

¹ Тарадина Л. Д., ² Ракитин А. А.

¹ ФГАНУ Социоцентр, Москва, Россия

² Компания Odgers Berndtson, Москва, Россия

Привлечение к управлению университетами руководителей из бизнеса: возможности и риски

«...жить на высоте идей своего времени»

Ортега-и-Гассет «Миссия университета»

Ключевые слова: управление университетом, высшее образование, управление персоналом, совершенствование управления в высшем образовании, хэдхантинг, рекрутинг.

Университеты всего мира становятся все более похожими на корпорации. Все чаще звучит мнение о том, что управлять их деятельностью должны профессиональные руководители, имеющие опыт работы в бизнес-структурах и способные привести в университетские будни управленческие подходы, хорошо зарекомендовавшие себя в бизнесе. Некоторые университеты — участники Про-

екта 5—100 уже привлекли на ключевые позиции таких руководителей, другие — планируют сделать это. Существует ли риск того, что однажды российское высшее образование окажется в руках «эффективных менеджеров»?

Данная статья написана по итогам конференции «HR-Trend 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры», которая состоялась в Национальном исследовательском Томском государственном университете в ноябре 2015 года. Особый интерес дискуссии придавало то, что ее ведущие (авторы статьи) находятся на прямо противоположных позициях в отношении рассматриваемого вопроса.

Введение

Любой современный университет представляет собой объединение различных групп людей: преподавателей, исследователей и университетских администраторов; абитуриентов, студентов и выпускников, а также их родителей; работодателей и государственных структур; попечителей и членов наблюдательных советов; партнеров из числа представителей международных образовательных и научных организаций. Таким образом, членами сообщества среднего по размерам университета являются сотни тысяч людей.

При этом, являясь общественным благом, университет должен соответствовать множеству предъявляемых обществом ожиданий и стереотипов, удовлетворять требованиям российского законодательства и идти в ногу с тенденциями международного академического сообщества. Он должен

сохранять собственные традиции и академическую культуру, находиться на острие науки и одновременно с этим постоянно трансформироваться. Принимая это во внимание, можно с уверенностью утверждать, что современный университет — один из самых сложных для управления объектов, требующий особого внимания и особых подходов.

Необходимость соблюдения баланса между академическими традициями и научными интересами, с одной стороны, и экономическими, политическими, конъюнктурными внутрироссийскими и международными реалиями, в которых находится университет, с другой, делает задачу управления деятельностью вуза не только сложной, но и сложно оцениваемой. Особенность управления университетом состоит и в том, что в силу специфики образовательного процесса, развития научного знания и формирования исследовательских коллективов, результаты выбранных управленческих стратегий и решений нередко становятся очевидны только спу-

Тарадина Лариса Дмитриевна, руководитель направления международных программ университетского лидерства, Проект 5—100, ФГАНУ Социоцентр, Москва, Россия.

Ракитин Андрей Александрович, заместитель управляющего партнера — руководитель практики «Образование и некоммерческий сектор» компании Odgers Berndtson, Москва, Россия.

стя значительный промежуток времени, иногда измеряемый десятилетиями.

Каким должен быть университетский «управленец» в этих условиях? Какими компетенциями и каким предыдущим опытом обладать? Стоит ли университетам привлекать на управленческие позиции людей, имеющих опыт управления в бизнесе? На каких позициях и направлениях нужны люди, имеющие опыт руководящей работы в коммерческих компаниях и как подходить к их подбору? В любом ли университете будет полезен «человек из бизнеса»? В чем особенности адаптации руководителей, пришедших в университет из неакадемической среды?

Обсуждению этих вопросов был посвящен отдельный трек в рамках состоявшейся в Национальном исследовательском Томском государственном университете в ноябре 2015 года конференции «HR-Trend 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры». В работе трека приняли участие HR-руководители университетов, действующие университетские управленцы, имеющие предыдущий опыт работы на руководящих должностях в коммерческих организациях, HR-руководители компаний, заинтересованных в развитии взаимодействия с университетами.

Управление университетами — управление талантами

Тема управления талантами была одной из центральных тем конференции HR-Trend. При этом акцент делался на том, что университет — это особый вид организации, так как представляет собой концентрированное сообщество талантов, нацеленное на выращивание новых талантов, и на том, что для талантов необходимо создавать особые организационные условия и культурную среду, чтобы они чувствовали себя комфортно и могли результативно развивать свои идеи. Для этого, в свою очередь, университету необходимо профессиональное управление.

