

## ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

*О. Б. Томилин, И. М. Фадеева, О. О. Томилин*

*Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва*

*Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68; tomlinob@mail.ru*

**Ключевые слова:** высшая школа, высшее образование, организационная культура, профиль организационной культуры, диагностика организационной культуры, равновесное состояние, адаптационные реакции, жизненный цикл.

Статья является исследовательской работой. Введены новые теоретические инструменты исследования организационной культуры университета с учетом динамического равновесного состояния социальной системы, также количественные характеристики ее профиля согласно методике диагностики организационной культуры ОСАІ. Проведен сравнительный анализ изменения профиля организационной культуры усредненного российского университета за последние 13 лет (2003–2016 гг.). Показано, что в деятельности российской высшей школы в течение исследуемого интервала времени произошло существенное нарастание отклонения организационной культуры университета от равновесного состояния. Отмечается, что адаптация социального института к перманентным изменениям окружающей среды должна осуществляться в непрерывной цепи чередующихся временных интервалов отклонений от равновесного состояния и последующего возвращения к равновесному (квазиравновесному) состоянию динамичного развития. Предложено видение «дорожной карты» решения проблемы формулирования новых ценностей высшего образования в мире с высокой степенью динамизма и неопределенности, основанных на закономерностях развития постиндустриального общества.

### Введение

Один из феноменов общественных систем (системный феномен) – организационная культура, заявивший о своем существовании и значимости в жизни социума, активно исследовался в 1970–1980 гг. Эти исследования стимулировались совершенно утилитарными целями: изменение организационной культуры различных организаций приводило к повышению эффективности их деятельности, открывая тем самым новый управленческий ресурс.

Успех практического использования организационной культуры в менеджменте определялся уровнем теоретического осмысления этого системного феномена начальной стадии постиндустриального общества. Одним из важнейших достигнутых результатов в работах классиков менеджмента XX века Р. Акоффа [1], Г. Минцберга [2], Э. Штейна [3], В. Коучи [4], К. Ханди [5], К. Камерона [6–8] и других [9–15] было однозначное представление организационной культуры как многомерного социально-группового явления. Многомерность рассматриваемого системного феномена наглядно проявилась в типологиях организационной культуры различных авторов как инструмента диагностики состояния исследуемых организаций.

Можно отметить, что менеджмент российских университетов, обращаясь к исследованию организационной культуры, искал новые ресурсы

для решения различных задач управления, в частности, менеджмента качества образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности, управления персоналом, эффективности деятельности образовательного учреждения в целом в условиях социально-экономической турбулентности [16–34].

Последние годы характеризуются спадом в исследованиях практики применения системного феномена организационной культуры в менеджменте. Причинами такого положения являются: во-первых, ускорение в постиндустриальном обществе социально-экономических и технологических процессов [35], которое сокращает время «жизненного цикла» организаций; во-вторых, нарастание мобильности членов социума в постиндустриальном обществе замещает доминирующее влияние организационной культуры – «сильных связей» (человек организации) влиянием «слабых связей» [36] (человек социальных сетей); наконец, в-третьих, достигнутый теоретический уровень исследований организационной культуры в различных ее типологиях [37] ограничивался лишь качественной диагностикой состояния данного системного феномена в статическом состоянии. Вне рассмотрения оставались результаты анализа в первую очередь количественного, позволяющего использовать принцип максимизации П. Самуэльсона [38–39], и перспективы адаптации социальной системы к внешним условиям. Все эти

причины снизили утилитарное значение организационной культуры как управленческого ресурса.

Однако история человеческой цивилизации представляет нам ряд социальных институтов, функционирование которых определяется самим существованием человеческой цивилизации. Для таких социальных институтов, к которым относится система высшего образования, понятие «жизненный цикл» имеет иной смысл и требует иной интерпретации, чем для организаций, производящих материальные товары и услуги. Для последних завершение «жизненного цикла» означает исчезновение организации как таковой, для учреждений высшего образования – начало нового витка развития. Поэтому результаты исследований динамики изменения организационной культуры учреждений высшего образования (прежде всего университетов) с изменением внешних условий, обусловленных формированием в России общества на основе нового социально-экономического уклада, которые представлены в настоящей статье, только приобретают все возрастающее значение для университетского менеджмента.

## 1. Новые теоретические инструменты исследования организационной культуры

Как отмечалось выше, результаты исследований рассматриваемого системного феномена имели существенное ограничение в силу получения только качественной характеристики профиля организационной культуры. Полученный профиль в рамочной конструкции конкурирующих ценностей предложено визуализировать четырехугольником (рис. 1а), вершины которого лежат на биссектрисах квадрантов базовых культур: клановой (А), адхократической (В), рыночной (С), иерархической (D) [40].

Этот уровень результатов достигался практически во всех существующих типологиях организационной культуры. Получаемый геометрический образ профиля и собственные для используемой типологии характеристики базовых культур служили теоретической основой для построения плана необходимых изменений с целью повышения эффективности деятельности организации.

Значимый вклад в практику исследования рассматриваемого системного феномена был сделан в статье Н. П. Макаркина, О. Б. Томилина, А. В. Бритова [16]. В этой работе введено новое теоретическое понятие – общекультурный вектор  $\vec{P}$ , направление и длина которого характеризуют качественно (направление) и количественно (дли-

на) доминанту базовой культуры в существующем и желаемом состояниях организационной культуры (рис. 1б). Вектор  $\vec{P}$  представляет собой результат синергетического взаимодействия базовых культур, его длина  $\|\vec{P}\|$  может служить мерой лабильности отклика деятельности организации на влияние внешней среды, а направление – доминирующее влияние той или иной базовой организационной культуры. Лабильность в данном контексте отражает специфику деятельности организации, характеризуя ее транзитивность, переменчивость в содержании и методах работы как по отношению к изменениям социально-экономических условий, так и достижениям научно-технического прогресса. Кроме того, применение общекультурного вектора открывало новые возможности не только сравнения состояния организационной культуры различных организаций, но и сравнения состояния организационной культуры одной и той же организации на различных этапах ее развития и в разные промежутки времени. Собственно говоря, было показано, как изменяется направление в стадиях «жизненного цикла» организации.

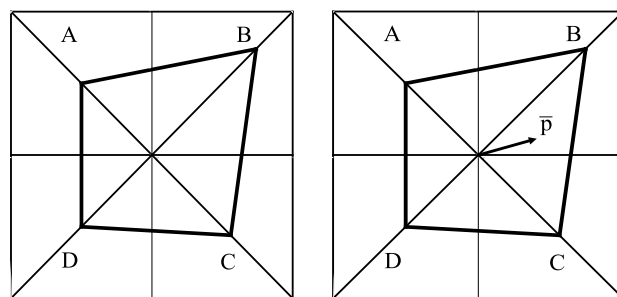


Рис. 1. Геометрические характеристики профиля организационной культуры:  
а – профиль организационной культуры [40];  
б – общекультурный вектор  $\vec{P}$  [16]

Для решения поставленной в настоящей статье задачи исследования динамики изменения организационной культуры усредненного российского университета предварительно введем и обоснуем новые теоретические инструменты, характеризующие профиль организационной культуры любой организации.

Содержание философского утверждения о единстве материального мира концентрируется в объективном существовании возможности единых подходов в описании материальных и нематериальных явлений и процессов. Термин «устойчивость», обоснованный в математических работах А. М. Ляпунова и определенный как *способность системы сохранять текущее состояние при влиянии внешних воздействий* (курсив наш. – Авт.),

к настоящему времени «оброс» значительным рядом прилагательных: экономическая, воздушная, асимптотическая, социальная, психологическая, эмоциональная, статистическая и т. д., что указывает на различные сферы теоретической и практической деятельности человека, использующих одни и те же методологические идеи и сходный аппарат описания.

