4, iss. 1. P. 111–119.
26. Burrows R. Living with the H-Index? Metric Assemblages in the Contemporary Academy // The Sociological Review. 2012. Vol. 60, iss. 2. P. 355–372.
27. Gulbrandsen L. H. Accountability Arrangements in Non-State Standards Organizations: Instrumental Design and Imitation // Organization. 2008. Vol. 15, iss. 4. P. 563–583.
28. Craig R., Amernic J., Tourish D. Perverse Audit Culture and Accountability of the Modern Public University // Financial Account Ability and Management. 2014. Vol. 30, iss. 1. P. 1–24.
29. Espeland W., Sauder M. Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds // American Journal of Sociology. 2007. Vol. 113, iss. 1. P. 1–40.
30. Ball S. J. Performativity, Commodification and Commitment: An I-spy Guide of the Neoliberal University // British Journal of Educational Studies. 2012. Vol. 60, iss. 1. P. 17–28.
31. Baudot P. Who's Counting? Institutional Autonomy and the Production of Activity Data for Disability Policy in France (2006–2014) // Partecipazione Conflitto. 2014. Vol. 7, iss. 2. P. 294–313.
32. Bruno I., Didier E., Vitale T. Statactivism: Forms of Action between Disclosure and Affirmation // Partecipazione Conflitto. 2014. Vol. 7, iss. 2. P. 198–220.
33. Erickson M., Hanna P., Walker C. The UK Higher Education Senior Management Survey: A Statactivist Response to Managerialist Governance // Studies in Higher Education. 2021. Vol. 46, iss. 11. P. 2134–2151.
34. Lynch K., Ivancheva M. Academic Freedom and the Commercialization of Universities: A Critical Ethical Analysis // Ethics in Science and Environmental Politics. 2015. Vol. 15, iss. 1. P. 71–85.
35. Bauwens R., Audenaert M., Huisman J., Decramer A. Performance Management Fairness and Burnout: Implications for Organizational Citizenship Behaviors // Studies in Higher Education. 2019. Vol. 44, iss. 3. P. 584–598.
36. Waeyenberg T. van, Decramer A., Desmidt S., Audenaert M. The Relationship Between Employee Performance Management and Civil Servants' Turnover Intentions: A Test of the Mediating Roles of System Satisfaction and Affective Commitment // Public Management Review. 2017. Vol. 19, iss. 6. P. 747–764.
37. McCormack J., Propper C., Smith S. Herding Cats? Management and University Performance // The Economic Journal. 2014. Vol. 124. P. F534–F564.
38. Barkhuizen N., Rothmann S., Vijver F. J. R. van de. Burnout and Work Engagement of Academics in Higher Education Institutions: Effects of Dispositional Optimism // Stress and Health. 2014. Vol. 30, iss. 4. P. 322–332.
39. Demerouti E., Bakker A., Vardakou I., Kantas A. The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis // European Journal of Psychological Assessment. 2003. Vol. 19, iss. 1. P. 12–23.
40. Watts J., Robertson N. Burnout in University Teaching Staff: A Systematic Literature Review // Educational Research. 2011. Vol. 53, iss. 1. P. 33–50.
41. Halbesleben J. R. B., Buckley M. R. Burnout in Organizational Life // Journal of Management. 2014. Vol. 30, iss. 6. P. 859–879.
42. Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Оценка степени интеллектуального и эмоционального выгорания в высшей школе // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23, № 1–2. С. 141–154.
43. Fotiadou M. Denaturalising the Discourse of Competition in the Graduate Job Market and the Notion of Employability: A Corpus-Based Study of UK University Websites // Critical Discourse Studies. 2020. Vol. 17, iss. 3. P. 260–291.
44. Docherty T. Universities at War. London : Sage, 2015. 160 p.
45. Приказ Минобрнауки РФ от 01.02.2022 № 92 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых устанавливаются выплаты стимулирующего характера руководителям таких учреждений» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203140027> (дата обращения: 08.08.2023).
46. Krücken G., Blümel A., Kloke K. The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia // Minerva. 2013. Vol. 51, iss. 4. P. 417–442.
47. Baltaru R.-D. Do Non-Academic Professionals Enhance Universities' Performance? Reputation vs Organization // Studies in Higher Education. 2019. Vol. 44, iss. 7. P. 1183–1196.
48. Бахтин М. М. Творчество Франсуа Рабле и народная культура Средневековья и Ренессанса. Москва : Азбука, 2021. 640 с.
49. Прикосновение к пониманию. Интервью с О. Назайкинской [Электронный ресурс]. URL: <http://libinform.ru/read/articles/>

Prikosnovenie-kponimaniyu/?fbclid=IwAR3-gZEPqFkcir7Wу93rmoFZGrX5Ssn55W8aBH0rK4-CaYhHVUV4voU_Cd8 (дата обращения: 08.08.2023).