Ректор ТГУ Э. В. Галажинский, выступая на открытии конференции, упоминал о том, что вопрос об использовании потенциала креативных и способных людей для развития университета является ключевым для построения эффективной системы управления: «Никто не знает, как управлять талантами, то есть как правильно создавать условия, возвращать ту внутреннюю мотивацию, при которой человек бы максимально раскрывал свой потенциал. И вопрос — как этот потенциал раскрыть и поставить на службу науке, образованию, университету — очень важный сегодня. При этом решать его следует не только на уровне концепции, но и на уровне конкретных инструментов» [1].

Университеты-участники Проекта 5–100 в своих дорожных картах обозначают совершенствование системы управления университетом и повышение качества и уровня эффективности управленческих процедур одним из условий трансформации, необходимой для повышения конкурентоспособности университета. В этом контексте идея привлечения для решения такой задачи людей, обладающих совершенно иным опытом, может выглядеть вполне логичной, и университеты постепенно решаются целенаправленно привлекать на административные должности руководителей из бизнеса или, как минимум, не ограничивать круг потенциальных кандидатов только представителями университетского сообщества.

Что говорят теоретики и практики

Дискуссия в рамках трека началась с цитаты книги бывшего декана факультета гуманитарных и естественных наук Гарвардского университета Генри Розовски «Университет. Руководство для владельца»: «В отличие от других заведений, университет не располагает штатом опытных администраторов, готовых занять высокие административные должности. Напротив, в процессе «естественного» отбора <...> к рассмотрению не принимается ничего, кроме достоинств исследователя и преподавателя. <...> Учитывая необычность университетской ситуации <...> так и хочется спросить, не лучше ли было бы обратиться к профессионалам? <...> работа администратора включает в себя руководство организацией в целом, составление сбалансированных бюджетов, присмотр за строительством зданий, выколачивание денег, разработку кадровой политики, тогда как ни одна из названных форм деятельности не имеет непосредственного отношения к исследованию или преподаванию какой-либо дисциплины <...>. Разве не разумно было бы оставить эти весьма неприятные, вульгарные задачи специально нанятому работнику?»

В целом я уверен, что это привело бы к катастрофе. Технические навыки руководства <...> тривиальны по сравнению с пониманием фундаментальной природы университета. А это последнее рождается из внутреннего опыта, приобретенного благодаря долгим занятиям в библиотеке, в лаборатории и со студентами» [2].

В качестве противопоставления идее Генри Розовски и в подкрепление идеи о необходимости привлечения для управления университетами профессиональных руководителей, можно привести цитату из статьи Розмари Дим «“Новый менеджериализм” и высшее образование: управление качеством и продуктивностью работы в университетах

Великобритании», опубликованной в журнале Международные исследования в социологии образования в 1998 году. «До недавнего времени мнение о том, что необходимо осуществлять управление деятельностью и внутренней культурой университетов, считалось заблуждением. Университет был сообществом людей, в котором одни изучали науки, а другие преподавали. Руководителями университетов были ведущие научные сотрудники, а не профессиональные управленцы.

Однако в условиях активного расширения сферы высшего образования в Великобритании возникла необходимость оправдывать вложения государства в высшее образование и подтверждать их целесообразность. Именно те, кто руководит университетами, являются ответственными за это» [3].

Автор рассматривает «новый менеджериализм» как «способ понять и структурировать попытки введения управленческих функций в общественный сектор и добровольческие организации» [3] и поясняет, что его появление является ответом университетов на государственную политику в отношении высшего образования и «квазирыночные» условия, заложниками которых университеты являются все в большей степени. В статье описывается подход к пониманию «нового менеджериализма» Ньюмана, который противопоставляет конкурентные организации публичного сектора, ориентированные на «быстрые победы», и общественные организации традиционных форм, которые ориентируются на долгосрочные цели. Ньюман также предлагает к рассмотрению трансформационный тип организационной формы, в котором «работа выполняется командами, отсутствует ярко выраженная иерархия и значительное внимание уделяется управлению организационной культурой» [3]. Розмари Дим указывает на то, что на момент написания статьи британские университеты находились в трансформационной фазе. Элементы перехода к этой модели можно наблюдать сегодня в ряде российских университетов, решающих задачу повышения международной конкурентоспособности.

