

**БАРЬЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ
В УНИВЕРСИТЕТАХ И ФАКТОРЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ:
ВЗГЛЯД РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВУЗОВ И ЭКСПЕРТОВ**

В. С. Крестинин

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Россия, 101000, Москва, Потаповский пер. 16/10;
vkrestinin@hse.ru*

Аннотация. Целью настоящей статьи является анализ институциональных барьеров реализации трансформации в университете и факторов их преодоления через призму восприятия лидеров этих процессов. Для этого автор провёл 22 глубинных экспертных интервью с руководителями университетов (в основном ректорами и проректорами), участвующими в программе «Приоритет-2030», и с экспертами в сфере управления высшим образованием. Интерпретация результатов качественного исследования опиралась на институциональную теоретическую рамку и методологию тематического анализа, что обеспечило структурированное выявление ключевых тем и смыслов в управленческом дискурсе. К основным барьерам реализации изменений руководители вузов относят: противоречие новых задач существующим практикам, разобщённость и обособленность университетских структур, ригидность сотрудников, имитацию требуемой деятельности и рост бюрократизации. Для их преодоления используются такие факторы, как создание и поддержание каналов внутренней коммуникации, управленческий ресурс лидерства ректора, легитимация и внедрение проектных практик управления, а также кадровые замены. Отдельно рассмотрена роль управленческой команды в стратегическом взаимодействии со стейкхолдерами, в рамках которого подчёркивается важность одновременно соответствовать внешним требованиям и формировать субъектное предложение. Таким образом, работа дополняет дискуссию о современной трансформации университетов перспективой её непосредственных руководителей. Полученные результаты могут быть полезны как исследователям высшего образования и университетским управленцам, так и тем, кто занимается проектированием программ организационных изменений в российских вузах, а также образовательной и консалтинговой поддержкой их реализации.

Ключевые слова: лидерство в высшем образовании, трансформация университетов, управленческие практики в высшем образовании

Благодарности: Публикация подготовлена в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Автор выражает благодарность Дарье Платоновой, Ниязу Габдрахманову, Семену Янкевичу и Ксении Романенко за содействие в сборе данных, без которого исследование не было бы возможно.

Для цитирования: Крестинин В. С. Барьеры реализации трансформации в университетах и факторы их преодоления: взгляд руководителей вузов и экспертов // Университетское управление: практика и анализ. 2025. Т. 29, № 4. С. 129-143. DOI: 10.15826 /umpa.2025.04.035

BARRIERS TO UNIVERSITY TRANSFORMATION AND FACTORS FOR OVERCOMING THEM: PERSPECTIVES OF UNIVERSITY LEADERS AND EXPERTS

V. S. Krestinin

*National Research University Higher School of Economics
16 /10 Potaposkiy lane, Moscow, 101000, Russian Federation;
vkrestinin@hse.ru*

Abstract. The aim of this article is to analyze the institutional barriers to implementing transformation in universities, as well as the factors enabling their overcoming, through the lens of those leading these processes. To this end, the author conducted 22 in-depth expert interviews with university leaders (primarily rectors and vice-rectors) participating in the “Priority 2030” program, as well as with experts in higher education management. The interpretation of this qualitative study was grounded in an institutional theoretical framework and employed thematic analysis methodology, which enabled a structured identification of key themes and meanings within managerial discourse. University leaders identified the main barriers to change implementation as: misalignment between new objectives and existing practices, fragmentation and siloed nature of university structures, staff rigidity, symbolic compliance with required activities, and increasing bureaucratization. The factors used to overcome these barriers include: the creation and maintenance of internal communication channels, the managerial resource of rectoral leadership, the legitimization and adoption of project-based management practices, and strategic personnel changes. Particular attention is given to the role of the management team in strategic stakeholder engagement, where the importance of simultaneously meeting external expectations and articulating an autonomous institutional agenda is emphasized. Thus, this study contributes to the ongoing discourse on contemporary university transformation by offering the perspective of those directly responsible for its implementation. The findings may be valuable to higher education researchers and university administrators, as well as to those involved in designing organizational change programs and providing educational or consulting support for their implementation.

Keywords: leadership in higher education, university transformation, management practices in higher education

Acknowledgments: This publication was prepared as part of the Fundamental Research Program of the National Research University Higher School of Economics. The author expresses gratitude to Darya Platonova, Niyaz Gabdarakhmanov, Semyon Yankevich, and Ksenia Romanenko for their assistance in data collection, without which the research would not have been possible.

For citation: Krestinin V. S. Barriers to university transformation and factors for overcoming them: perspectives of university leaders and experts. *University Management: Practice and Analysis*, 2025, vol. 29, nr 4, pp. 129-143. DOI 10.15826 / umpa.2025.04.035 (In Russ.).

Введение

Современные университеты по всему миру переживают период масштабных и качественно новых преобразований, затрагивающих как их внутреннюю организацию, так и роль в обществе. Эти трансформации обусловлены рядом ключевых факторов.

Во-первых, стремительное развитие цифровых технологий радикально меняет способы получения, хранения и распространения знаний. Во-вторых, наблюдается массовизация высшего образования: всё большее число людей стремится его получить, что требует от вузов адаптации образовательных процессов к увеличивающемуся масштабу и разнообразию аудитории. В-третьих, усиливается интернационализация: университеты становятся активными участниками глобального академического пространства, одновременно конкурируя

и сотрудничая на международной арене. Наконец, возрастают общественные ожидания – как в части подготовки квалифицированных кадров, так и в отношении вклада университетов в экономическое развитие, технологические инновации и решение социально значимых проблем [1; 2].

В этих условиях традиционная модель университета, восходящая к идеям Вильгельма фон Гумбольдта, теряет свою универсальность. Классический Гумбольдтовский университет рассматривался как автономное сообщество учёных и студентов, сосредоточенное на свободном поиске истины, генерации знаний и их передаче посредством образования [3]. Однако такая модель оказывается недостаточной для ответа на вызовы современного мира.

В результате в академическом дискурсе и управленческой практике формируются новые концепции развития университетов. Сформировалась

идея «тройной спирали», согласно которой университеты выстраивают активное и взаимовыгодное партнёрство с бизнесом и государством. Такое взаимодействие направлено на стимулирование инновационной деятельности, коммерциализацию научных разработок и повышение прикладной ценности академических исследований [4]. Эта идея лежит в основе работ о будущих моделях университета, которые предлагают конкретные пути трансформации с различными акцентами: на исследовательскую [5], предпринимательскую [6] и социальную [7] деятельность. Эти подходы обобщаются формулировкой Йохана Виссема – «Университет третьего поколения» [8].

Таким образом, университеты эволюционируют от обособленных хранилищ знаний к открытым агентам социально-экономического развития регионов, способным оперативно реагировать на вызовы времени и генерировать инновации. Для осуществления этого перехода вузы должны пересмотреть свои миссии, перейти к трансдисциплинарному производству знаний, реформировать образовательные программы, внедрить современные модели управления, диверсифицировать источники финансирования и интегрироваться в партнерские сети [9].

В целях стимулирования данной трансформации в России в 2010-х годах государство инициировало ряд реформ: Мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, Проект «5 –100», Программу развития опорных вузов и др. Эти проекты значительно усилили регулирование высшего образования, направленное как на изменение всей системы, так и на внутреннюю среду российских вузов. Были внедрены актуальные подходы к оценке эффективности университетов, проведены процессы реорганизации путем слияния в целях усиления потенциала развития, а также реализованы проектные механизмы финансирования [10].

Наиболее масштабным проектом трансформации стала программа «Приоритет-2030». Её цель – сконцентрировать ресурсы для обеспечения вклада российских университетов в достижение национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г., повысить научно-образовательный потенциал университетов и научных организаций, а также обеспечить участие вузов в социально-экономическом развитии регионов страны. Ежегодно выигравшие в конкурсе университеты получают по 100 млн рублей на развитие науки, образовательных программ и подготовку востребованных кадров. Из них часть университетов дополнительно получают специальное финансирование в размере

до 1 млрд рублей на проведение прорывных научных исследований, создание наукоемких продуктов и разработку передовых технологий для российской экономики¹.