Блестящий пример тому – экономический анализ, созданный П. Самуэльсоном [38], который в то же время утверждал, что «нет более трагической фигуры, чем экономист или бывший инженер, пытающиеся вымучивать аналогии между понятиями физики и экономики» [38, с. 192]. В основе экономического анализа П. Самуэльсона лежат две гипотезы: понятие экономического максимума (принцип максимизации) и определение условий экономического равновесия. Причем условия экономического равновесия для сложных систем с большим числом переменных представляют собой перенос на экономическую деятельность [39] термодинамического принципа подвижного равновесия Ле-Шателье, который применим к равновесию любой природы: механическому, тепловому, химическому, электрическому и т. д. [40].

Существенным результатом обобщения явилось утверждение, что равновесное (квазистатическое) состояние является особым случаем динамических процессов, достигаемое при существующих функциональных связях и параметрах. Условия равновесия являются условиями стабильности, необходимыми для динамичного развития. Создание теории общего (динамического) равновесия трудами К. Эрроу и Дж. Дебрё [41; 42], с одной стороны, представляло дальнейшее продвижение прикладной математики в экономику и, с другой, развитие микроэкономики наряду с макроэкономической теорией Дж. М. Кейнса. Развитие модели микроэкономики всесторонне описывало поведение производителя и потребителя в условиях конкурентной экономики (в том числе в условиях турбулентности), которая не интегрирует интересы субъектов микроэкономики в общую цель. Поэтому идеи и аппарат теории общего (динамического) равновесия уместно применять для описания состояния учреждений (организаций) высшего образования, в том числе для описания состояния их организационной культуры.

Воспользуемся методологией термодинамики для описания экономического равновесного состояния [38; 39] в построении модели организационной культуры в рамочной конструкции двух конкурирующих ценностей. В идеальном случае

приведенное выше определение устойчивости системы при бесконечно малом интервале времени можно считать эквивалентным определению обратимого равновесного процесса как способности системы возвращаться в первоначальное состояние при снятии внешних воздействий, сохраняя свои связи и базовые параметры. Именно обратимые процессы обеспечивают условия выполнения максимальной работы системой, что придает им особую значимость.

По аналогии с П. Самуэльсоном [39], который при описании процессов экономической деятельности использовал зависимость  $p-V$  для идеального газа, воспользуемся уравнением Пуассона

$$pV^k = \text{const} \quad (1)$$

где  $k$  – параметр, зависящий как от природы газа, так и от температуры, описывающий адиабатическую систему идеального газа. Будем сопоставлять две переменные  $X_1$  и  $X_2$  (например, гибкость и дискретность и дифференциация [6–8]) в рамочной конструкции конкурирующих ценностей термодинамическим параметрам  $p$  и  $V$ . Необходимо определить аналог температуры  $T$  в существующих характеристиках социальной системы. Причем этот параметр должен характеризоваться определенной величиной (уровнем), пусть даже качественной, как внутри выделенной системы (организации), так и вне системы – социуме. Таким социальным параметром  $X_3$ , удовлетворяющим вышеизложенным условиям, может быть влияние внешней среды.

Влияние внешней среды на организацию (социальную систему, институт) может иметь различное выражение начиная с различных экономических воздействий и завершая нормативно-институциональными законами и правилами властных структур. При полном отсутствии влияния внешней среды ( $X_3 = 0$ ) реализуется абсолютная свобода членов организации, которая может полностью отсутствовать при абсолютном влиянии внешней среды ( $X_3 \rightarrow \infty$ ). Таким образом, предлагаемый социальный параметр  $X_3$  аналогичен температуре  $T$ , измеряемой в абсолютной шкале Кельвина.

Обратимый процесс в адиабатической системе представляет собой цикл Карно, состоящий из двух адиабатических и двух изотермических процессов. На рис. 2 представлены циклы Карно для термодинамических и социальных систем.

Исходя из интерпретации цикла Карно в термодинамике, опишем процессы, происходящие в организации при внешних воздействиях в обратимом равновесном процессе. При заданном



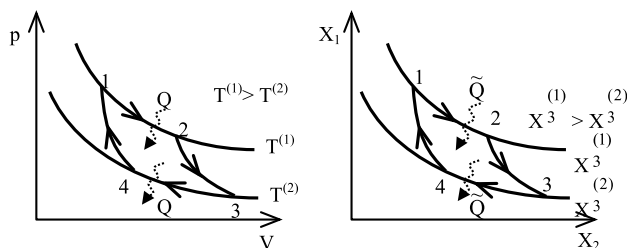


Рис. 2. Графическое представление обратимого (равновесного) процесса (цикла Карно) в координатах термодинамических  $p-V$  (а) и социальных  $X_1-X_2$  (б) параметров для рассматриваемых систем

уровне влияния внешней среды  $X_3^{(1)}$  ( $X_3^{(1)} = \text{const}$ ) на организацию при изменении состояния  $1 \rightarrow 2$  происходит адаптация ее организационной культуры (осуществление «механической работы» организации) путем изменения параметров  $X_1$  и  $X_2$  (*гибкость, дискретность, дифференциация* [6–8]). Эта адаптация продолжается и при изменении состояния  $2 \rightarrow 3$ . Конечным результатом адаптационных реакций является демпфирование влияния внешней среды на организацию благодаря ее внутренним институциональным и нормативным возможностям, что создает внутренний эффект «уменьшения» влияния внешней среды ( $X_3^{(1)} > X_3^{(3)}$ ). Создаваемый в организации внутренний эффект «уменьшения» влияния внешней среды не может быть долговременным, так как он определяется возможностями «автономизации», которыми институционально наделена организация. Изменение состояния  $3 \rightarrow 4$  и далее  $4 \rightarrow 1$  (осуществление «механической работы» над организацией внешними силами) означает продолжение адаптации организационной культуры путем изменения параметров  $X_1$  и  $X_2$ , направленной на достижение равновесного состояния при реальном уровне влияния внешней среды  $X_3^{(1)}$  ( $X_3^{(3)} = \text{const}$  и  $X_3^{(4)} < X_3^{(1)}$ ). Таким образом, обратимый равновесный процесс изменения состояния организационной культуры в координатах социальных параметров  $X_1-X_2$ , обеспечивающий стабильность организации для устойчивого динамического развития, характеризуется графически четырехугольником с криволинейными сторонами (рис. 2б), который будем называть профилем организационной культуры.

Ресурсы организационной стабильности для устойчивого динамического развития будут определяться характеристиками профиля организационной культуры. Так, например, величина «механическая работа» организации в обратимом (равновесном) процессе характеризует возможности имеющейся организационной культуры в ее адап-

тации к влиянию внешней среды. Величина механической работы  $A$  равна интегралу по контуру

$$A = \oint_C p dV \quad (2)$$

где  $C$  – контур цикла с вершинами в точках подвижного равновесия системы 1, 2, 3, 4. В нашем случае величина  $A$  равна площади четырехугольника с криволинейными сторонами (рис. 2б).

Для дальнейшего анализа характеристик полученного профиля организационной культуры в рамочной конструкции двух конкурирующих ценностей проведем некоторые преобразования полученных результатов. Во-первых, используемые независимые параметры  $X_1$  и  $X_2$ , являясь по своей природе конкурирующими ценностями, могут иметь, в отличие от термодинамических параметров  $p$  и  $V$ , отрицательные значения. Введение в шкалы  $X_1$  и  $X_2$  уровня, равного нулю, означает перенос начала системы декартовых координат  $X_1$  и  $X_2$  (рис. 2) в точку пересечения диагоналей полученного четырехугольника с криволинейными сторонами.