50. Маршрутная карта трансформации университета. Экспертный доклад. Центр трансформации образования СКОЛКОВО, 2021. 103 с.

51. Курбатова М. В., Донова И. В. Эффективный контракт в высшем образовании: результаты реализации проекта // Журнал институциональных исследований. 2019. Т. 11, № 2. С. 122–145.

52. Ylijoki O.-H., Henriksson L. Tribal, Proletarian and Entrepreneurial Career Stories: Junior Academics as a Case in Point // Studies in Higher Education. 2017. Vol. 42, iss. 7. P. 1292–1308.

53. Анохина Е. М., Бойко И. П., Болдырева Н. Б. и др. Глобальная конкурентоспособность ведущих университетов: модели и методы ее оценки и прогнозирования. Москва : Проспект, 2018. 544 с.

54. Kober R., Ng J., Paul B. J. The Interrelationship between Management Control Mechanisms and Strategy // Management Accounting Research. 2007. Vol. 18, iss. 4. P. 425–452.

55. Cano M., Murray R., Kourouklis A. Can Lean Management Change the Managerial Culture in Higher Education? // Studies in Higher Education. 2022. Vol. 47, iss. 4. P. 915–927.

56. Liker J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York : McGraw-Hill, 2004. 366 p.

57. Zimmerman W. J. Kaizen: The Search for Quality // The Journal of Continuing Higher Education. 1991. Vol. 39, iss. 3. P. 7–10.

58. Liker J. K., Hoseus M. Human Resource Development in Toyota Culture // International Journal of Human Resources Development and Management. 2010. Vol. 10, iss. 1. P. 34–50.

59. Balzer W. K., Francis D. E., Krehbiel T. C., Shea N. A Review and Perspective on Lean in Higher Education // Quality Assurance in Education. 2016. Vol. 24, iss. 4. P. 442–462.

60. Holm M., Waterbury T. Lean and Continuous Improvement in Higher Education // Academic Leader. 2010. Vol. 26, iss. 5. P. 4–5.

61. Emilian M. L. Engaging Faculty in Lean Teaching // International Journal of Lean Six Sigma. 2015. Vol. 6, iss. 1. P. 89–91.

62. Douglas J. A., Antony J., Douglas A. Waste Identification and Elimination in HEIs: The Role of Lean Thinking // International Journal of Quality and Reliability Management. 2015. Vol. 32, iss. 9. P. 970–981.

63. Waterbury T. Learning from the Pioneers: A Multiple-Case Analysis of Implementing Lean in Higher Education // International Journal of Quality and Reliability Management. 2015. Vol. 32, iss. 9. P. 934–950.

64. Pollitt C., Bourkeart G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press, 2004. 345 p.

References

1. Tomilin O. B., Klyuev A. K. «Chernye lebedi» organizatsionnogo dizaina rossiiskikh universitetov [“Black Swans” in Organizational Design of Russian Universities].

Vysshee obrazovanie v Rossii, 2021, vol. 30, no. 8–9, pp. 44–55. (In Russ.).

2. Keynes J. M. Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg. Izbrannoe [The General Theory of Employment, Interest and Money. Selected Works], Moscow, Eksmo, 2007, 960 p. (In Russ.).

3. Gokhberg L. M., Ozerova O. K., Sautina E. V., Shugal' N. B. Obrazovanie v tsifrakh: 2020: Kratkii statisticheskii sbornik [Education in Numbers: 2020: A Brief Statistical Collection], Moscow, Higher School of Economics, 2020, 120 p. (In Russ.).

4. Carvalho T., Videira P. Losing Autonomy? Restructuring Higher Education Institutions Governance and Relations Between Teaching and Non-Teaching Staff. *Studies in Higher Education*, 2019, vol. 44, iss. 4, pp. 762–773. (In Eng.).

5. Davis G. Why I Support the Deregulation of Higher Education, available at: <https://theconversation.com/glyn-davis-why-i-support-the-deregulation-of-higher-education-36766> (accessed 08.08.2023). (In Eng.).

6. Reichert S., Tauch C. Trends in Learning Structures in European Higher Education III. Presentation for the European Higher Education Convention in Graz, May 2003, 53 p. (In Eng.).