Мы знаем из множества исследований, что в университетах особенно тяжело реализовывать структурные изменения из-за их внутреннего устройства. Это связано с их институциональными особенностями, вытекающими из обособленности вузовских подразделений, инерционности академической культуры и разнонаправленности профессиональной деятельности сотрудников вуза [11]. Существенную роль играют также внешние барьеры: изоморфизм [12], ресурсная зависимость [13] и необходимость соответствовать интересам широкого круга стейкхолдеров [14].

В российском высшем образовании сложность внедрения изменений усилена влиянием наследия советского периода, которое закрепило его жесткую структуру [15]. Сформирован так называемый «эффект колеи» [16], который определяет контекст существующей трансформации: отраслевое разделение, разрыв между наукой и образованием, ограничения критического мышления и неформальные практики самовоспроизведения сформированной среды [17].

В литературе, посвященной управлению изменениями в организациях, ключевым фактором реализации трансформации выделяются лидерские качества руководителей этого процесса [18; 19]. В работах о трансформации университетов также подчёркивается, что переход к новой модели требует появления нового типа руководителей, главными достоинствами которых должны стать не академические заслуги, а управленческие компетенции [20; 8].

Этот принцип активно реализуется в российской государственной политике. «Приоритет-2030» предусматривает анализ управленческой команды в программах развития; выборность ректоров все чаще заменяется назначениями для внедрения в университет эффективных управленцев [21]; развиваются финансируемые государством программы обучения для лидеров вузовской трансформации [22].

В этом контексте важно понимать, что из-за специфики университетов как организаций лидерство в них должно значительно отличаться от лидерства в развитии предприятий [23]. Данная работа позволяет посмотреть на трансформацию университетов от лица этих лидеров – руководителей российских университетов, которые прямо сейчас

¹ Программа "Приоритет-2030" // Социоцентр. URL: <https://sociocenter.info/projects/prioritet/> (дата обращения: 26.04.2025).

осуществляют описываемые изменения в рамках реализации программы «Приоритет-2030». Для этого были проведены глубинные интервью, направленные на раскрытие поставленного исследовательского вопроса: какие институциональные барьеры они видят перед собой при реализации изменений в вузе и какие факторы являются для них решающими в их преодолении. Материалы исследования были проанализированы с использованием институциональной теоретической рамки, позволяющей смотреть на организацию через призму существующих в ней формальных и неформальных норм и механизмов, структурирующих поведение всех связанных с ней акторов [24].

В российском академическом дискурсе уже поднималась тема институциональных барьеров развития университетов. В исследованиях были сформулированы внешние и внутренние причины «деградации» российских вузов [25], организационные конфликты, возникающие в процессе трансформации университетов [26], факторы, сдерживающие развитие сотрудничества вузов с партнерами [27; 28], проблемы внедрения организационных инноваций [29; 30] и другие смежные вопросы. Однако, несмотря на широкую проблематизацию темы, в существующей литературе практически отсутствует взгляд на университетские трансформации с позиции управленческой команды самих вузов. Настоящее исследование восполняет этот пробел, предлагая анализ трансформационных процессов через восприятие и практики вузовских руководителей.

Методология исследования

Для ответа на поставленный исследовательский вопрос были проведены экспертные интервью с представителями управленческих команд российских университетов, участвующих в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2024 г., и с экспертами в сфере управления в высшем образовании. Всего было проведено 22 интервью: 17 из них с представителями управленческих команд вузов – участников программы «Приоритет-2030» и 5 – с внешними экспертами, специализирующимися на высшем образовании.

Под представителями управленческих команд понимаются руководящие сотрудники, принимающие ключевые решения, определяющие развитие университета и его структурных подразделений [31]. В исследовании приняли участие ректоры, президенты университетов, первые проректоры, проректоры, директора и заместители директоров

институтов, руководящие стратегическими проектами развития. Важно, что выборку формируют лидеры университетов, реализующих обязательства в рамках государственной программы «Приоритет-2030», т. к. именно они непосредственно отвечают за внедрение организационных изменений в организационную структуру университета. В выборке представлены вузы из всех федеральных округов Российской Федерации и всех треков программы «Приоритета-2030».

Под экспертами в сфере высшего образования понимаются специалисты, обладающие релевантным опытом управления университетом в период реализации трансформационных проектов, авторством значимых научных публикаций по вопросам управления высшим образованием в России и осуществляющие консалтинговую и образовательную деятельность для управленческих команд университетов, реализующих «Приоритет-2030».

Таким образом, оперируя терминами методологии экспертных интервью, информантами исследования стали как представители «функциональной элиты» университетов, обладающие интерпретативной («знание почему») и процедурной («знание как») информацией об объекте изучения [32], так и внешние эксперты, обладающие квалифицированными знаниями о специфике функционирования университетов и их институциональном контексте.

Именно такая выборка в организационных исследованиях позволяет выявлять скрытые или неявные системы практик, норм и убеждений, которые существуют внутри организаций и определяют специфику их развития, что и являлось целью данной работы. Преимуществом этой выборки является сочетание различных типов экспертиз: а) знание конкретной области; б) рефлексивная экспертиза, фокусирующаяся на внутренних отношениях между различными организационными единицами; и в) внешняя экспертиза, которая позволяет объединить разрозненную информацию в единое целое [33].

С учетом вышесказанного для настоящего исследования был составлен гайд вопросов, соответствующий логике экспертных интервью в интерпретативном организационном исследовании. Открытые вопросы были направлены на детальное описание конкретной деятельности информантов в рамках реализации проектов развития в университете и структурированы таким образом, чтобы выявить не только фактические данные, но и субъективные интерпретации и значения, которые эксперты придают своему опыту и наблюдениям [34].

После проведения всех интервью корпус расшифрованных текстов был проанализирован с помощью процедур тематического анализа, который заключается в систематическом выявлении ключевых тем и паттернов [35]. В рамках данного исследования такими темами стали барьеры трансформации в университете и факторы их преодоления, которые в процессе анализа были разделены на «внутренние» и «внешние». «Внутренние» барьеры связаны со спецификой трансформации организационной среды университета, а «внешние» – с особенностями формирования функциональных связей с окружающей средой университета. В следующих трех разделах содержится их описание, в разделе «Заключение и обсуждение» приводится краткое резюме и сопоставление с имеющимися исследованиями.

Последовательность и конкретные формулировки вопросов могли варьироваться в зависимости от хода интервью. Средняя продолжительность каждого интервью составляла около 50 минут. В связи с широкой географией выборки интервью преимущественно проводились с использованием средств видеосвязи. Участникам исследования обеспечена конфиденциальность, поэтому по согласованию с ними конкретные университеты и города были анонимизированы. При цитировании представителей управленческой команды указывается только их должность, для экспертов – озвученный ими статус.

Приведенные цитаты выполняют иллюстративную функцию. В тексте нет задачи показывать высказывания каждого информанта в одинаковой степени – приведены наиболее яркие высказывания и симптоматичные факты. Цитаты подверглись незначительной редакторской правке при сохранении индивидуальности высказываний.

Барьеры реализации трансформации в университете

1. Конфликт институционализации.

Обсуждение проблемы институционализации трансформации в университете, как правило, начиналось со следующей проблематизации: трансформация – противоестественный для деятельности организации процесс. Она неизбежно вызывает сопротивление, поскольку в университете уже сложились определённые структуры и практики, поддержанием которых заняты все сотрудники. Практически в каждом интервью с управленцами и экспертами выявляется наиболее существенный барьер реализации трансформации, порождающий остальные – конфликт ее институционализации.

«То есть если в команде управления есть человек, который отвечает за трансформацию, то может возникнуть очень большое напряжение, потому что остальные люди отвечают за нормальное функционирование». Эксперт.

Коллектив университета, независимо от сферы деятельности, загружен текущими задачами – выполнением преподавательской нагрузки, административной отчётностью, обеспечением публичной активности и другими обязанностями. Перед управленческой командой стоит цель одновременно обеспечить эффективную реализацию существующих задач и добавить к ним новые, которые не только не уступают по объёму, но и имеют качественно новое содержание, продиктованное целями трансформации.

«У вас в команде есть проректор по хозяйству, который отвечает за чистые поля, и у него определенным образом работают уборщицы. Тут ты приходишь и говоришь, что я решил сделать университет, открытый городу. “Спасибо тебе большое, товарищ дорогой! У меня все было в порядке, а теперь мне придется дополнительных уборщиц искать». Эксперт.