Во-вторых, линеаризуем стороны криволинейного четырехугольника 1234 профиля организационной культуры логарифмированием уравнения (1). Социальные параметры  $X_1$ ,  $X_2$  и  $X_3$  не имеют размерности, поэтому их математическое представление может быть любым, которое учитывает их качественное содержание. В результате профиль организационной культуры в виде четырехугольника 1234 с криволинейными сторонами (рис. 2) может быть представлен нормальным четырехугольником ABCD теми же самыми вершинами в точках подвижного равновесия. В работе П. А. Самуэльсона [38] отмечалось, что линеаризация изотерм и адиабат выводит систему из категории равновесной на пути изменения состояния системы. Однако это утверждение, строго говоря, относится к параметрам, которые имеют количественное, а не качественное выражение.

В-третьих, необходимо обосновать ориентацию диагоналей полученного четырехугольника ABCD как по отношению друг к другу, так и по отношению к координатным осям. Будем считать, следуя имеющимся исследованиям [38; 39], что точки равновесных состояний А, В, С, D лежат на биссектрисах углов между осями координат. Таким образом, получаем профиль организационной культуры, полностью соответствующий используемой К. Камероном, Р. Куинном [43] рамочной модели конкурирующих ценностей  $X_1$  и  $X_2$  при условии

$$d_1 + d_2 = 100 \quad (3)$$

где  $d_1$  и  $d_2$  – длины диагоналей четырехугольника профиля организационной культуры (рис. 3).

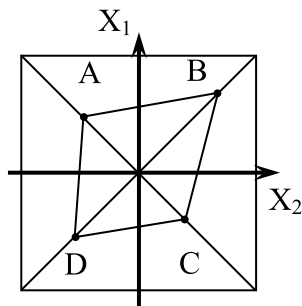


Рис. 3. Профиль организационной культуры в рамочной модели конкурирующих ценностей  $X_1$  и  $X_2$

Для выяснения соответствия найденного профиля организационной культуры равносному состоянию проведем исследование закономерностей изменения площади образованного четырехугольника  $S_{ABCD}$ . Максимальная площадь  $S_{ABCD}$  при условии (3) достигается, когда профиль организационной культуры представляет собой **квадрат**. Этот профиль соответствует не только равносному состоянию организационной культуры, но и ее максимальным адаптационным возможностям к влиянию внешней среды. Величина  $\Delta S_{иссл.} = S_{равн.} - S_{иссл.}$ , где  $S_{иссл.}$  – площадь исследуемого профиля организационной культуры, позволяет оценить степень отклонения исследуемой организационной культуры от равносного (то есть стабильного) состояния.

Однако четырехугольник ABCD может иметь различный вид для одной и той же величины площади  $S$  при условии (3). Чтобы устранить эту неоднозначность, будем количественно характеризовать профиль организационной культуры периметром  $P_{ABCD}$  образующегося четырехугольника ABCD. Для квадрата при условии (3) величина  $P_{ABCD}$  минимальна. Степень отклонения исследуемой организационной культуры от равносного, то есть стабильного состояния, можно характеризовать величиной  $\Delta P_{иссл.} = P_{равн.} - P_{иссл.}$ , где  $P_{иссл.}$  – периметр исследуемого профиля организационной культуры.

Для профиля организационной культуры в виде квадрата общекультурный вектор  $\vec{P} = 0$ , что свидетельствует о предельной устойчивости организации любым внешним воздействиям. Отметим, что величина  $\vec{P} = 0$  достигается и в случае профиля организационной культуры в виде ромба, который имеет периметр, равный периметру квадрата при условии (3). Эти обстоятельства позволяют предположить, что ромбический профиль организационной культуры, соответствуя равносному состоянию, описы-

вает различные стадии «жизненного цикла» рассматриваемого системного феномена, так как площадь ромба всегда меньше площади квадрата.

Стадия зрелости достигается, когда профиль организационной культуры представляет собой квадрат. Ромбический профиль организационной культуры имеет две реализации: ориентация длинной диагонали ромба по биссектрисе квадрантов A – C и ориентация по биссектрисе квадрантов B – D. В статье Н. П. Макаркина, О. Б. Томилина, А. В. Бритова [16] показано, что стадии «жизненного цикла» организации связаны с направлением общекультурного вектора  $\vec{P}$ . С использованием этих результатов на рис. 4 показаны стадии «жизненного цикла» организационной культуры в равносном (наиболее стабильном) состоянии. Сопоставление исследуемых профилей организационной культуры с реперными профилями, представленными на рис. 4, позволяет оценить стадию «жизненного цикла», что является принципиально важным отправным материалом для принятия значимых управленческих решений.

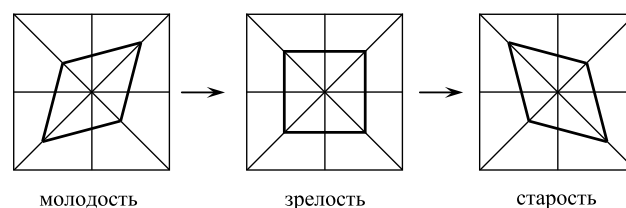


Рис. 4. Стадии «жизненного цикла» организационной культуры в равносном состоянии

Обсудим практические возможности использования новых количественных характеристик профиля организационной культуры  $S_{иссл.}$  и  $P_{иссл.}$  при условии (3).

1. Как следует из определения, адаптивность социальной системы к изменению внешних условий характеризуется величиной  $S_{иссл.}$ , максимальное значение которой достигается в равносном состоянии  $S_{равн.} = 1250,00$ . Однако, как отмечалось выше, одной и той же величине  $S_{иссл.}$  могут соответствовать различные профили организационной культуры.

2. Так как в равносном состоянии величина  $S_{равн.}$  достигается при  $P_{равн.} = 141,42$ , выбор из двух профилей с одинаковой величиной  $S_{иссл.}$  можно вести по величине  $P_{иссл.}$ , имеющей минимальное значение.

3. Как следует из известной парадигмы динамической психологии К. Левина [44], при проведении изменений «сверху-вниз» реализуются этапы: «размораживание» – «изменение» – «замораживание». Естественно, что эти стадии не соответствуют рав-

новесному состоянию, поэтому величины  $\Delta S_{иссл.}$  и  $\Delta P_{иссл.}$  не равны нулю, достигая наибольших значений на стадии «изменение». Заметим, что стадия «изменение» является скрытой точкой бифуркации, так как этап «изменение» может как вывести систему в обновленном виде на начало нового «жизненного цикла», так и вести к нарастающим деструктивным процессам, приводящим к стагнации или уничтожению системы. Это замечание порождает проблему определения критических значений  $\Delta S_{иссл.}$  и  $\Delta P_{иссл.}$  развития того или иного сценария. По-видимому, решение этой проблемы лежит в системном использовании новых количественных характеристик  $S_{иссл.}$  и  $P_{иссл.}$  при условии (3), применяемых при диагностике состояния организационной культуры различных организаций.