Источники перемен

Прежде чем начать разговор о требованиях, предъявляемых к потенциальным административным руководителям университетов, о компетенциях, которыми они должны обладать, и о том, стоит ли привлекать на управленческие позиции профессионалов из бизнеса, важно отметить то, чем вызваны происходящие в университетах изменения и почему «нельзя жить как раньше». Обозначим наиболее значимые, на наш взгляд, аспекты.

Влияние глобализации на развитие университета

Университеты преобразуются в транснациональные корпорации, сохраняющие все присущие университету особенности. Причин тому множество, но основные — это глобализация, развитие информационных технологий и появление открытых онлайн-платформ, а также усиление международной конкуренции университетов за студентов, преподавателей и исследователей, уровень мобильности которых растет. При этом администраторы российских университетов, в том числе руководители высшего звена, — это, как правило, люди, в профессиональном смысле сформировавшиеся в академической среде и зачастую не вполне готовые к работе в условиях изменений и преобразований.

Изменение подходов к финансированию деятельности университета

Мировая практика свидетельствует о том, что даже самые богатые государства не могут и в большинстве случаев не считают необходимым и эффективным полностью содержать университеты и в полной мере оплачивать их потребности. Среди наиболее актуальных примеров — некоторые университеты в Объединенных Арабских Эмиратах, столкнувшиеся с резким сокращением финансирования из королевской казны на фоне падения цены на нефть. Ответом на такого рода вызовы являются как давно существующие подходы к повышению финансовой устойчивости университетов, например, эндаументы (фонды целевого капитала) и работа с выпускниками, так и относительно новые — патенты, соучреждение компаний, софинансирование дорогостоящих научных проектов, и даже выход на фондовый рынок.

Развитие технологий

Стремительное сокращение периодов «полураспада» и удвоения знаний во многих отраслях приводит к тому, что университеты вынуждены постоянно (ежегодно) актуализировать образовательные программы, а также искать новые формы оказания образовательных услуг.

Кроме того, в российском университете появляются новые, не свойственные ему ранее направления работы, например, связанные с коммерциализацией результатов научной деятельности и предпринимательством.

Изменение подходов к оценке эффективности деятельности университета

Из первых трех аспектов закономерно следует вопрос о том, что в этих условиях следует понимать под эффективностью образовательной и научно-иссле-

довательской деятельности, расходования ресурсов, работы академических и административных сотрудников, а также о том, как оценивать эту эффективность. В частности, изменение подходов к финансированию может приводить к тому, что определение понятия эффективности и ее оценка выходят за пределы самого университета и находятся в руках внешних, например, выделяющих деньги структур, или тех, кто создает и поддерживает системы оценки университетов (речь о различных рейтингах), или внешних партнеров университета.

Изменение подходов к управлению

Все описанные выше процессы в значительной степени влияют на изменение системы управления в университете, включение в процесс принятия решений, в том числе стратегического характера, внешних по отношению к университету людей, например, представляющих интересы крупных компаний, органов власти, международного сообщества, а также влекут за собой появление в университете коллегиальных органов управления.

Уникальный ресурс

Еще одним важным аспектом представляется то, что в российской деловой среде уже созрел целый пласт людей, которые достигли таких возрастов и положений, что, находясь на высших ступенях пресловутой пирамиды Маслоу, полагают важным способствовать развитию образования и науки и готовы делиться своими знаниями, идеями, навыками и наработками, направлять их на развитие отдельных университетов и проектов, способствовать повышению уровня взаимодействия между вузами и бизнесом. Особенность опыта этих людей заключается в том, что в течение 20–25 лет они расширяли свой профессиональный кругозор, овладевали новыми навыками и компетенциями в процессе становления российского бизнеса. Этот опыт во многом уникален и потому заслуживает внимания со стороны университетов.

Таким образом, можно уверенно говорить о том, что управление университетом — сложная задача не только сама по себе, но и потому, что требует реализации в быстро изменяющихся условиях и под влиянием целого ряда объективных факторов. Это обстоятельство добавляет еще одну грань в дискуссию о причине происходящих в университетах изменений и требований к административным руководителям университетов.