2. *Разобъединенность структур.* Однако, помимо самого противоречия новых задач существующей деятельности вуза, информанты указывают на ещё один значимый барьер – организационную разобщённость структур. Университет объединяет различные с точки зрения дисциплины (например, факультет юриспруденции и факультет физики) и формы организации (кафедра и научная лаборатория) структурные подразделения. Эта дифференциация обусловлена естественными причинами: различиями внешней среды (рынок труда, уровень подготовки и спрос среди абитуриентов), а также дисциплинарными особенностями преподавательского и научного труда. В результате элементы организационной структуры оказываются изолированными как друг от друга, так и от управленческой команды, что является ключевым барьером для реализации междисциплинарных проектов и совместного формирования стратегического целеполагания.

«Ну, условно говоря, тут не должно быть вот этого разрыва между управленческой командой и всеми остальными, который мы, к сожалению, часто обнаруживаем в университетах. Когда ректорат сам по себе, факультеты сами по себе, и кафедры также». Проректор.

3. *Ригидность.* Следствием вышеупомянутых барьеров является сопротивление сотрудников университета императивной трансформации, с которым руководителям «приходится бороться». Они связывают его с множеством причин, к которым

можно отнести организационные (упомянутые выше) и культурные, связанные с традиционностью академической среды, воспроизводящей и защищающей устоявшиеся практики.

«Они считают, что их жизнеустройство полнотью ломается, что это все неправильно, что главная функция университета – это учить студента, наука не должна давить на преподавателя, он не должен выполнять какие-то методические показатели. Это всегда вызывает сильное сопротивление». Проректор.

Данную проблему усугубляет концептуально новое содержание деятельности, которое управленческая команда начинает требовать от сотрудников вуза. В их профессиональном опыте отсутствовали менеджерские практики, которые теперь должны структурировать их работу. Их освоение требует значительных волевых усилий, сопровождающихся переработками и стрессом: в период реализации трансформации в рамках «Приоритета-2030», в ситуации, когда необходимо продемонстрировать результат, и при этом сохранять прежний уровень оперативной деятельности, данные явления неизбежны. Участники интервью много рефлексировали и о собственном «сумасшедшем» рабочем режиме, и том, что в нем оказались не готовы жить многие из сотрудников.

«Я человек с большим багажом чиновничьей работы. Я к этому привыкшая, так что я подхожу к этому более-менее спокойно. Но не все наши коллеги понимают и принимают такой режим работы. Я к тому, что почему человек, возглавлявший проектный офис, ушел». Проректор.

В ряде вузов сопротивление изменениям усилено негативным отношением к новому руководству, с которым эти изменения пришли. Известно, что в рамках трансформации во многих российских университетах произошли различные по своему масштабу смены управленческих команд [36]. В выборку информантов попали представители новых управленческих команд, которые отмечали данный барьер.

«Да, это играло очень большое значение. И это совершенно нормальная реакция, когда приезжает чужой человек. Я еще моложе многих людей, я не заканчивала этот университет и не преподавала в нем двадцать лет и так далее. Приходилось с этим работать». Ректор.

4. Имитация деятельности. Помимо открытого сопротивления, распространённой реакцией коллектива вуза является ситуация, в которой они принимают новые правила лишь номинально, а фактически деятельность начинает быть направлена исключительно на демонстрацию результатов деятельности, без изменения ее реального содержания.

«Имитация не в смысле, что это не делается. Делается. Университет в этом плане может делать все, что угодно. Вопрос, как они это делают. Они демонстрируют результат, но при этом делают это так, что лучше бы этого результата не было». Проректор.

Усиливает данную проблему то, что данная имитация принимается и поддерживается всем контингентом вуза: преподавательским, научным и административным составом, а также студентами и внешними партнерами.

5. Рост бюрократии. Еще одним ключевым барьером реализации трансформации руководители выделяли резкий рост бюрократической нагрузки, который приходит в вуз вместе с участием в государственных программах развития. Однако, помимо возросшего количества отчетов, согласований и оформлений, в самой нормативной системе заложены структурные препятствия, затрудняющие реализацию новых требований:

– Сложность и длительность оформления государственных закупок;

– Избыточная требовательность к регистрации научных разработок, которая во многих случаях становится непреодолима;

– Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОСЫ), которые создают нормативные ограничения для формирования индивидуальных образовательных траекторий и изменения образовательных активностей.

Бюрократических проблем для руководителей добавляют также и организационные особенности университетов, которые усложняют нормативные процессы. Среди них можно выделить наличие определенного имущества, находящегося в собственности, специфику кадрового состава, определенный уровень ответственности за большое количество учащихся и др.

«Вот, допустим, Центральный университет. Я говорю: Вы же понимаете разницу, между нами, да? Потому что у нас большое время: куча имущества, отягощений, здание в центре города, особо охраняемые объекты; куча профессуры, важной, ценной, заслуженной. И мы весь этот груз задач должны нести в трансформацию. А вы новые, чистые пришли. И вот на каком-то этапе вы снимете пенки с верхнего слоя». Президент университета.

Факторы преодоления внутренних барьеров трансформации

1. Открытость и вовлечение. Первым шагом для ряда руководителей при осуществлении трансформации является создание проектного офиса

и отдельных должностей, в чьи обязанности входит реализация изменений. Учитывая указываемую загруженность и противоречие новых задач регулярной деятельности, такая стратегия может показаться обоснованной и рациональной. Однако по поводу данной тактики мнения разошлись. Другие информанты, в особенности эксперты, с уверенностью отмечали, что назначение «главных по изменениям» является неэффективным решением: ключевым фактором реализации трансформации в вузе является принятие ее целей всеми его представителями, поэтому институционально создавать ситуацию возникновения в вузе отдельных ответственных сотрудников за трансформацию представляется нецелесообразным – «ответственны за нее должны быть все».

«Создание отдела по трансформации может стать концом изменений. Если трансформация не вписывается в должностные инструкции и ей занимаются отдельные проектные офисы, она теряет свою суть. Табличка “Трансформация – это туда” означает, что её больше не будет». Эксперт.

Университетские лидеры ставят своей целью интегрировать внутренние структуры в единый механизм, способствовать принятию ими целей трансформации и «открыть черный ящик» их рабочей деятельности. Для этого им необходимо настроить коммуникацию между всеми субъектами вуза. Недопустимо сохранять ситуацию, при которой коммуникация остаётся формальной и эпизодической. Необходимо формировать культуру ее открытости, искренности и непрерывности. В условиях реализации проектов трансформации происходит перераспределение задач и обязанностей, и именно такая политика позволяет избегать дублирования усилий, недоразумений и конфликтов.

«Обычно общение с коллективом сводится к отчетам на ученом совете. «Если что – приходите». Нет, чтобы заранее продумать регулярную коммуникационную политику. По сути, в процессе трансформации нужно ходить как главврач и осматривать: какой сегодня пульс, а сейчас тебе как». Эксперт.

Таким образом, практически все информанты говорят о важности активной и регулярной коммуникации, а также готовности реагировать на возникающие возражения. Существует убежденность, что успех трансформации во многом зависит от того, насколько хорошо сотрудники информированы и вовлечены в этот процесс.

«Всегда нужно объяснять свои действия, потому что то, что очевидно мне, неочевидно другим. Люди имеют право не понимать и не соглашаться. Это важная часть работы». Ректор.

2. Лидерство ректора. В выборку информантов исследования попали как ректоры университетов, так и проректоры, директора институтов и их заместители. От всех собеседников можно было услышать тезис, что личные качества и стиль управления ректора являются ключевым фактором трансформации. То есть, это осознается как самими ректорами, так и другими членами управленческой команды, ссылающимися на то, что они продолжают политику ректора.

«Как там было...? «То ли все почувствовали, что нужны перемены, то ли нужен лидер». Вот у нас лидер есть. Я точно знаю, что это я. И я на месте не сижу, я вырос в этом вузе и хочу всем навязать спортивный интерес к изменениям. Нам надо в высшую лигу! Надо не давать никому успокоиться. Все через меня это ощущают». Ректор.

Информанты в основном выделяли три важные роли ректора, которые можно охарактеризовать как «проповедник», «медиатор» и «главный менеджер».