7. Enders J. The Rise and Fall of Systems Thinking: Towards a Post-Bourdieuian Study of Field Dynamics. In: P. Scott, J. Gallacher, G. Parry (Eds.), *New Languages and Landscapes of Higher Education*, Oxford University Press, 2017, pp. 173–176. (In Eng.).

8. Andresani G., Ferlie E. Studying Governance Within the British Public Sector and Without: Theoretical and Methodological Issues. *Public Management Review*, 2006, vol. 8, iss. 3, pp. 415–432. (In Eng.).

9. Christensen T., Læg Reid P. Increased Complexity in Public Organizations – The Challenges of Combining NPM and Post-NPM. In: P. Læg Reid, K. Verhoest (Eds.), *Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy and Performance*, Palgrave Macmillan, 2010, pp. 255–275. (In Eng.).

10. Drucker P. Managing for Results. Oxford: Heinemann, 1964. 240 p. (In Eng.).

11. Briggs S. An Exploratory Study of the Factors Influencing Undergraduate Student Choice: The Case of Higher Education in Scotland. *Studies in Higher Education*, 2006, vol. 31, pp. 6705–6772. (In Eng.).

12. Kallio K.-M., Kallio T. J. Management-by-Results and Performance Measurement in Universities – Implications for Work Motivation. *Studies in Higher Education*, 2014, vol. 39, iss. 4, pp. 574–589. (In Eng.).

13. Mintzberg G. Struktura v kulake: sozdanie effektivnoi organizatsii [Structure in Fives: Designing Effective Organization], Saint Petersburg, Piter, 2004, 512 p. (In Russ.).

14. Deem R., Hillyard S., Reed M. Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities. Oxford University Press, 2007. 256 p. (In Eng.).

15. Carvalho T., Santiago R. New Public Management and ‘Middle Management’: How Do Deans Influence Institutional Policies? In: V. Lynn Meek, L. Goedegebuure, R. Santiago, T. Carvalho (Eds.), *The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management*, Springer, 2010, pp. 165–196. (In Eng.).