## 2. Динамика изменения организационной культуры в учреждениях высшего образования

В 2003 г. в Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарёва была проведена диагностика организационной культуры по методике ОСАИ [43], адаптированной для учреждения высшего образования [16]. По аналогичной методике проведена диагностика организационной культуры Томского государственного политехнического университета и Мичиганского университета (США) [45]. Кроме того, диагностика организационной культуры учреждений высшего образования по методике ОСАИ, проведенная среди участников семинара «Проблемы стратегического планирования в высшей школе» (Екатеринбург, 2005 г.), представляющих вузы Екатеринбурга и других регионов России, показала результат, близкий к результату, полученному в Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарёва.

Новое «открытие» организационной культуры [37; 46], как весомого управленческого ресурса высшего учебного заведения (далее – университет), чрезвычайно актуально в силу следующих обстоятельств.

Во-первых, равновесное (или близкое к равновесному) состояние организационной культуры

университета является залогом сохранения этого социального института в качестве необходимого атрибута существования человеческой цивилизации. Определение с помощью предложенных инструментов состояния организационной культуры университета и ее положения в «жизненном цикле» позволяет не интуитивно, а осознанно управлять развитием национальной системы высшего образования.

Во-вторых, исследование динамики изменения организационной культуры в российском университете за прошедшие десять лет может дать объективную оценку результатов состоявшихся федеральных программ модернизации высшего образования в Российской Федерации.

В-третьих, в работе Х. Ортеги-и-Гассета «Миссия университета» [47, с. 29] утверждается, что «пятнадцать лет – время, необходимое для утверждения в социуме новых концепций и воззрений с момента их появления». Можно считать, что с 2003 г. в российской высшей школе произошли значительные изменения как в составе университетского менеджмента, так и профессорско-преподавательского состава на всех иерархических уровнях, причем эти изменения вызваны не только геронтологическими причинами, сколько становлением «новых» взглядов российского общества в постсоветский период. Поэтому диагностика состояния организационной культуры высших учебных заведений в настоящее время отражает мнение ядра современного вузовского сообщества России, которое объективно будет определять направление и формы развития национальной системы высшего образования в ближайшие годы.

## 3. Метод и модель анализа организационной культуры российских университетов

Для ответов на поставленные выше вопросы в 2016 г. нами была проведена диагностика организационной культуры российских университетов по методике ОСАИ [43] с применением адаптированной анкеты из [16]. В таблице представлена характеристика выборки с указанием выделенных целевых групп.

Таблица 1

Характеристика выборки участников анкетирования в 2016 г.

Пол		Возраст			Должностной статус		Тип университета		Направление специальности		
Муж.	Жен.	21–34	35–54	Старше 54 лет	ППС	Рук. состав	I	II	Гум.	Тех.	Ест.
101	104	53	104	48	141	66	122	83	109	49	47



Комментируя таблицу, отметим, что к целевой группе «Рук. состав» относились заведующие кафедрами, деканы, заместители деканов, начальники управлений, проректоры. В разделе «Тип университета» к целевой группе I относились федеральные и национальные исследовательские университеты, к целевой группе II – все остальные университеты Министерства образования и науки Российской Федерации и других ведомств. Участники анкетирования работают в 8 университетах целевой группы I и в 10 университетах целевой группы II.

#### 4. Результаты сравнительного анализа динамики изменения организационной культуры российских университетов

На рис. 5 представлены результаты проведенной диагностики организационной культуры по методике ОСАИ [43], которые относятся к усредненному российскому университету. Величины  $N_A$ ,  $N_B$ ,  $N_C$ ,  $N_D$  – значения вкладов базовых культур (квадрантов A, B, C, D) соответственно. Суммарные данные результатов диагностики, проведенной в 2003 г., представлены в нескольких исследованиях [16; 45].

**Суммарные данные.** Обсуждая суммарные данные диагностики организационной культуры для усредненного российского университета в 2003 г. и 2016 г., можно отметить следующее.

1. Как следует из представленных данных (рис. 5), результаты 2003 г. показывают отклонение настоящего состояния организационной культуры университета от равновесного ( $\Delta S_{\text{иссл.}} \sim 2,9$  и  $\Delta P_{\text{иссл.}} \sim 1,0$ ), что свидетельствует о проходящих процессах изменения под влиянием внешней среды. Небольшие значения величин  $\Delta S_{\text{иссл.}}$  и  $\Delta P_{\text{иссл.}}$  (близость  $S_{\text{иссл.}}$  и  $P_{\text{иссл.}}$  к  $S_{\text{сравн.}}$  и  $P_{\text{правн.}}$ ) отнюдь не являются незначимыми, так как еще не установлена цена влияния введенных новых характеристик на состояние исследуемого социального объекта. Характеристики профиля желаемого состояния организационной культуры  $S_{\text{иссл.}}$  и  $P_{\text{иссл.}}$  указывают на ожидание дальнейшего отклонения состояния от равновесного, хотя длина общекультурного вектора  $\|P\|$  существенно уменьшается и меняется его положение в квадрантах базовых культур  $D \rightarrow A$ , что характерно для перехода к начальным стадиям нового «жизненного цикла». Таким образом, университетское сообщество полагало, что достигается этап основных изменений, который завершается переходом к этапу «замораживания».

Данные 2016 г. показывают, что процесс дальнейшего отклонения настоящего состояния организационной культуры университета от равновесного продолжается: величины  $\Delta S_{\text{иссл.}}$  и  $\Delta P_{\text{иссл.}}$  возросли примерно в 2,5 раза, длина общекультурного вектора  $\|P\|$  – в 1,5 раза при сохранении его положения в квадранте D. Полученные результаты показывают, что последние 10–15 лет высшая

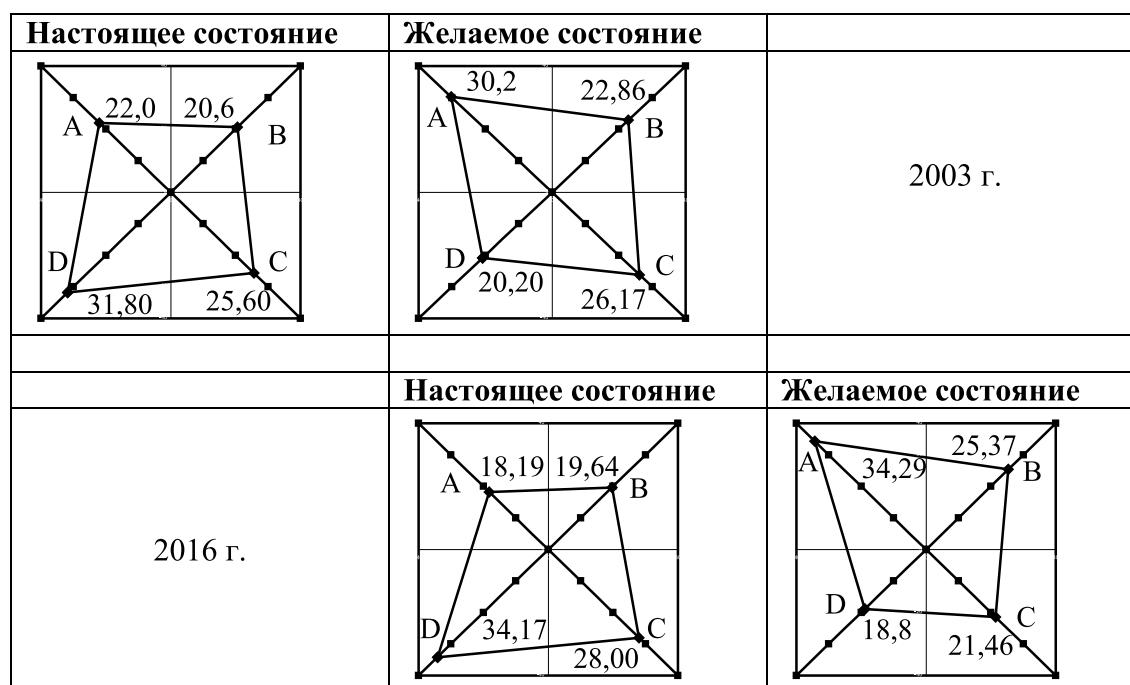


Рис. 5. Суммарные профили организационной культуры усредненного российского университета