Роль ректора как проповедника заключается в том, чтобы последовательно объяснять цели и логику изменений, снижать тревожность, связанную с неопределённостью, и помогать университетскому сообществу видеть в трансформации не угрозу, а возможность. Через открытый диалог, личную вовлечённость и понятную аргументацию ректор должен способствовать тому, чтобы изменения воспринимались как осмысленные и разделяемые, а не навязанные сверху.

«Это вопрос формата проповеди и роль мессии, ведущего по пустыне. То есть, фактически, здесь у него задача зажечь коллектив, сделать так, чтобы вытравить из них неверие в то, что что-то получится, и от веры перейти к состоянию действия». Эксперт.

Также вес фигуры лидера должен помогать решать неизбежно возникающие внутренние конфликты. В интервью ректоры много делились историями о том, как они вовлекались в споры между разными подразделениями, чьи ресурсы перераспределялись, и лично обрабатывали возражения по поводу нововведений.

«Чтобы пройти от отторжения до восприятия идей, нужно честно разговаривать с людьми. Я встречался с коллективами, отвечал на сложные вопросы и старался выполнять обещанное». Ректор.

Но в то же время закреплённые решения ректора как высшего руководителя должны обладать высшей юридической и управленческой силой. В контексте общего сопротивления и имитации новых правил важен формальный ресурс лидера, который нельзя преодолеть.

«Для внедрения электронного документооборота нужно заявить, что через год бумажные версии не примут. Все будут сопротивляться, но в итоге примут. Все упирается в личность: ректор, готовый поставить на кон свою карьеру, может “многие кнопки перебить”». Эксперт.

3. Легитимация менеджериализма. Еще одним фактором успешной трансформации управления называют внедрение в университет проектного подхода, системы показателей эффективности и практики работы с данными. Обобщая, – менеджерские практики, направленные на повышение прозрачности и результативности управления. Однако, учитывая специфику академической среды, описанную ранее, внедрение этих практик требует не только запуска, но и легитимации – признания их обоснованности и необходимости внутри университета.

«Любому вузу, который получает деньги, “Приоритет” и так далее, приходится объяснять, что это не булавки-деньги, не дотация университету, а деньги на совершенно определенные цели. Надо перестраивать людей на проектное управление, перестраивать на показатели, перестраивать на результат. И люди действительно очень сложно воспринимают то, что у каждой задачи, у каждого проекта есть срок реализации». Ректор.

Помимо самой легитимации, принципиально важно, чтобы задекларированные элементы нового управленческого формата превращались в реальные, устойчивые механизмы, а не оставались внешними атрибутами прежней системы.

«Мы видим большое количество декларируемых практик, которые были интересными, но не прижились. Они как раз, на мой взгляд, умерли именно потому, что эти практики не были подкреплены созданием устойчивых управленческих механизмов». Директор института.

Ключевым условием легитимации управленцы называют явную демонстрацию результатов. Чаще всего это выражено в том, что конкретные бюрократические процессы стали быстрее и проще, и в получении сотрудниками финансирования в рамках новых проектов. Важной сферой деятельности для этого становится маркетинг и пиар, включая внутренние коммуникации, направленные на формирование доверия к изменениям.

«Очень важно использовать ресурс и первые какие-то проекты точно довести до результата. Потому что у каждой новой команды управленцев или вновь сформированной есть определенно-го рода кредит доверия». Ректор.

Управленческая команда старается снять с профессорско-преподавательского состава всю

внешнюю нагрузку для повышения их продуктивности и из-за этого значительно расширяет административный персонал, который становится ключевым ресурсом для реализации новых процессов.

«Мы понимаем, что “полетел к чертям” баланс 40 на 60 АУП к ППС, потому что, опять же, университет мы очень маленький, а процессы у нас такие же, как у большого. Я сейчас понимаю, что да, мы идем в нарушение, но иначе я не построю все это административно – будем сильно буксовать из-за бюрократических процессов». Ректор.

4. Работа с кадрами. В каждом интервью руководители и эксперты рассуждали о кадровом голоде, который касается как ученых и преподавателей (особенно молодых), так и все более востребованного административного персонала, которого, по их словам, “очень тяжело заманить в университет”.

Исходя из этого, управленческая команда ставит перед собой задачу по формированию стратегии развития человеческого капитала существующего кадрового состава университета. В первую очередь она а) формирует стратегии по повышению квалификации сотрудников через дополнительное образование и систему кадрового резерва, и б) поощряет инициацию и реализацию задумок в рамках стратегических проектов, предоставляя субсидии, грантовую поддержку и снижая преподавательскую нагрузку.

Кроме того, управленцы озвучивают тезис о необходимости «омоложения» коллектива.

«Происходит значительное омоложение управленческого персонала: у нас молодой ректор, декан и команда. Мне 33, и я не самый молодой. Это соответствует приоритетам и задачам программы “Приоритет”». Заместитель директора института.

Помимо политики вовлечения новых, молодых работников, многим руководителям приходится проводить кадровые изменения, включая увольнения и «перестановки» сотрудников, чьи компетенции, по их мнению, не соответствуют новым задачам университета, а стиль работы и поведенческие установки тормозят процесс изменений. Они описывают такие решения как «сложные», «неприятные», но «необходимые».

«Отсутствие мотивации и инертность. Люди засиживаются на месте, считают себя незаменимыми. Снобизм мешает внедрению новых систем, ведь они могут показать, что ты не так уж и нужен. Найти таким людям правильное место и функцию – сложная управленческая задача». Проректор.

Руководители университетов как связующее звено с внешней средой в процессе трансформации

Изменения, происходящие в университетах и рассматриваемые в данной работе, в значительной степени зависят от участия в государственных программах развития. Возможность такого участия, в свою очередь, определяется проактивностью и личными качествами представителей управленческой команды вузов, о чём они многократно упоминали в ходе интервью.

«Объявили “Приоритет” – они пошли в “Приоритет”, выделили команду, которая это запустила. Объявили ПИШ – окей, параллельно запустили команду, которая по ПИШам. Объявили НОЦы, губернатор сказал: “Подавайте”, – окей, сделали. Чем больше таких проектов, тем и результативнее движение трансформации». Эксперт.

Среди ключевых факторов получения данного государственного финансирования управленцы в первую очередь выделяли понимание алгоритмов работы государственного аппарата и «встроенность в государственные механизмы».

*«Мы понимаем, например, что мы хотим быть включенными в новый национальный проект “Экономика данных”. Мы смотрим, “Экономика данных” – это где? В какой госпрограмме? Хорошо, в “Цифровой трансформации”. Смотрим, кто ответственный. Минцифры, окей. Кто из Правительства ответственный? **** (фамилия министра) – окей...».* Проректор.

В частности, информанты отмечали важность связи с региональной властью. Речь шла о постоянных встречах с губернатором и представителями профильных министерств и ведомств, совместном проектировании различных государственных программ и участии в них, а также о реализации совместных мероприятий. Представители региональной власти выступают посредниками между университетом и другими стейкхолдерами, с которыми вузу также необходимо выстраивать сотрудничество.

«Главное – это заинтересованность региона. Невозможно принести технологии в тот или иной субъект, если не заинтересовать губернатора и региональные органы исполнительной власти. Только в том случае, если у нас будет прямой контакт, полное понимание и синергия с региональным Министерством, а еще лучше с Губернатором и Правительством». Проректор.

Также отдельно выделялось взаимодействие с Министерством науки и высшего образования РФ и подведомственным ему операторам программ

развития: регулярная отчетность, стратегические сессии, экспертные оценки, визиты с мониторингом на местах и цифровые платформы взаимодействия. В случаях, если у университета учредителем являлось другое Министерство, руководители говорили о необходимости «двойного согласования».

К другим важным стейкхолдерам относятся научные организации и ведущие университеты. Руководители сетовали, что в формате стратегических проектов крайне сложно запускать масштабные научные исследования и разработки без привлечения внешней экспертизы и академических компетенций по точечным направлениям. Именно поэтому вузы активно ищут партнеров для формирования научных консорциумов, создание которых поощряется форматом «Приоритета-2030». Кроме того, управленческие команды стараются развивать сотрудничество с частными и государственными предприятиями, инициируя и реализуя с ними совместные проекты.

Таким образом, важным фактором успешной трансформации, за который несут ответственность руководители университетов, является налаживание, поддержание и расширение связей с государством, региональной властью, научными и коммерческими организациями. На практике это выражается в следующем.