Опасности и предостережения

Различие целей университета и целей бизнеса

Университет является одним из нескольких примеров общественных институтов, который, постоянно изменяясь и приспособляясь, но все-таки сохраняя основополагающую идею, существует и развивается веками. Это возможно во многом благодаря тому, что, как упоминалось выше, идея университета связана понятием общественного блага и развитием общества, которые определяют этапы его развития и структуру финансовых отношений внутри него. В противовес этому основной целью в бизнесе, даже социально ориентированном, является извлечение прибыли.

Это различие имеет критическое значение и непременно должно приниматься в расчет при принятии решения о найме на руководящую должность в университете человека из коммерческого сектора.

Академики против администраторов

Противостояние «академиков» и «администраторов» в университетах — довольно обычное дело. Академическая часть университетского сообщества справедливо настаивает на том, что университет создан ради студентов, науки и образования, и стремится избавиться от гнета регулирующих их деятельность администраторов, утверждая, что единственная задача последних — обслуживать интересы и потребности академии.

Однако, как только речь заходит о конкурентоспособности вуза, да еще и на международном уровне, в жизни университета появляется дополнительное измерение. Для повышения международной конкурентоспособности, привлечения в университет финансовых и человеческих ресурсов с целью совершения научных прорывов, а также повышения качества образования за счет потенциала интернационализации, не вполне достаточно лишь качественной работы преподавателей и исследователей со студентами и аспирантами. Развитие университета и его конкурентных преимуществ требуют стратегического взгляда, профессионального подхода к управлению финансовыми, человеческими и прочими ресурсами, финансовой устойчивости, развития взаимодействия со стейкхолдерами, включая международное сообщество и представителей бизнеса, а также качественных помещений, оборудования, расходных материалов, многочисленных внутренних и внешних сервисов и т. д.

Иными словами, для обеспечения конкурентоспособности университету требуется не борьба, но симбиоз «академиков» и «администраторов».

Однако в действительности нередко приходится наблюдать прямо противоположные отношения: академическое сообщество нередко подвергает сомнению то, что руководящую должность в университете может занимать человек, не имеющий научной степени или хотя бы опыта преподавательской работы, и на этом основании может объявить негласный бойкот «новобранцу».

О «владельцах университета»¹

Это соображение в определенном смысле связано с предыдущим. Корни борьбы «академиков» с «администраторами» отчасти лежат в поле усиления в высшем образовании идей конкурентоспособности, изменения миссии и роли вуза, а также его превращения в корпорацию, что идет вразрез с традициями гумбольдтовского университета. Развитие всех этих идей как бы забирает право на определение ценностей и системы жизни в университете из рук преподавателей, исследователей и студентов и передает их в руки администраторов, сформировавшихся в другой среде. Отсюда — опасения, что такие «менеджеры» станут в большей чем академические сотрудники степени задавать ценностные ориентиры, определять правила жизни университета и распределять ценные ресурсы. Таким образом, прежние «владельцы университета» опасаются превратиться в обычных наемных сотрудников и естественным образом оказывают сопротивление.

О привнесении в университет передовых практик управления

Одна из идей Хосе Ортеги-и-Гассета, озвученная в лекции «Миссия университета», касается темы использования лучших практик и выработки собственных подходов к решению сложных задач. Эта идея адресована преподавателям и исследователям и состоит в следующем: «Довольствуясь подражанием и уклоняясь от необходимости самостоятельно осмыслить или переосмыслить проблемы, лучшие наши преподаватели в целом живут, отставая лет на пятнадцать-двадцать, даже если в частных областях своих наук они находятся на уровне сегодняшнего дня. Такая трагическая отсталость характерна для всех, кто не пытается идти своим путем, формировать собственные убеждения. Количество лет, составляющих отставание, не случайно. <...> Каждое поколение вырабатывает идеи, ценности и т. п. в соответствии со своим духом. Тот, кто заимствует эти изобретения, должен подождать, пока они обретут полноту, т. е. пока завершит свое дело предыдущее поколение; он подхватывает его

принципы, когда оно начинает слабеть, а следующее поколение уже приступает к своей реформе, возводя царство нового духа. <...> Народы подражатели или народы, лишенные самобытности, есть неумолимый анахронизм».

Если перенести сказанное на рассматриваемый в данной статье вопрос, то возникает сомнение по поводу целесообразности переноса хорошо зарекомендовавших себя в бизнесе управленческих практик в академическую среду. Причем это сомнение связано не с тем, что такие практики не применимы или плохо приживаются в университете, а с тем, что университет, объединяющий талантливых и творческих людей, способен сам выработать значимо более соответствующие времени и текущим задачам практики. Вместе с тем теоретическая выработка определенной практики и ее практическая «обкатка» требуют опыта, которым как раз и обладают выходцы из бизнес-среды.