школа России жила в состоянии перманентных изменений (принятие Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (2011 г.), введение «подушевого» финансирования (2013 г.), внедрение ФГОС-3 (2012 г.), ФГОС-3+ (2015 г.), ФГОС-3++ (2016 г.), внедрение «эффективных контрактов» профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала (2016 г.), конкурс на создание опорных университетов (2017 г.) а также иные мероприятия Федеральной программы модернизации образования в Российской Федерации). Как и в исследованиях 2003 г., продолжается отклонение от равновесного состояния характеристик профиля желаемого состояния организационной культуры  $S_{иссл.}$  и  $P_{иссл.}$  ( $\Delta S_{иссл.} \sim 16,5$  и  $\Delta P_{иссл.} \sim 2,2$ ), высока величина длины общекультурного вектора  $\|P\|$  университета, что свидетельствует о незавершенности этапа «изменение» в понимании университетского сообщества.

Полученные результаты, на наш взгляд, интересны несколькими заключениями.

Во-первых, количественные измерения показывают, что российская высшая школа последние полтора десятилетия работает в состоянии перманентных изменений. Такое состояние является естественным для постиндустриального общества, для которого характерны «атомизация» социума, увеличение роли «слабых связей» (социальных сетей) и увеличение скорости протекающих социальных и экономических процессов. Мы не будем привлекать к интерпретации этого состояния понятие «турбулентность», чтобы «не растечься по древу абстрактного теоретизирования». По той же самой причине мы не будем привлекать к интерпретации этого состояния философию «третьей волны» [48]. Более актуально, на наш взгляд, для практической деятельности российской системы высшего образования осознать объективность мира непрерывных изменений как настоящей, так и будущей среды функционирования. Осознание нового качества этой среды должно концентрировать интеллектуальные усилия университетского сообщества на определении основных принципов своей реализации как востребованного социального института в современном мире, отделяя зерна от плевел в нашем историческом опыте. Успешность в мире изменений – это квазиравновесное состояние, ограниченное условиями сохранения системы.

Однако не может не тревожить достаточно существенное нарастание в течение значительного интервала времени величины отклонения организационной культуры университета от равно-

весного состояния. Это обстоятельство рождает ряд принципиальных вопросов. Какой уровень изменений организационной культуры и времени стадии «изменение» обеспечивают состояние психологической устойчивости личности, необходимой для нормальной, а не форс-мажорной интеллектуальной деятельности? Какова предельная величина отклонения состояния организационной культуры от равновесного при трансформации социального института, не приводящая к самопроизвольному разрушению системы?

Консервативность сознания индивидуума – это психологическая защита биологического существования человека. Сентенция «отцы» и «дети», с одной стороны, представляет собой утверждение различия (дискретность) ценностных паттернов, сформированных в разных условиях, хотя, с другой, отражает непреходящую связь поколений (непрерывность человеческой цивилизации). Консенсус между консервативностью сознания индивидуума и изменениями внешней среды его жизнедеятельности обоснованно дозирован и определен законами динамической психологии. Закрепление в сознании ценностных изменений и дальнейшее их эффективное использование возможно в квазиравновесном состоянии среды существования, но никогда – в состоянии турбулентности. Стоит только вспомнить старинное китайское проклятие «Чтоб тебе жить во время перемен». Не отвергая объективность нарастания турбулентности в жизни современного общества, отметим, что адаптация как личности, так и социальных институтов к перманентным изменениям окружающей среды должна осуществляться в непрерывной цепи чередующихся временных интервалов отклонений от равновесного состояния (привнесение новых, востребованных, обоснованных, внятно сформулированных ценностей) и последующего возвращения к равновесному (квазиравновесному) состоянию динамического развития.

Логично, что социальные институты, как системные объекты, также должны обладать сходным механизмом своей адаптации к перманентным изменениям окружающей среды. На рис. 6 представлены профили настоящего и желаемого состояний организационной культуры Мичиганского университета [45], полагая, что функционирование высшей школы США достаточно адаптировано к условиям постиндустриального общества. Как следует из представленных данных, Мичиганский университет находится в завершающей стадии «замораживания» ( $\Delta S_{иссл.} \sim 2,0$  и  $\Delta P_{иссл.} \sim 1,8$ ), четко представляя конечные результаты проводимых изменений по адаптации своей деятельности



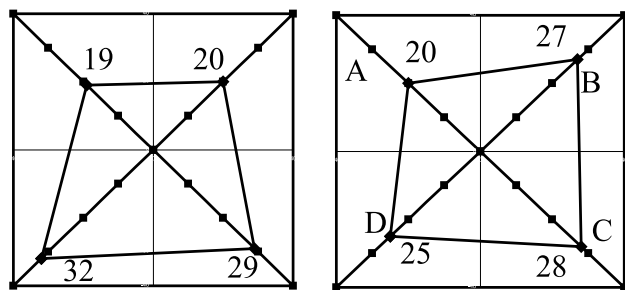


Рис. 6. Профили организационной культуры настоящего состояния (а) и желаемого состояния (б) Мичиганского университета (2005 г.)

( $\Delta S_{\text{иссл.}} \sim 2,0$  и  $\Delta P_{\text{иссл.}} \sim 1,0$ ) к стабильным прогнозируемым условиям с доминирующими рыночной и адхократической базовыми типами организационной культуры.

Существенное нарастание в течение значительного интервала времени изменений величины отклонения состояния организационной культуры обобщенного российского университета от равновесного состояния может свидетельствовать о пока еще *до конца непонятых целях трансформации российской высшей школы*. В этих условиях стратегия «изменение ради цели» становится отложенной, подменяясь стратегией «изменение ради изменения», которая поддерживается нарождающимся бизнесом продуцирования изменений. Приведем только одно доказательство названного заключения: в американских университетах первый уровень высшего образования – бакалавриат – представлен в рамках одного направления подготовки тремя разновеликими по объему зачетных единиц базовых дисциплин образовательными программами: «Liberty» (47 кредитов), «Major» (64 кредита), «Honour» (75 кредитов), – предлагающими максимальный спектр образовательных возможностей для адаптационной социализации личности в современном мире.

Во-вторых, за последние десять лет сложившееся университетское сообщество представляет собой людей, с одной стороны, работающих в условиях перманентных изменений, но, с другой, во многом живущих иллюзией – ожиданием возвращения «старого доброго времени», государственного патернализма. Состояние наших университетских коллег неудивительно и вполне объяснимо: не сформулированы обоснованные «точки опоры» деятельности системы высшего образования в мире перманентных изменений, которые бы определяли стратегию и практику институциональных, содержательных, методических действий. Указанная концептуальная проблема пока не имеет решения в полном объеме ни в на-

шей стране, ни за рубежом. Однако определение ядра проблемы – уже первый шаг в ее решении.