Во-первых, это установление личных связей и контактов. Интересным является тот факт, что множество информантов, участвовавших в исследовании, до университета работали в высших государственных (региональных и федеральных) органах в сфере образования и отмечали, что используют данный ресурс. Более того, найм людей с опытом работы на государственной службе и предприятиях формулируется как осознанная кадровая политика, которая направлена как на привнесения новых практик, так и на определенную степень слияния со стейкхолдерами.

«Знаете, вот если что-то у нас не получается, просто я, используя свой опыт, могу позвонить в любое ведомство у себя в регионе, чтобы нам все разъяснили. Очень важна открытость связи со всеми региональными органами». Проректор.

Второй обобщенный аспект, который стоит выделить – это работа над брендом университета. В этом направлении управленческая команда реализует различные инициативы. Основными, по мнению управленцев, являются:

А) Инвестиции в маркетинг (СММ, наружная реклама, спонсорство и др.) с целью демонстрации результатов своей деятельности и формирования имиджа;

Б) Реализация различных общественных мероприятий и проектов для формирования межсетевого сотрудничества, способствующего установлению контактов, которые можно использовать в дальнейшем.

«Мы влияем каждодневным трудом. Убеждаем, пишем письма, ездим в командировки, встречаемся. Демонстрируем какие-то свои продукты, дарим их. Ездим, пляски устраиваем профориентационные. Ну, в общем, такие в кавычках “плюшки”. Работа над своим брендом, чтобы себя региону показать». Проректор.

Кроме того, информанты подчеркивают важность своевременного реагирования на возникающие общественные запросы. Показательным примером служит необходимость адаптации к появлению новых технологий, таких как приложения с элементами искусственного интеллекта. Это требует адаптации и создания новых образовательных программ, развития исследовательской деятельности, запуска новых проектов. В условиях трансформации университета важно закрепить за собой статус центра инноваций – именно он должен стать пространством осмысления и исследования новых технологических решений.

«Мы должны подстраиваться под внешние тренды – не спущенные нам, а те, что мы видим, которые есть на рынке. Например, системы GPT. Иначе потеряем позиции в рейтингах и интерес потребителей». Проректор.

Однако при обсуждении практик формирования университетского бренда информанты указывают на ряд рисков, влияющих на реальную деятельность вуза.

К первой группе из них можно отнести осознанную имитацию результатов трансформации, только в данном случае она уже направлена на стейкхолдеров. Причиной этого явления, по мнению экспертов и руководителей университетов, является, прежде всего, императивность и масштаб требований программы «Приоритет-2030», выполнение которых необходимо регулярно подтверждать для получения финансирования. При разработке стратегического проекта невозможно заранее учесть все аспекты его реализации, однако отчётность по установленным нормативам требуется в строго заданные, зачастую воспринимаемые как «слишком короткие», сроки.

«Согласно требованиям Постановления, даже если что-то не получилось, будь добр сделать все то, что обещал. И это заставляет университеты придумывать. Из-за такого масштаба и несоответствия объема требований и показателей измерения». Проректор.

Частым следствием становится несоответствие между содержанием отчетных документов и реального положения дел. Трансформация может существовать лишь в юридическом и декларативном смысле. Этому способствует разветвлённая бюрократическая система, позволяющая отчитываться по формальным показателям без изменения сути деятельности: публикации в «псевдонаучных» журналах, не имеющих реальных рецензентов; заключения «меморандумов о сотрудничестве», которые нормативно фиксируют межсетевое взаимодействие, но не содержат конкретных функциональных соглашений; фиктивные дистанционные курсы ДПО, для прохождения которых можно «передвинуть бегунок на конец» и т. д.

*«” – Ты же Президент **** (название вуза), давай с тобой договор заключим.*

– Давай, а про что?

– Да про что угодно! Давайте меморандум о сотрудничестве, а там потом поглядим”.

Где вы видели в бизнесе, чтобы народ такие договоры заключал?! Никто такого не делает. Все удивляются, зачем такой договор. Если у вас есть что продать – приходите, договоримся. Но мы ведь отчитываемся все время фетишами. И поэтому систему фетишей этих все время поддерживаем». Президент университета.

Ко второй группе рисков можно отнести мимирию организаций под устоявшиеся тренды и практики. Отвечая на вопросы о методах реализации трансформации, практически все руководители университетов говорят не только о похожих методах работы, но и часто используют общую лексику.

«И мне говорят: “Все, возглавишь кафедру”. Но никто не учил возглавлять кафедру. Но мы то умеем вызовы принимать. Начал думать, как все это происходит. Ну как думать? В основном копировать. Скорее всего, мы так все делали». Ректор.

Это также проявляется в синонимичности содержания программ развития университета, в которых формулируются, по мнению ряда информантов, «одни и те же стратпроекты чуть-чуть отличающимися словами».

Данное явление объяснимо, особенно учитывая, что университеты «Приоритета-2030» проходят курсы повышения квалификации от Социоцентра, Высшей школы экономики, Сколково и других организаций, обучающих оперировать инструментами стратегического менеджмента и устоявшимися кейсами и трендами, которые активно имплементируются руководителями вузов как одобряемые стейкхолдерами.

В этом контексте перед управленческой командой вуза стоит двойная задача. С одной стороны,

ей необходимо быть встроенной в государственную систему и демонстрировать всем стейкхолдерам активное участие в актуальных трендах для обеспечения возможности сотрудничества. С другой стороны, данное сотрудничество возможно только в том случае, если у университета есть компетенции, которые он может предложить для такого взаимодействия.

По мнению экспертов, среди управленческих команд распространена следующая проблема: университеты, стараясь внедрить в свою деятельность устоявшиеся в общем дискурсе практики, не формируют собственные проекты, которые отвечали бы запросам индустриальных партнеров их региона, отражали компетенции работающих в вузе ученых и использовали доступную университету локальную инфраструктуру.

«Они (управленческие команды) производят трансформации. Но это исполнители трансформации. Из-за этого реальной она не является. Нужно стать авторами трансформации». Эксперт.

Для того чтобы сформулировать конкурентное содержание трансформации, университету необходимо провести большую работу по самообследованию и перенести результаты в конкретные проекты, которые вуз действительно сможет реализовать собственными усилиями. Как отмечали информанты, «вузу необходимо обрести субъектность».

Таким образом, двойная задача, стоящая перед управленческой командой университета, заключается в необходимости сформировать такую упаковку трансформации, которая бы отвечала на актуальные запросы лиц, принимающих решения, демонстрировала оперирование терминологией и трендами «Приоритета-2030», а также отвечала всем бюрократическим требованиям, но в то же время имела бы самобытное содержание, отражающее конкретные компетенции коллектива вуза, использовала сильные стороны имеющейся в университете инфраструктуры и специфики региона и отвечала запросам заинтересованных партнеров, с которыми он ведет реальную, а не декларативную деятельность.

Заключение и обсуждение

Кратко резюмируя результаты исследования, следует отметить, что для успешной реализации трансформации управленческая команда университета должна эффективно действовать параллельно в двух средах: «внешней» и «внутренней». Во «внешней» среде лидеры вуза занимаются формированием ресурсов для изменений, тогда как

во «внутренней» адаптируют их под уникальные условия своего университета.

При внедрении трансформации во внутренней среде руководители университетов выделяют следующие барьеры: 1) конфликт институционализации, 2) разобщённость организационных структур, 3) ригидность коллектива, 4) имитация деятельности и 5) рост бюрократии. Для их преодоления управленческая команда считает важными такие факторы как: 1) открытость коммуникации, 2) присвоение сотрудниками целей трансформации, 3) использование лидерского ресурса ректора; 4) легитимация и внедрение менеджеральных управленческих практик и 5) кадровая политика, направленная на внедрение молодых и открытых к изменениям сотрудников.

Что касается взаимодействия с внешней средой, руководители подчёркивают, что возможность ресурсного обеспечения трансформации во многом зависит от качества функционального взаимодействия со стейкхолдерами. Эта работа становится одной из ключевых сфер их деятельности. Наиболее значимой связкой при этом выступает поддержка региональных властей, которые играют роль посредника как в коммуникации с федеральными органами, так и с местными предприятиями, некоммерческими и научными организациями. В этой связи управленцы стремятся к определённому «слиянию» со своими стейкхолдерами, выражающемуся не только в совместных проектах и институтах, но и в кадровой политике. Однако опасностями такого «подстраивания» информанты выделяют наблюдаемую имитацию и мимикрию университетов под общие тренды, за которой теряется субъектное и реально востребованное предложение.