Традиции и инновации в назначении управленцев

Источником новых академических руководителей в российском университете естественным образом выступает сам университет, талантливые выпускники которого «оседают» в аспирантуре и движутся дальше по академической траектории в альма-матер или ассоциированных научно-исследовательских организациях, совмещая это с преподавательской работой или, например, с работой декана. Особо амбициозные основывают собственную лабораторию — тихую гавань на все времена либо становятся руководителями научно-исследовательских центров или институтов.

Этот процесс отлажен давно и поэтому регулярно обеспечивает вуз новыми талантами, хотя практика показывает, что успех в образовательной или научно-исследовательской деятельности вовсе не является гарантией успеха в административной сфере. Более того, имеющийся опыт подбора руководителей в российские вузы демонстрирует, что многие успешные преподаватели или ученые сознательно отказываются от административных должностей, так как это, как минимум, отвлекает их от главного и заставит заниматься ненавистной бюрократической работой. По мнению Г. Розовски, «считается, что если профессор по собственной воле становится помощником декана или берет на себя ответственность за летнюю школу, то он устал от исследований, находится на спаде, впал в отчаяние от нехватки денег или же страдает от всего этого вкупе» [2].

С потенциальными кандидатами на исключительно административные должности в вузе, такие

¹ Термин взят из названия книги Генри Розовски «Университет — руководство для владельцев».

как проректор по ИТ, персоналу или инновациям, директор по финансам или имущественным вопросам и т. п., дела обстоят еще сложнее.

Далеко не каждый университет может вырастить в своих стенах руководителя соответствующего уровня. С одной стороны, это связано с предметной спецификой образовательных программ. С другой — формирование управленческих навыков и компетенций (так называемого лидерского набора) напрямую связано с практикой и возможностью получения, например, межотраслевого опыта, для чего руководителю необходимо выйти за пределы вуза.

Значимым фактором является и то, что университеты зачастую не могут предложить конкурентный, по сравнению с рынком, уровень вознаграждения сотрудников. На этом фоне талантливые управленцы невзирая на эмоциональную привязанность к родному университету уходят в бизнес, так как, в конце концов, умение находить финансовые и нефинансовые выгоды — одна из ключевых черт успешного руководителя.

Совокупность этих причин приводит к тому, что университет испытывает дефицит собственных, внутренних, управленческих кадров, которые бы отвечали требованиям, продиктованным, например, амбициозностью задач Проекта 5–100. На этом фоне привлечение руководителей из бизнеса выглядит чуть ли не единственно верным решением.

Избыточные ожидания

Принимая решение о привлечении на высокую должность человека из бизнеса, руководство университета порой делает ставку на то, что в университете появится, как сформулировала одна из участниц обсуждения, «рейнджер, увешанный технологиями» и что в университете произойдет управленческое чудо. Подобные ожидания представляются избыточными. И связано это вовсе не с профессиональным уровнем приглашаемых управленцев, а с тем, что в бизнесе, как отмечалось ранее, используются совершенно иные подходы к постановке целей и решению задач, применяются более короткие горизонты планирования.

Другая причина, по которой ожидания руководства университета могут не оправдаться, заключается в том, что, как правило, человеку извне требуется значительное время для того, чтобы «вжиться» в университет, проникнуться его философией и ценностями, получить представление о происходящих в образовании и науке процессах, научиться действовать в условиях «поликоллегальности», при которых решать вопросы быстро, волей одного человека, как в бизнесе, не представляется возмож-

ным. Потенциальные кандидаты на руководящие должности в университете далеко не всегда обладают сбалансированным набором компетенций, позволяющим, с одной стороны, глубоко понять идею университета и уникальность его культуры, а с другой — формировать и реализовывать эффективные механизмы управления, способствующие довольно быстрому (по меркам вуза) росту уровня конкурентоспособности.

Подводя итог

Ответ на вопрос о том, стоит ли привлекать «менеджеров» из бизнеса на руководящие роли в университете, заключается в том, что такой подход имеет целый ряд важных для российских университетов преимуществ, хотя и сопряжен с определенными рисками и сложностями, которые вполне поддаются прогнозированию и управлению.