16. Santiago R., Carvalho T. The “Dark Side of the Moon”. In: C. Sarrico, P. Teixeira, A. Magalhães, A. Veiga [et al.] (eds.), *Global Challenges, National Initiatives, and Institutional Responses: The Transformation of Higher Education*, Rotterdam, 2016, pp. 55–76. (In Eng.).
17. Kuzminov Ya. I., Yudkevich M. M. *Universitety v Rossii: kak eto rabotaet* [Russian Universities: How the System Works], Moscow, Higher School of Economics, 2021, 616 p. (In Russ.).
18. Ball S. J. Neoliberal Education? Confronting the Slouching Beast. *Policy Futures in Education*, 2016, vol. 14, iss. 8, pp. 1046–1059. (In Eng.).
19. Boer H. de, Enders J., Schimank U. On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: D. Jansen (Ed.), *New Forms of Governance in Research Organizations*, Springer, 2007, pp. 137–152. (In Eng.).
20. Vorobyova I. V. Sotsial’no-trudovoe polozhenie prepodavatelei vuza: elitnye spetsialisty ili potentsial’nye prekarii? [Social and Labor Status of University Teachers: Elite Specialists or Precariat?]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2022, vol. 31, no. 10, pp. 69–86. (In Russ.).
21. Toshchenko Zh. T. Prekariat – novyi sotsial’nyi klass [The Precariat as a New Social Class]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2015, no. 6, pp. 3–13. (In Russ.).
22. Standing G. *Precariat: novyi opasnyi klass* [The Precariat: The New Dangerous Class], Moscow, Ad Marginem Press, 2014, 328 p. (In Russ.).
23. Halfman W., Radder H. The Academic Manifesto: From an Occupied to a Public University. *Minerva*, 2015, vol. 53, pp. 165–187. (In Eng.).
24. Gill R. Academics, Cultural Workers and Critical Labour Studies. *Journal of Cultural Economy*, 2014, vol. 7, iss. 1, pp. 12–30. (In Eng.).
25. Power M. The Audit Society – Second Thoughts. *International Journal of Auditing*, 2000, vol. 4, iss. 1, pp. 111–119. (In Eng.).
26. Burrows R. Living with the H-Index? Metric Assemblages in the Contemporary Academy. *The Sociological Review*, 2012, vol. 60, iss. 2, pp. 355–372. (In Eng.).
27. Gulbrandsen L. H. Accountability Arrangements in Non-State Standards Organizations: Instrumental Design and Imitation. *Organization*, 2008, vol. 15, iss. 4, pp. 563–583. (In Eng.).
28. Craig R., Amernic J., Tourish D. Perverse Audit Culture and Accountability of the Modern Public University. *Financial Account Ability and Management*, 2014, vol. 30, iss. 1, pp. 1–24. (In Eng.).
29. Espeland W., Sauder M. Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds. *American Journal of Sociology*, 2007, vol. 113, iss. 1, pp. 1–40. (In Eng.).
30. Ball S. J. Performativity, Commodification and Commitment: An I-spy Guide of the Neoliberal University. *British Journal of Educational Studies*, 2012, vol. 60, iss. 1, pp. 17–28. (In Eng.).
31. Baudot P. Who’s Counting? Institutional Autonomy and the Production of Activity Data for Disability Policy in France (2006–2014). *Partecipazione e Conflitto*, 2014, vol. 7, iss. 2, pp. 294–313. (In Eng.).
32. Bruno I., Didier E., Vitale T. Statactivism: Forms of Action between Disclosure and Affirmation. *Partecipazione e Conflitto*, 2014, vol. 7, iss. 2, pp. 198–220. (In Eng.).
33. Erickson M., Hanna P., Walker C. The UK Higher Education Senior Management Survey: A Statactivist Response to Managerialist Governance. *Studies in Higher Education*, 2021, vol. 46, iss. 11, pp. 2134–2151. (In Eng.).
34. Lynch K., Ivancheva M. Academic Freedom and the Commercialization of Universities: A Critical Ethical Analysis. *Ethics in Science and Environmental Politics*, 2015, vol. 15, iss. 1, pp. 71–85. (In Eng.).
35. Bauwens R., Audenaert M., Huisman J., Decramer A. Performance Management Fairness and Burnout: Implications for Organizational Citizenship Behaviors. *Studies in Higher Education*, 2019, vol. 44, iss. 3, pp. 584–598. (In Eng.).
36. Waeyenberg T. van, Decramer A., Desmidt S., Audenaert M. The Relationship Between Employee Performance Management and Civil Servants’ Turnover Intentions: A Test of the Mediating Roles of System Satisfaction and Affective Commitment. *Public Management Review*, 2017, vol. 19, iss. 6, pp. 747–764. (In Eng.).
37. McCormack J., Propper C., Smith S. Herding Cats? Management and University Performance. *The Economic Journal*, 2014, vol. 124, pp. F534–F564. (In Eng.).
38. Barkhuizen N., Rothmann S., Vijver F. J. R. van de. Burnout and Work Engagement of Academics in Higher Education Institutions: Effects of Dispositional Optimism. *Stress and Health*, 2014, vol. 30, iss. 4, pp. 322–332. (In Eng.).
39. Demerouti E., Bakker A., Vardakou I., Kantas A. The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 2003, vol. 19, iss. 1, pp. 12–23. (In Eng.).
40. Watts J., Robertson N. Burnout in University Teaching Staff: A Systematic Literature Review. *Educational Research*, 2011, vol. 53, iss. 1, pp. 33–50. (In Eng.).
41. Halbesleben J. R. B., Buckley M. R. Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 2014, vol. 30, iss. 6, pp. 859–879. (In Eng.).
42. Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. Otsenka stepeni intellektual’nogo i emotsional’nogo vygoraniya v vysshei shkole [Intellectual and Emotional Burnout Degree Assessment at Higher School]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2019, vol. 23, no. 1–2, pp. 141–154. (In Russ.).
43. Fotiadou M. Denaturalising the Discourse of Competition in the Graduate Job Market and the Notion of Employability: A Corpus-Based Study of UK University Websites. *Critical Discourse Studies*, 2020, vol. 17, iss. 3, pp. 260–291. (In Eng.).
44. Docherty T. *Universities at War*. London: Sage, 2015. 160 p. (In Eng.).
45. Prikaz Minobrnauki RF ot 01.02.2022 № 92 «Ob utverzhdenii pokazatelei effektivnosti deyatelnosti federal’nykh byudzhethnykh i avtonomnykh obrazovatel’nykh uchrezhdenii vysshego obrazovaniya, podvedomstvennykh Ministerstvu nauki i vysshego obrazovaniya Rossiiskoi Federatsii, i raboty ikh rukovoditelei, po rezul’tatam dostizheniya kotorykh ustanavlivayutsya vyplaty stimuliruyushchego kharaktera rukovoditelyam takikh uchrezhdenii» [The Order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation no. 92 “On Approval of Performance Indicators for Federal

Budgetary and Autonomous Educational Institutions of Higher Education Subordinate to the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, and the Work of their Leaders, Based on the Results of which Incentive Payments are Established for the Heads of Such Institutions” dated 01.02.2022], available at: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203140027> (accessed 08.08.2023). (In Russ.).