Сопоставляя полученные результаты с существующим научным дискурсом и актуальными эмпирическими исследованиями, легко заметить, что руководители во многом выделяют классические для исследователей организационных изменений барьеры, связанные с защитой сотрудниками устоявшихся структур и процессов, и их преодоление через эффективное лидерство, коммуникацию и современные управленческие подходы [18; 38]. Также они подтверждают и специфические особенности университетов как организаций, такие как «слабые связи» элементов системы (*loosely coupled system*) [40], особую ригидность академической среды [41], в частности, выраженную в сопротивлении менеджеральным практикам [42], которая, в том числе, выражается в том, что университетское сообщество готово эффективно подстраиваться под любые требования извне, не меняя реальную суть содержания своей деятельности [42].

Важной для современной дискуссии является и проблема увеличения бюрократии, алармизм по поводу которой регулярно поднимается в работах о трансформации высшего образования [43]. Как мы видим, расширение административного состава для руководителей является необходимым условием выполнения требований программ развития, однако на основе актуальных исследований мы не можем сказать, что это приводит к увеличению реальной эффективности вуза, но ведет к значимым организационным изменениям, что, безусловно, требует дальнейшего изучения [44; 45].

Перспективным направлением для дальнейших исследований также представляется институциональный изоморфизм в сфере российского высшего образования, который уже фиксировался в научных работах [46; 47], но в процессе актуальной трансформации обрел новые стимулы, о которых говорят руководители и эксперты. В этом контексте кажутся важными исследования необходимой, по мнению экспертов, уникальной идентичности вузов и эффективных коммуникационных стратегий.

Концептуализируя выявленные барьеры и факторы их преодоления, настоящее исследование может стать основой для дальнейшего изучения трансформационного университетского лидерства: как оно отличается в разных типах университетов; какие личные и профессиональные характеристики вузовских лидеров наиболее релевантны в данном контексте; и какие паттерны развития лидерства создает дизайн актуальных программ развития и финансируемые государством программы профессиональной переподготовки и консалтинга.

Однако для дальнейшей работы с результатами данного исследования необходимо учитывать его ограничения: а) социальную желательность ответов руководителей, которая могла проявляться, несмотря на заявленную анонимность участников исследования; б) «самоотбор» информантов, которыми стали только те, кто по своей инициативе согласился участвовать в глубинном интервью; и в) анализ точки зрения только руководства организаций и внешних экспертов без сопоставления их с мнением других субъектов деятельности университета.

Список литературы

1. *Marginson S.* The worldwide trend to high participation higher education: Dynamics of social stratification in inclusive systems. *Higher education*. 2016; nr 72, P. 413–434. DOI: 10.1007/s10734-016-0016-x.
2. *Altbach P. G., Reisberg L., Rumbley L. E.* Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. Vol. 22. Leiden: Brill; 2019. 298 p. DOI: 10.1163/9789004406155.

3. *Ash M. G.* Bachelor of What, Master of Whom? The Humboldt Myth and Historical Transformations of Higher Education in German-Speaking Europe and the US // *European Journal of Education*. 2006. nr 41(2). P. 245–267. DOI: 10.1111/j.1465-3435.2006.00258.x

4. *Etzkowitz H., Leydesdorff L.* The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. // *Research Policy*. 2000. nr 29 (2). P. 109–123. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4

5. *Clark W.* Academic charisma and the origins of the research university. Chicago: University of Chicago Press, 2019. 662 p. DOI: 10.1111/j.1748-5959.2008.00130.x

6. *Altbach P. G.* The past, present, and future of the research university. // *Economic and Political Weekly*. 2011. nr 46(16). P. 65–73. DOI: 10.1596/9780821388051_ch01_

7. *Pawłowski K.* The ‘fourth generation university’ as a creator of the local and regional development // *Higher Education in Europe*. 2009. nr 34(1). P. 51–64. DOI: 10.1080/03797720902747041

8. *Wissema J. G.* Towards the third-generation university: Managing the university in transition. In: *Towards the Third Generation University*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009. P. 1–15. DOI: 10.4337/9781848446182.00010

9. *Головкин Н. В., Зиневич О. В., Рузанкина Е. А.* Университет третьего поколения: Б. Кларк и Й. Уисема // *Высшее образование в России*. 2016. № 8–9). С. 40–47. DOI: 10.24411/2221-3279-2018-00001

10. *Платонова Д. П.* Университеты на перепутье: высшее образование в России. Серия коллективных монографий. Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. 320 с.

11. *Armstrong L.* Barriers to innovation and change in higher education. TIAA-CREF Institute. 2016.

12. *Meyer J. W., Rowan B., Meyer M.W.* The structure of educational organizations. In: *Schools and society: A sociological approach to education*. 1978. p. 217–225.

13. *Slaughter S., Leslie L. L.* Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997. 384 p. DOI: 10.5860/0590292

14. *Jongbloed B., Enders J., Salerno C.* Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda // *Higher Education*. 2008. nr 56. P. 303–324. DOI: 10.1007/s10734-008-9128-2

15. *Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумин И. Д.* Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // *Вопросы образования*. 2013. nr 4. P. 8–63. DOI: 10.17323/1814-9545-2013-4-8-69

16. *Аузан А. А., Лепетиков Я. Д., Ситкевич Д. А.* Колея и маятник: влияние ловушки предшествующего развития на динамику институциональных изменений. *Вопросы теоретической экономики*. 2022. nr 1. P. 24–47. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2022_1_24_47.

17. *Smolentseva A., Huisman J., Froumin I.* Transformation of higher education institutional landscape in post-Soviet countries: From Soviet model to where? In: *25 Years of Transformations of Higher Education Systems in Post-Soviet Countries: Reform and Continuity*. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. P. 1–43. DOI: 10.1007/978-3-319-52980-6_1.