1. Как следует из данных рис. 5, увеличение отклонения профиля организационной культуры от равновесного состояния за исследуемый период связано с увеличением вклада иерархической (бюрократической) базовой культуры. Поток различного рода отчетностей, нарастающий объем установленных документов организационно-методического сопровождения образовательного процесса определяют основную ценностную составляющую происходящих изменений в российских университетах. Эксперимент показывает, что в настоящее время нормативная учебно-методическая документация выпускающей кафедры только по одному направлению подготовки бакалавриата *весит 17,1 кг*. Иерархическая (бюрократическая) базовая культура приобретает новую единицу измерения. Отметим, что подобные издержки являются следствием упомянутого выше отсутствия обоснованного ценностного паттерна деятельности системы высшего образования в мире перманентных изменений. Стандарт (образовательный и профессиональный), как утвержденный долгосрочный норматив, и современный мир, когда «полураспад» знаний составляет 3–4 года, – «две вещи несовместные».

2. Если увеличение за прошедшие 10–15 лет вклада рыночной базовой культуры однозначно определяется усилением конкурентной борьбы на рынке производителей образовательных услуг, то устойчивое последнее место вклада адхократической базовой культуры в организационную культуру российских университетов – предмет глубоких самостоятельных исследований. Можно только отметить, что последовательно происходящие попытки превращения российских университетов в основных производителей научного знания являлись в широкой своей массе малопродуктивными, имитационными. И дело, скорее всего, не в выборе пропорций «кну́та» и «пря́ника». Причина такого результата скрывается в сохранении старых нормативных подходов организации образовательной и научно-исследовательской деятельности в университете.

## Заключение

Исследование динамики изменений организационной культуры усредненного российского университета, произошедших за последние 10–15 лет, позволяет сделать следующие заключения.

Количественное исследование динамики изменений состояния системного феномена

организационной культуры усредненного российского университета однозначно показывает, что в последнее десятилетие деятельность высшей школы осуществляется в среде нарастающих и непрерывных изменений. Качественное изменение среды функционирования высшей школы, обусловленное как коллективными, так и индивидуальными потребностями субъектов постиндустриального общества, предполагает адаптационные реакции содержательного, институционального, методического характера в деятельности университета, направленные на реализацию функций социального института.

Однако, как показывает проведенное исследование, состояние высшей школы, адекватное вектору развития общества, в значительной мере пока еще не осознается ни университетским сообществом, ни университетским менеджментом. Многие принимаемые решения носят естественный для психологии человека в переходный период ностальгический отпечаток и имеют характер мобилизации. Высшая школа пока еще плохо осознает образовательные потребности в мире перманентных изменений, поэтому многие принимаемые менеджментом решения не имеют внятного обоснования своей перспективности, что делает их выполнение для университетского сообщества неочевидным.

Проблема системного формулирования целей высшего образования в мире быстротекущих социальных, экономических и иных общественных процессов пока носит латентный, до конца неосознанный характер. Отдельные яркие работы об институциональном ландшафте российского высшего образования [52–53], о путях развития университета [54], о новых методиках образования на основе массовых онлайн-курсов (МООС) [55] – это всполохи, зарницы обозначаемой нами проблемы.

Можно только высказать свое видение «дорожной карты» решения данной проблемы:

- **определение** целей высшего образования, исходя из востребованных образовательных потребностей современных и будущих потребителей (индивидуумов и работодателей);
- **определение** категорий в понятии «знание», сопряженных с востребованными образовательными потребностями общества (потребителей), – определение институциональных форм учреждений высшего образования, обеспечивающих освоение различных категорий «знания» и навыков их применения (компетенций);

- **определение** эффективных педагогических методов и технологий обучения, адекватных поставленным задачам.

В заключение выражаем глубокую благодарность журналу «Университетское управление: практика и анализ» за помощь в сборе эмпирического материала, ценные консультации при проведении настоящего исследования.

#### Список литературы

1. Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте. СПб.: Питер, 2002. 448 с.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2004. 512 с.
3. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 358 p.
4. Ouchi W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. 283 p.
5. Handy C. Understanding Organizations. London: Penguin Books, 1985. 487 p.
6. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. In: Higher Education: Handbook of Theory and Research, N. Y.: Agathon, 1988, pp. 356–396.
7. Cameron K. S. Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. In: D. Druckman, J. E. Singer, & H. Van Cott (Eds.), Enhancing Organizational Performance. Washington D. C.: National Academy Press, 1997, pp. 39–64.
8. Quinn R. E., Cameron K. S. Paradox and Transformation: toward a theory of change in organization and management. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. 334 p.
9. Hofstede G. Culture's Consequence. London: Sage, 1980. 327 p.
10. Costantine L. L. Teamwork Paradigms and the Structural Open Team. Proceedings: Embedded System Conference, San Francisco, 1989. [s. p.]
11. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. New York: Irwin, 1992. 215 p.
12. Goffee R., Jones G. The Character of Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. London: Profile Books, 2003. 256 p.
13. Зонненфельд Д., Вард Э. Возвращение в бизнес. М.: Вершина, 2008. 307 с.
14. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004. 352 с.
15. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 311 с.
16. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бритов А. В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6. С. 152–161.
17. Мальцева Г. И. Университетская корпоративная культура // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2. С. 95–103.
18. Берсенева С. В., Ключев А. К. Ориентация на заказчика в организационной культуре образовательных учреж-



- дений // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 7. С. 45–50.
19. Захарова Л. Н. Организационная культура университета в контексте проблем диагностики формирования студентов к работе в условиях современного предприятия // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 31–39.
20. Богдан Н. Н., Парфенова И. Ю. Организационная культура вуза в условиях реформ // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 6. С. 23–30.
21. Кудрявцев Д. И. Ресурсы преодоления сопротивления управленческим инновациям в вузовской организации // Теория и практика общественного развития. 2011. № 1. С. 93–99.
22. Алфимова М. М. Содержательные особенности восприятия организационной культуры сотрудниками вуза // Alma mater. 2011. № 3. С. 43–49.
23. Кудрявцев Д. И. Традиционная организационная культура вуза как ресурс сопротивления университетским инновациям // Теория и практика общественного развития. 2011. № 2. С. 65–70.
24. Дагаева Е. А. Опыт диагностики организационной культуры вуза в контексте внедрения системы менеджмента качества // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2011. № 3 (1). С. 31–36.
25. Похолков Ю. А., Пушных В. А., Митрофанова М. В. Корпоративная культура российских технических университетов // Alma mater. 2011. № 9. С. 66–71.
26. Грудзинский А. О., Петрова О. В. Организационная культура как фактор развития инновационного университета // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2012. № 4 (1). С. 12–17.
27. Мкртычян Г. А., Петрова О. В. Проблемы диагностики организационной культуры инновационного университета // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2012. № 6 (1). С. 22–27.
28. Масилова М. Г., Богдан Н. Н. Организационная культура и результативность деятельности вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 2 (84). С. 34–41.
29. Койчева Т. И. Опыт изучения корпоративной культуры педагогического университета // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2013. № 3. С. 86–96.
30. Тарабаева В. Б. Использование регулирующих возможностей корпоративной культуры в управлении конфликтами инновационного развития вуза // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: социология, право. 2008. Т. 12. С. 94–99.
31. Назаренко М. А., Петров В. А., Сидорин В. В. Управление организационной культурой и этический кодекс вуза // Успехи современного естествознания. 2013. № 4. С. 171–172.
32. Миссия образовательного учреждения // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 4. С. 38–66.
33. Кудрявцев Д. И. Особенности управления вузом в условиях модернизации высшего образования // Общество: социология, психология, педагогика. 2011. № 2. С. 59–65.
34. Слинкова О. К., Грудистова Е. Г. Управление организационной культурой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2009. № 21 (154). С. 64–74.
35. Тоффлер Э. Шок будущего. М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. 557 с.
36. Granovetter M. S. The strength of weak ties, American Journal of Psychology, 1973, vol. 76 (6), pp. 1360–1380.
37. Томилин О. Б., Барнашова М. И., Томилин О. О. Организационная культура как новый управленческий ресурс стратегического менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 3. С. 19–38.
38. Самуэльсон П. А. Принцип максимизации в экономическом анализе (Нобелевская лекция) // THESIS. 1993. Вып. 1. С. 184–202.
39. Samuelson P. A. An Extension of the LeChatelier, Econometrica, April 1960, vol. 28, pp. 368–379.
40. Базаров И. П. Термодинамика. СПб.: Лань, 2010. 384 с.
41. Arrow K. J., Debreu G. Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy, Econometrica, 1954, vol. 22, no. 3, pp. 256–290.
42. Debreu G. Theory of Value: An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium. New York: Wiley, 1959. 114 p.
43. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 311 с.
44. Левин К. Динамическая психология: Избранные труды. М.: Смысл, 2001. 572 с.
45. Пушных В. А. Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов // Вопросы образования. 2010. № 4. С. 291–306.
46. Томилин О. Б. «Оптимистическая трагедия» университетского менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 1. С. 7–14.
47. Ортега-и-Гассет Х. Миссия университета. Минск: БГУ, 2005. 104 с.
48. Тоффлер Э. Третья волна. М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ», 2004. 326 с.
49. Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов (концепция и реальность) // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 7–14.
50. Эрроу К. Дж. Коллективный выбор и индивидуальные ценности. М.: ГУ ВШЭ, 2004. 204 с.
51. Талей Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. 2-е изд., доп. / пер. с англ. М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2016. 736 с.
52. Дрантусова Н. В., Князев Е. А. Институциональный ландшафт высшего образования в России: ключевые векторы развития // Вестник международных организаций. 2013. № 1 (40). С. 264–273.
53. Князев Е. А., Дрантусова Н. В. Институциональная динамика в российском высшем образовании: механизмы и траектории // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 4. С. 6–17.
54. Лисюткин М. А., Фрумин И. Д. Как деградируют университеты? К постановке проблемы // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5. С. 12–20.
55. Клячко Т. Л., Мау В. А. Будущее университетов. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 64 с.





## DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGES IN RUSSIAN UNIVERSITIES

*O. B. Tomilin, I. M. Fadeeva, O. O. Tomilin*

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

**Key words:** higher school, higher education, organizational culture, organizational culture profile, organizational culture diagnostics, equilibrium state, adaptation reactions, life cycle.

The article is a research paper. It introduces new theoretical instruments for University organizational culture research considering dynamic balance state of the social system, as well as quantitative characteristics of its profile, according to the OCAI organizational culture diagnostics method. With the help of comparative analysis of the changes in organizational culture profile of average Russian university for the latest 13 years (2003–2016), it is demonstrated that during the studied period Russian higher education activities got significant deviations of university organizational culture from balanced state. The article declares that adaptation of a social institute to permanent changes of the environment should be conducted as a chain of alternating time intervals of imbalanced and balanced (quasi-balanced) state of dynamic development. The article suggests a version of a «road map» to solve the problem of formulating new higher education values in the highly dynamic and uncertain world based on post-industrial society development patterns.

### References

1. Ackoff R. L. *Akoff o menedzhmente* [Ackoff's Best His Classic Writings on Management], Saint-Petersburg, Piter, 2002, 448 p.
2. Mintsberg G. *Struktura v kulake: sozдание effektivnoi organizatsii*. Saint-Petersburg, Piter, 2004, 512 p.
3. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 358 p.
4. Ouchi W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. 283 p.
5. Handy C. *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, 1985. 487 p.
6. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. In: *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, N. Y.: Agathon, 1988, pp. 356–396.
7. Cameron K. S. Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. In: D. Druckman, J. E. Singer, & H. Van Cott (Eds.), *Enhancing Organizational Performance*. Washington D. C.: National Academy Press, 1997, pp. 39–64.
8. Quinn R. E., Cameron K. S. *Paradox and Transformation: toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. 334 p.
9. Hofstede G. *Culture's Consequence*. London: Sage, 1980. 327 p.
10. Costantine L. L. *Teamwork Paradigms and the Structural Open Team*. Proceedings: Embedded System Conference, San Francisco, 1989. [s. p.]
11. Trompenaars F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: Irwin, 1992. 215 p.
12. Goffee R., Jones G. *The Character of Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. London: Profile Books, 2003. 256 p.
13. Sonnenfeld J., Ward A. *Vozvrashchenie v biznes* [Firing Back], Moscow, Vershina, 2008, 307 p.
14. Cole D. *Upravlenie personalom v sovremennykh organizatsiyakh* [Personnel and Human Resource Management], Moscow, Vershina, 2004, 352 p.
15. Kets de Vries M. *Mistika liderstva. Razvitie emotsional'nogo intellekta* [The Challenge of Leadership: Developing Your Emotional Intelligence], Moscow, Alpina Biznes Buks, 2004, 311 p.
16. Makarkin N. P., Tomilin O. B., Britov A. V. *Rol' organizatsionnoi kultury v effektivnom menedzhmente vysshego uchebnogo zavedeniya* [The Role of Organizational Culture in Effective University Management]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2004, no. 5–6, pp. 152–161.
17. Maltseva G. I. *Universitetskaya korporativnaya kultura* [University Corporate Culture]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2005, no. 2, pp. 95–103.
18. Berseneva S. V., Klyuev A. K. *Orientatsiya na zakazhika v organizatsionnoi kul'ture obrazovatel'nykh uchrezhdenii* [Client Requirement-Oriented Strategies at Educational Institutions' Organizational Culture]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2005, no. 7, pp. 45–50.
19. Zakharova L. N. *Organizatsionnaya kultura universiteta v kontekste problem formirovaniya studentov k rabote v usloviyakh sovremennogo predpriyatiya* [University's Organizational Culture in the Context of Diagnostics and Forming of Student Readiness to Work at Modern Enterprise Conditions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2006, no. 2, pp. 31–39.
20. Bogdan N. N., Parf'anova I. Yu. *Organizatsionnaya kultura vuza v usloviyakh reform* [Organizational Culture in Reform Conditions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2009, no. 6, pp. 23–30.
21. Kudryavtsev D. I. *Resursy preodoleniya soprotivleniya upravlencheskim innovatsiyam v vuzovskoi organi-*

zatsii [Resources of Overcoming Resistance to Management Innovations within the University]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* [Theory and Practice of Social Development], 2011, no. 1, pp. 93–99.

22. Alfimova M. M. Soderzhatel'nye osobennosti vospriyatiya organizatsionnoi kultury sotrudnikami vuza [Substantial Features of Organizational Culture Perception by the University Workers]. *Alma mater*, 2011, no. 3, pp. 43–49.

23. Kudryavtsev D. I. Traditsionnaya organizatsionnaya kul'tura vuza kak resurs soprotivleniya universitskim innovatsiyam [Traditional Organizational Culture of High School as the Resource of Resistance to Management Innovations]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* [Theory and Practice of Social Development], 2011, no. 2, pp. 65–70.

24. Dagaeva E. A. Opyt diagnostiki organizatsionnoi kultury v kontekste vnedreniya sistemy menedzhmenta kachestva [The Experience of Diagnosis of a University's Organizational Culture in the Context of QMS Introduction]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo* [Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod], 2011, no. 3 (1), pp. 31–36.

25. Pokholkov Yu. A., Pushnykh V. A., Mitrofanova M. V. Korporativnaya kul'tura rossiiskikh tekhnicheskikh universitetov [Corporate Culture of Russian Technical Universities]. *Alma mater*, 2011, no. 9, pp. 66–71.