46. Krücken G., Blümel A., Kloke K. The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia. *Minerva*, 2013, vol. 51, iss. 4, pp. 417–442. (In Eng.).

47. Baltaru R.-D. Do Non-Academic Professionals Enhance Universities’ Performance? Reputation vs Organization. *Studies in Higher Education*, 2019, vol. 44, iss. 7, pp. 1183–1196. (In Eng.).

48. Bakhtin M. M. Tvorchestvo Fransua Rable i narodnaya kul'tura Srednevekov'ya i Rennsansa [The Work of François Rabelais and the Popular Culture of the Middle Ages and the Renaissance], Moscow, Azbuka, 2021, 640 p. (In Russ.).

49. Prikosnovenie k ponimaniyu. Interv'y u s O. Nazaikinskoi [To Touch the Understanding. An Interview with O. Nazaikinskaya], available at: http://libinform.ru/read/articles/Prikosnovenie-kponimaniyu/?fbclid=IwAR3-gZEPqFkcir7Wy93rmoFZGrX5Ssn55W8aBH0rK4-CaYhHVUV4voU_Cd8 (accessed 08.08.2023). (In Russ.).

50. Marshrutnaya karta transformatsii universiteta. Ekspertnyi doklad [Route Map of University Transformation. Expert Report], Tsentr transformatsii obrazovaniya SKOLKOVO, 2021, 103 p. (In Russ.).

51. Kurbatova M. V., Donova I. V. Effektivnyi kontrakt v vysshem obrazovanii: rezul'taty realizatsii proekta [Higher Education: Some Results of Project Implementation]. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy*, 2019, vol. 11, no. 2, pp. 122–145. (In Russ.).

52. Ylijoki O.-H., Henriksson L. Tribal, Proletarian and Entrepreneurial Career Stories: Junior Academics as a Case in Point. *Studies in Higher Education*, 2017, vol. 42, iss. 7, pp. 1292–1308. (In Eng.).

53. Anokhina E. M., Boiko I. P., Boldyreva N. B. et al. Global'naya konkurentosposobnost' vedushchikh universitetov: modeli i metody ee otsenki i prognozirovaniya [Global

Competitiveness of Leading Universities: Models and Methods for its Assessment and Forecasting], Moscow, Prospekt, 2018, 544 p. (In Russ.).

54. Kober R., Ng J., Paul B. J. The Interrelationship between Management Control Mechanisms and Strategy. *Management Accounting Research*, 2007, vol. 18, iss. 4, pp. 425–452. (In Eng.).

55. Cano M., Murray R., Kourouklis A. Can Lean Management Change the Managerial Culture in Higher Education? *Studies in Higher Education*, 2022, vol. 47, iss. 4, pp. 915–927. (In Eng.).

56. Liker J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill, 2004. 366 p. (In Eng.).

57. Zimmerman W. J. Kaizen: The Search for Quality. *The Journal of Continuing Higher Education*, 1991, vol. 39, iss. 3, pp. 7–10. (In Eng.).

58. Liker J. K., Hoseus M. Human Resource Development in Toyota Culture. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 2010, vol. 10, iss. 1, pp. 34–50. (In Eng.).

59. Balzer W. K., Francis D. E., Krehbiel T. C., Shea N. A Review and Perspective on Lean in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 2016, vol. 24, iss. 4, pp. 442–462. (In Eng.).

60. Holm M., Waterbury T. Lean and Continuous Improvement in Higher Education. *Academic Leader*, 2010, vol. 26, iss. 5, pp. 4–5. (In Eng.).

61. Emilian M. L. Engaging Faculty in Lean Teaching. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2015, vol. 6, iss. 1, pp. 89–91. (In Eng.).

62. Douglas J. A., Antony J., Douglas A. Waste Identification and Elimination in HEIs: The Role of Lean Thinking. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2015, vol. 32, iss. 9, pp. 970–981. (In Eng.).

63. Waterbury T. Learning from the Pioneers: A Multiple-Case Analysis of Implementing Lean in Higher Education. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2015, vol. 32, iss. 9, pp. 934–950. (In Eng.).

64. Pollitt C., Bourkeart G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press, 2004. 345 p. (In Eng.).

Информация об авторе / Information about the author

Томилин Олег Борисович – кандидат химических наук, доцент, заведующий кафедрой физической химии, Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева; tomilinob@mail.ru.

Oleg B. Tomilin – PhD (Chemistry), Associate Professor, Head of the Department of Physical Chemistry, National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev; tomilinob@mail.ru.