18. *Kotter J. P.* Leading change. Boston: Harvard Business Press, 2012. 208 p. DOI 10.1002/cir.3880080221
19. *Schein E. H.* Organizational culture and leadership. Vol. 2. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010. 464 p. DOI: 10.1177/017084068600700208
20. *Salmi J.* Designing and Implementing System-Wide Reforms. In: *The Tertiary Education Imperative: Knowledge, Skills and Values for Development*. Rotterdam: Sense Publishers; 2017. P. 71–117. DOI: 10.1007/978-94-6300-906-0_4
21. *Gerashchenko D.* University leader appointment procedure in the Russian federation: building a vertical of power in higher education. SSRN 3822399. 2021. DOI: 10.2139/ssrn.3822399
22. *Волков А. Е.* Как будет меняться управление университетами // *Университетское управление: практика и анализ*. 2019. № 23(4). С. 6–8.
23. *Багратиони К. А., Филонович С. Р.* Чем лидерство в высшем образовании отличается от лидерства в традиционных бизнес-организациях. // *Вопросы образования*. 2024. № 2. С. 42–74. DOI: 10.17323/vo-2024-16271
24. *North D. C.* Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p. DOI: 10.1017/s0022050700040493
25. *Лисюткин М. А., Фрумин И. Д.* Как деградируют университеты? К постановке проблемы // *Университетское управление: практика и анализ*. 2014. № 4 С. 92–93; № 5. С.12–20.
26. *Томилин О. Б., Клюев А. К., Другова Е. А., Фадеева И. М., Томилин О. О.* Организационные конфликты в трансформации университетов: destruam et aedificabo // *Интеграция образования*. 2019. Том 23, № 2(95). P. 265–283. DOI: 10.15507/1991-9468.095.023.201902.265-283
27. *Университеты и бизнес: перспективы развития диффузных структур и процессов* // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. Том 22, №6 (118). С. 72–80. DOI: 10.15826/umpra.2018.06.059
28. *Усманов М. Р., Шушкин М. А., Назаров М. Г., Крылов П. А.* Барьеры, препятствующие эффективному взаимодействию российских университетов и бизнес-компаний // *Университетское управление: практика и анализ*. 2021. Том 25, №1. С. 83–93. DOI: 10.15826/umpra.2021.01.006
29. *Иванова Н. Л., Попова Е. П.* Профессионалы и проблема внедрения инноваций в вузе // *Вопросы образования*. 2017. № 1. С. 184–206. DOI: 10.17323/1814-9545-2017-1-184-206
30. *Королева Д. О., Науширванов Т. О.* Экосистема развития инноваций российского образования: инфраструктурные характеристики. Москва: НИУ ВШЭ, 2020. 120 с.
31. *Кузьминов Я. И., Юдкевич М. М.* Университеты в России: как это работает. Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2021. 528 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-2373-5
32. *Littig B.* Interviewing the elite – interviewing experts: is there a difference? In: *Interviewing experts*. London: Palgrave Macmillan UK, 2009. P. 98–113. DOI: 10.1057/9780230244276_5
33. *Froschauer U., Lueger M.* Expert interviews in interpretive organizational research. In: *Interviewing experts*. London: Palgrave Macmillan UK, 2009. P. 217–234. DOI: 10.1057/9780230244276_11
34. *Trinczek R.* How to interview managers? Methodical and methodological aspects of expert interviews as a qualitative method in empirical social research. In: *Interviewing experts*. London: Palgrave Macmillan UK, 2009. P. 203–216. DOI: 10.1057/9780230244276_10
35. *Guest G., MacQueen K. M., Namey E. E.* Applied thematic analysis. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011. 320 p. DOI: 10.4135/9781483384436
36. *Guba K., Gerashchenko D.* Strengthening academic leadership from above: The ‘Renewal’ of Russian university leaders // *Studies in Higher Education*. 2022. Vol. 47, nr 12. P. 2430–2443. DOI: 10.2139/ssrn.3822361
37. *Жданов П. А., Тростянская И. Б., Барсуков А. А., Полихина Н. А.* Портрет современного ректора: необходимые компетенции на глобальном научно-образовательном рынке // *Вопросы образования*. 2019. № 2. С. 129–158. DOI: 10.17323/1814-9545-2019-2-129-158
38. *Lewin K.* Resolving social conflicts and field theory in social science. Washington: American Psychological Association; 1997. DOI: 10.1037/10269-000
39. *Weick K. E.* Educational organizations as loosely coupled systems. In: *The Roots of Logistics*. Berlin: Springer, 2012. P. 389–410. DOI: 10.1007/978-3-642-27922-5_25
40. *Zerubavel E.* The rigid, the fuzzy, and the flexible: Notes on the mental sculpting of academic identity // *Social Research*. 1995. Vol. 62. nr 4. P. 1093–1106.
41. *Амбарова П. А., Зборовский Г. Е.* Имитации в высшем образовании как социальная проблема // *Высшее образование в России*. 2021. № 5. С. 88–106. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-5-88-106
42. *Абрамов Р., Груздев И., Терентьев Е.* Тревога и энтузиазм в дискурсах об академическом мире: международный и российский контексты // *Новое литературное обозрение*. 2016. № 2. P.16–32.
43. *Lane J. E., Stenlund H.* Bureaucratisation of a system of higher education. // *Comparative Education*. 1983. Vol. 19, nr 3. P. 305–323. DOI: 10.1080/0305006830190306
44. *Акунеева Т. А., Платонова Д. П.* Распутывая клубок бюрократии российских университетов: административные профили // *Высшее образование в России*. 2024. Том 33, № 11. С. 56–72. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-11-56-72
45. *Клюев А. К., Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О.* Управление университетом: итоги трансформации // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. Том 22, № 1(113). С. 93–104. DOI: 10.15826/umpra.2018.01.009
46. *Smolentseva A., Platonova D.* The transformations of higher education in 15 post-Soviet countries: The state, the market and institutional diversification // *Higher Education Policy*. 2023. Vol. 36, nr 2. P. 370–393. DOI: 10.1057/s41307-021-00259-5
47. *Сотникова М. И.* Изоморфные трансформации институтов науки и высшего образования в постсоветских странах // *Образовательная политика*. 2022. № 4(92). С. 78–87. DOI: 10.22394/2078-838X-2022-4-88-97

References

1. Marginson S. The worldwide trend to high participation higher education: Dynamics of social stratification in inclusive systems. *Higher Education*, 2016, vol. 72, pp. 413–434. DOI 10.1007/s10734-016-0016-x. (In Eng.).

2. Altbach P. G., Reisberg L., Rumbley L. E. Trends in global higher education: Tracking an academic revolution, Leiden, Brill, 2019, vol. 22, 298 p. DOI 10.1163 /9789004406155 (In Eng.).
3. Ash M. G. Bachelor of What, Master of Whom? The Humboldt Myth and Historical Transformations of Higher Education in German-Speaking Europe and the US. *European Journal of Education*, 2006, vol. 41, no. 2, pp. 245–267. DOI 10.1111 /j.1465-3435.2006. 00258.x (In Eng.).
4. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university –industry –government relations. *Research Policy*, 2000, vol. 29, no. 2, pp. 109–123. DOI 10.1016 /S0048-7333(99)00055-4. (In Eng.).
5. Clark W. Academic charisma and the origins of the research university, Chicago, University of Chicago Press, 2019, 662 p. DOI: 10.1111 /j.1748-5959.2008.00130.x (In Eng.).
6. Altbach P. G. The past, present, and future of the research university. *Economic and Political Weekly*, 2011, vol. 46, no. 16, pp. 65–73. DOI: 10.1596 /9780821388051_ch01 (In Eng.).
7. Pawłowski K. The ‘fourth generation university’ as a creator of the local and regional development. *Higher Education in Europe*, 2009, vol. 34, no. 1, pp. 51–64. DOI 10.1080 /03797720902747041 (In Eng.).
8. Wissema J. G. Towards the third-generation university: Managing the university in transition. In: *Towards the Third Generation University*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2009, pp. 1–15. DOI 10.4337 /9781848446182.00010 (In Eng.).
9. Golovko N. V., Zinevich O. V., Ruzankina E. A. Universitet tretiego pokoleniya: B. Klark i I. Uisema [Third generation university: B. Clark and J. Wissema]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2016, nr 8–9, pp. 40–47. DOI 10.24411 /2221-3279-2018-00001 (In Russ.).
10. Platonova D. P. Universitety na pereput'e: vysshee obrazovanie v Rossii [Universities at the crossroads: higher education in Russia], Moscow, Izdatel'skii dom Vysshei shkoly ekonomiki, 2019, 320 p. (In Russ.).
11. Armstrong L. Barriers to innovation and change in higher education, TIAA-CREF Institute, 2016. Available at: <https://www.tiaainstitute.org/publication/barriers-innovation-and-change-higher-education> (accessed: 01.06.2024). (In Eng.).
12. Meyer J. W., Rowan B., Meyer M. W. The structure of educational organizations. In: *Schools and society: A sociological approach to education*, 1978, pp. 217–225. (In Eng.).
13. Slaughter S., Leslie L. L. Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1997, 384 p. DOI: 10.5860 /0590292 (In Eng.).
14. Jongbloed B., Enders J., Salerno C. Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 2008, vol. 56, pp. 303–324. DOI 10.1007 /s10734-008-9128-2. (In Eng.).
15. Kuzminov Ya. I., Semenov D. S., Frumin I. D. Struktura vuzovskoi seti: ot sovetskogo k rossiiskomu “master-planu” [Structure of the university network: from Soviet to Russian “master plan”]. *Voprosy obrazovaniya*, 2013, nr 4, pp. 8–63. DOI 10.17323 /1814-9545-2013-4-8-69 (In Russ.).
16. Auzan A. A., Lepetikov Ya. D., Sitkevich D. A. Koleya i mayatnik: vliyanie lovushki predshestvuyushchego razvitiya na dinamiku institutsional'nykh izmenenii [Rut and pendulum: the effect of the path-dependency trap on institutional change dynamics]. *Voprosy teoreticheskoi ekonomiki*, 2022, nr 1, pp. 24–47. DOI 10.52342 /2587-7666VTE_2022_1_24_47 (In Russ.).
17. Smolentseva A., Huisman J., Froumin I. Transformation of higher education institutional landscape in post-Soviet countries: From Soviet model to where? In: *25 Years of Transformations of Higher Education Systems in Post-Soviet Countries: Reform and Continuity*, Cham, Palgrave Macmillan, 2018, pp. 1–43. DOI 10.1007 /978-3-319-52980-6_1. (In Eng.).
18. Kotter J. P. *Leading change*, Boston, Harvard Business Press, 2012, 208 p. DOI 10.1002 /cir.3880080221 (In Eng.).
19. Schein E. H. *Organizational culture and leadership*, vol. 2, San Francisco, John Wiley & Sons, 2010, 464 p. DOI 10.1177 /017084068600700208 (In Eng.).
20. Salmi J. Designing and Implementing System-Wide Reforms. In: *The Tertiary Education Imperative: Knowledge, Skills and Values for Development*, Rotterdam, Sense Publishers, 2017, pp. 71–117. DOI 10.1007 /978-94-6300-906-0_4. (In Eng.).
21. Gerashchenko D. University leader appointment procedure in the Russian federation: building a vertical of power in higher education, SSRN, 2021. DOI 10.2139 /ssrn.3822399 (In Eng.).
22. Volkov A. E. Kak budet menyat'sya upravlenie universitetami [How university governance will change]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2019, vol. 23, nr 4, pp. 6–8. (In Russ.).
23. Bagrationi K. A., Filonovich S. R. Chem liderstvo v vysshem obrazovanii otlichaetsya ot liderstva v traditsionnykh biznes-organizatsiyakh [How leadership in higher education differs from leadership in traditional business organizations]. *Voprosy obrazovaniya*, 2024, nr 2, pp. 42–74. DOI 10.17323 /vo-2024-16271 (In Russ.).
24. North D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990, 159 p. DOI 10.1017 /s0022050700040493 (In Eng.).
25. Lisutkin M. A., Frumin I. D. Kak degradiruyut universitety? K postanovke problemy [How universities degrade? Problem statement]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2014, nr 4–5(92–93), pp. 12–20. (In Russ.).
26. Tomilin O. B., Klyuev A. K., Drugova E. A., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. Organizatsionnye konflikty v transformatsii universitetov: destruiatsiya i aedifikatsiya [Organizational conflicts in university transformation]. *Integratsiya obrazovaniya*, 2019, vol. 23, nr 2(95), pp. 265–283. DOI 10.15507 /1991-9468.095.023.201902.265-283 (In Russ.).
27. Klyuev A. K. Universitety i biznes: perspektivy razvitiya diffuznykh struktur i protsessov [Universities and business: prospects for the development of diffuse structures and processes]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2018, vol. 22, nr 6(118), pp. 72–80. DOI 10.15826 /umpa.2018.06.059 (In Russ.).
28. Usmanov M. R., Shushkin M. A., Nazarov M. G., Krylov P. A. Bar'ery, prep'yatstvuyushchie effektivnomu vzaimodeistviyu rossiiskikh universitetov i biznes-kompanii [Barriers to effective interaction between Russian universities and business companies]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2021, vol. 25, nr 1, pp. 83–93. DOI 10.15826 /umpa.2021.01.006 (In Russ.).