В рамках курса по университетскому лидерству, который является одним из центральных курсов магистерской программы «Управление в высшем образовании», декан Высшей школы менеджмента Высшей школы экономики Сергей Ростиславович Филонович рассматривает различные подходы к определению лидерства. Одно из определений звучит так: «Лидерство — процесс вовлечения членов группы в деятельность по достижению поставленной цели». Рассматривая модель ситуационного лидерства по Херси и Бланшару, Сергей Ростиславович отмечает, что важнейшим фактором, определяющим выбор стиля лидерства, является зрелость последователей.

В контексте нашей дискуссии это означает, что эффективность привлечения людей из бизнеса на руководящие роли в университете во многом зависит от того, на каком этапе развития находится сам университет и его коллектив.

Полагаем, что сегодняшняя непростая экономическая ситуация в России — на руку тем вузам, которые заинтересованы в привлечении управленцев из бизнес-среды, так как на рынке труда увеличивается предложение со стороны высвобождающихся из крупных коммерческих компаний кандидатов. Например, банки и прочие организации финансового сектора вот уже больше года занимаются оптимизацией численности персонала и стремятся по мере возможности менять высокооплачиваемых руководителей на менее «дорогих». Аналогичная ситуация теперь наблюдается и в других секторах. Это значит, что сегодня значительно больше шансов найти профессионального управленца, который обладает необходимыми для университета компетенциями и вместе с тем сговорчив в части вознаграждения.

Список литературы

1. Ученые: психология личности способна интегрировать все поле науки (материал по итогам конференции) — [Электронный ресурс] — URL: <http://www.tsu.ru/news/uchenye-psikhologiya-lichnosti-sposobna-integrirov/> (Дата обращения 20 января 2016).
2. Розовский Генри. Университет: руководство для владельца, 2-е изд. / Г. Розовский: пер. с англ. под науч. ред. М. А. Агроновской. — Москва: Изд. Высшей школы экономики, 2015. — 328 с.
3. Дим Розмари. «Новый менеджериализм» и высшее образование: управление качеством и продуктивностью работы в университетах Великобритании // Вопросы образования. — Москва. — 2004. — № 3. — С. 44–56.

¹ Taradina L. D., ² Rakitin A. A.

¹ Sociocenter, Moscow, Russia

² Odgers Berndtson, Moscow, Russia

Recruiting Senior Managers from Business to Leadership Roles at Russian Universities: Advantages and Risks

«...live up to the level of ideas of your time»

Ortega-u- Gasset «University mission»

Keywords: university management, higher education, personnel management, improving management in higher education, headhunting, recruiting, executive search, leadership.

Universities all over the world are getting more and more like corporations. There is a wide spread opinion that they should be run by professional managers with the experience of work in business structures capable of bringing managerial approaches successfully tested in business into everyday life of universities. Several universities participating in Project 5–100 have

already invited such experts to take key managerial positions and others are about to do so. Is there a risk that one day Russian higher education will fall under control of such “effective managers”?

This article sums up the results of the conference «HR-Trend 2015: talent management and corporate culture transformation», that took place at National Research Tomsk State University in November 2015. The discussion was particularly interesting as its hosts (authors of the article) have opposing opinions concerning the topic of the article.

References

1. Uchenye: psikhologiya lichnosti sposobna integrirovat' vse pole nauki (material po itogam konferentsii) [Scientists: psychology of personality is able to integrate all scientific fields (conference material)], available at: <http://www.tsu.ru/news/uchenye-psikhologiya-lichnosti-sposobna-integrirov/> (accessed 20.01.2016).
2. Rosovsky H. Universitet: rukovodstvo dlya vladel'tsa [The University: An Owner's Manual]. Moscow, HSE, 2015, 328 p.
3. Deem R. «Novyi menedzherializm» i vysshee obrazovanie: upravlenie kachestvom i produktivnost'yu raboty v universitetakh Velikobritanii [‘New Managerialism’ and higher education: the management of quality and performance in universities in the United Kingdom] Voprosy obrazovaniya. [Educational Studies], Moscow, 2004, no. 3, P. 44–56.

УУ

Taradina Larisa Dmitrievna, Head of Office for International University Leadership Programs, Project 5–100, State Autonomous Sociological Research Center, Moscow, Russia.

Rakitin Andrei Aleksandrovich, Deputy Managing Partner, Head of the Education & Non-profit Practice, Odgers Berndtson, Moscow, Russia.