26. Grudzinskii A. O., Petrova O. V. Organizatsionnaya kultura kak faktor razvitiya innovatsionnogo universiteta [Organizational Culture as a Development Factor for an Innovative University]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo* [Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod], 2012, no. 4 (1), pp. 12–17.

27. Mkrtychan G. A., Petrova O. V. Problemy diagnostiki organizatsionnoi kul'tury innovatsionnogo universiteta [Some Problems of Diagnosing the Organizational Culture of an Innovation University]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo* [Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod], 2012, no. 6 (1), pp. 22–27.

28. Masilova M. G., Bogdan N. N. Organizatsionnaya kul'tura i rezul'tativnost' deyatelnosti vuza [Organizational Culture and the Effectiveness of the University Performance]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2013, no. 2(84), pp. 34–41.

29. Koycheva T. I. Opyt izucheniya korporativnoi kul'tury pedagogicheskogo universiteta [The Experience of Studying of Corporate Culture in Pedagogical University]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal «Kontsept»* [Scientific and Methodological Electronic Journal «Kontsept»], 2013, no. 3, pp. 86–96.

30. Tarabaeva V. B. Ispol'zovanie reguliruyush'ikh vozmozhnostei korporativnoi kultury v upravlenii konfliktami innovatsionnogo razvitiya vuza [The Ways of Using the Regulation Potential of the Corporate Culture in the Conflict Management of Innovative Development in the Higher School]. *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: sotsiologiya, pravo* [Belgorod State University Scientific Bulletin. Sociology. Law], 2008, vol. 12, pp. 94–99.

31. Nazarenko M. A., Petrov V. A., Sidorin V. V. Upravlenie organizatsionnoi kulturoi i eticheskii kodeks vuza [Organizational Culture Management and the Ethical

Code of the University]. *Uspekhi sovremennogo estestvoznaniya* [Advances in Current Natural Sciences], 2013, no. 4, pp. 171–172.

32. Missiya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [Mission of the University]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2008, no. 4, pp. 38–66.

33. Kudryavtsev D. I. Osobennosti upravleniya vuzom v usloviyakh modernizatsii vysshego obrazovaniya [Features of Management of High School in Conditions of Modernization of Higher Education]. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika* [Society: sociology, psychology, pedagogics], 2011, no. 2, pp. 59–65.

34. Slinkova O. K., Grudistova E. G. Upravlenie organizatsionnoi kulturoi [Management of an Organizational Culture]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the South-Ural State University], 2009, no. 21 (154), pp. 64–74.

35. Toffler A. Shok budushchego [Future Shock], Moscow, OOO «Izdatel'stvo AST», 2002, 557 p.

36. Granovetter M. S. The strength of weak ties, *American Journal of Psychology*, 1973, vol. 76 (6), pp. 1360–1380.

37. Tomilin O. B., Barnashova M. I., Tomilin O. O. Organizatsionnaya kul'tura kak novyi upravlencheskii resurs strategicheskogo menedzhmenta [Organizational culture as a new administrative resource of strategic management]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2004, no. 3, pp. 19–38.

38. Samuelson P. A. Printsip maksimizatsii v ekonomicheskom analize (Nobelevskaya lektiya) [Maximum Principles in Analytical Economics. Nobel Prize Lecture], *THESIS*, 1993, iss. 1, pp. 184–202.

39. Samuelson P. A. An Extension of the LeChatelier, *Econometrica*, April 1960, vol. 28, pp. 368–379.

40. Bazarov I. P. Termodinamika [Thermodynamics], Saint Petersburg, Lan', 2010, 384 p.

41. Arrow K. J., Debreu G. Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy, *Econometrica*, 1954, vol. 22, no. 3, pp. 256–290.

42. Debreu G. Theory of Value: An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium. New York: Wiley, 1959. 114 p.

43. Cameron K., Quinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosing and Changing Organizational Culture], Saint-Petersburg, Piter, 2001, 311 p.

44. Levin K. Dinamicheskaya psikhologiya: Izbrannye trudy [Dynamic Psychology. Selected Works], Moscow, Smysl, 2001, 572 p.

45. Pushnykh V. A. Sravnitel'nyi analiz organizatsionnykh kul'tur rossiiskogo i amerikanskogo universitetov [Comparative analysis of Organizational Cultures of Russian and American Universities]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2010, no. 4, pp. 291–306.

46. Tomilin O. B. «Optimisticheskaya tragediya» universitetskogo menedzhmenta [«Optimistic Tragedy» of the University Management]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2006, no. 1, pp. 7–14.

47. Ortega y Gasset J. Missiya universiteta [Mission of the University], Minsk, Belarusian State University Publ., 2005, 104 p.

48. Toffler A. *Tret'ya volna* [The Third Wave], Moscow, ООО «Firma "Izdatel'stvo AST"», 2004, 326 p.
49. Arzhanova I. V., Knyazev E. A. *Sozdanie federal'nykh universitetov (kontseptsiya i real'nost')* [The Creating of Federal Universities: Conception and Reality]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2013, no. 5, pp. 7–14.
50. Arrow K. J. *Kollektivnyi vybor i individual'nye tsennosti* [Social Choice and Individual Values], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2004, 204 p.
51. Taleb N. N. *Chernyi lebed'. Pod znakom nepredskazuemosti* [The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable], Moscow, KoLibri, Azbuka-Attikus, 2016, 736 p.
52. Drantusova N. V., Knyazev E. A. *Institutional'nyi landshaft vysshego obrazovaniya v Rossii: klyuchevye vektory razvitiya* [Institutional Landscape of the Higher Education in Russia: Vectors of Development]. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii* [International Organizations Research Journal], 2013, no. 1(40), pp. 264–273.
53. Knyazev E. A., Drantusova N. V. *Institutsional'naya dinamika v rossiiskom vysshem obrazovanii: mekhanizmy i traektorii* [Institutional Dynamics in Russian High Education: Machinery and Trajectory]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2013, no. 4, pp. 6–17.
54. Lisutkin M. A., Frumin I. D. *Kak degradiruyut universitety? K postanovke problemy* [How universities degrade? Towards the problem statement]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2014, no. 4–5, pp. 12–20.
55. Klyachko T. L., Mau V. A. *Budushchee universitetov* [The Future of Universities], Moscow, "Delo" Publ. (RANEPA), 2015, 64 p.

#### Информация об авторах / Information about the authors:

**Томилин Олег Борисович** – кандидат химических наук, доцент, заведующий кафедрой физической химии Мордовского государственного университета; 8 (8342) 47–99–24; tominob@mail.ru.

**Фадеева Ирина Михайловна** – доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социологии Мордовского государственного университета; 8 (8342) 47–62–01; fadeeva5@yandex.ru.

**Томилин Олег Олегович** – кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры государственного и административного права Мордовского государственного университета; 8 (8342) 24–48–88; ootomilin@gmail.com.

**Oleg B. Tomilin** – Candidate of Sciences (Chemistry), Associate Professor, Head of the Physical Chemistry Chair, National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev; +7 (8342) 47–99–24; tominob@mail.ru.

**Irina M. Fadeeva** – Doctor of Sciences (Sociology), Associate Professor, Chair of Sociology, National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev; +7 (8342) 47–62–01; fadeeva5@yandex.ru.

**Oleg O. Tomilin** – Candidate of Sciences (law), Associate Professor, Chair of State and Administrative Law, National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev; +7 (8342) 24–48–88; ootomilin@gmail.com.