29. Ivanova N. L., Popova E. P. Professional and the problem of innovation implementation in universities. *Voprosy obrazovaniya*, 2017, no. 1, pp. 184–206. DOI: 10.17323/1814-9545-2017-1-184-206 (In Russ.).
30. Koroleva D. O., Naushirvanov T. O. Ekosistema razvitiya innovatsii rossiiskogo obrazovaniya: infrastruktura i kharakteristiki [Innovation ecosystem of Russian education: infrastructure and features], Moscow, NIU VShE, 2020, 120 p. (In Russ.).
31. Kuzminov Ya. I., Yudkevich M. M. Universitety v Rossii: kak eto rabotaet [Universities in Russia: how it works], Moscow, Izdatel'skii dom Vysshei shkoly ekonomiki, 2021, 528 p. DOI 10.17323/978-5-7598-2373-5 (In Russ.).
32. Littig B. Interviewing the elite—interviewing experts: is there a difference? In: Bogner A., Littig B., Menz W. (eds.) *Interviewing experts*, London, Palgrave Macmillan UK, 2009, pp. 98–113. DOI 10.1057/9780230244276_5 (In Eng.).
33. Froschauer U., Lueger M. Expert interviews in interpretive organizational research. In: Bogner A., Littig B., Menz W. (eds.) *Interviewing experts*, London, Palgrave Macmillan UK, 2009, pp. 217–234. DOI 10.1057/9780230244276_11 (In Eng.).
34. Trinczek R. How to interview managers? Methodical and methodological aspects of expert interviews as a qualitative method in empirical social research. In: Bogner A., Littig B., Menz W. (eds.) *Interviewing experts*, London, Palgrave Macmillan UK, 2009, pp. 203–216. DOI 10.1057/9780230244276_10 (In Eng.).
35. Guest G., MacQueen K. M., Namey E. E. *Applied thematic analysis*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2011, 320 p. DOI 10.4135/9781483384436 (In Eng.).
36. Guba K., Gerashchenko D. Strengthening academic leadership from above: The ‘Renewal’ of Russian university leaders. *Studies in Higher Education*, 2022, vol. 47, nr 12, pp. 2430–2443. DOI 10.2139/ssrn.3822361. DOI 10.2139/ssrn.3822361 (In Eng.).
37. Zhdanov P. A., Trostyanskaya I. B., Barsukov A. A., Polikhina N. A. Portret sovremennoho rektora: neobkhodimye kompetentsii na global'nom nauchno-obrazovatel'nom rynke [Portrait of the modern rector: competencies for the global academic market]. *Voprosy obrazovaniya*, 2019, nr 2, pp. 129–158. DOI 10.17323/1814-9545-2019-2-129-158 (In Russ.).
38. Lewin K. *Resolving social conflicts and field theory in social science*, Washington, American Psychological Association, 1997. DOI 10.1037/10269-000. DOI: 10.1037/10269-000 (In Eng.).
39. Weick K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. In: *The Roots of Logistics*, Berlin, Springer, 2012, pp. 389–410. DOI 10.1007/978-3-642-27922-5_25 (In Eng.).
40. Zerubavel E. The rigid, the fuzzy, and the flexible: Notes on the mental sculpting of academic identity. *Social Research*, 1995, vol. 62, nr 4, pp. 1093–1106. DOI 10.31992/0869-3617-2021-30-5-88-106 (In Eng.).
41. Ambarova P. A., Zborovskiy G. E. Imitatsii v vysshem obrazovanii kak sotsial'naya problema [Imitations in higher education as a social issue]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2021, nr 5, pp. 88–106. (In Russ.).
42. Abramov R., Gruzdev I., Terent'ev E. Trevoga i entuziazm v diskursakh ob akademicheskom mire: mezhdunarodnyi i rossiiskii konteksty [Anxiety and enthusiasm in academic discourse: international and Russian contexts]. *Novoe literaturnoe obozrenie*, 2016, nr 2, pp. 16–32. (In Russ.).
43. Lane J. E., Stenlund H. Bureaucratisation of a system of higher education. *Comparative Education*, 1983, vol. 19, nr 3, pp. 305–323. DOI 10.1080/0305006830190306 (In Eng.).
44. Akuneeva T. A., Platonova D. P. Rasputyvaya klubok byurokratii rossiiskikh universitetov: administrativnye profili [Untangling the bureaucracy of Russian universities: administrative profiles]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2024, vol. 33, nr 11, pp. 56–72. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-11-56-72 (In Russ.).
45. Klyuev A. K., Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. Upravlenie universitetom: itogi transformatsii [University governance: transformation results]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2018, vol. 22, nr 1(113), pp. 93–104. DOI 10.15826/umpa.2018.01.009 (In Russ.).
46. Smolentseva A., Platonova D. The transformations of higher education in 15 post-Soviet countries: The state, the market and institutional diversification. *Higher Education Policy*, 2023, vol. 36, nr 2, pp. 370–393. DOI 10.1057/s41307-021-00259-5 (In Eng.).
47. Sotnikova M. I. Izomorfnye transformatsii institutov nauki i vysshego obrazovaniya v postsovetских stranakh [Isomorphic transformations of science and higher education institutions in post-Soviet countries]. *Obrazovatel'naya politika*, 2022, nr 4(92), pp. 78–87. DOI 10.22394/2078-838X-2022-4-88-97 (In Russ.).

Информация об авторе // Information about the author

Крестинин Владимир Сергеевич – стажер-исследователь Проектно-учебной лаборатории «Развитие университетов», Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; vkrestinin@hse.ru

Vladimir S. Krestinin — Research Intern, Project and Educational Laboratory “University Development,” National Research University Higher School of Economics; vkrestinin@hse.ru