



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



МОНИТОРИНГ  
ЭКОНОМИКИ  
ОБРАЗОВАНИЯ

№ 4 (21)

# МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ

Внутреннее управление  
российских вузов: взгляд практиков  
в условиях меняющейся среды

ИНФОРМАЦИОННЫЙ  
БЮЛЛЕТЕНЬ

2022



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



МОНИТОРИНГ  
ЭКОНОМИКИ  
ОБРАЗОВАНИЯ

№ 4 (21)

# МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ

Внутреннее управление  
российских вузов: взгляд практиков  
в условиях меняющейся среды

ИНФОРМАЦИОННЫЙ  
БЮЛЛЕТЕНЬ

МОСКВА 2022



УДК 316.74:378.018.591  
ББК 60.56  
В60

**Редакционная коллегия:**

Я. И. Кузьминов (главный редактор), Л. М. Гохберг, Н. Б. Шугаль

**Авторы:**

*Д. П. Платонова*, научный сотрудник Проектно-учебной лаборатории  
«Развитие университетов» Института образования НИУ ВШЭ;  
*Н. Ю. Никифорова*, аналитик Проектно-учебной лаборатории  
«Развитие университетов» Института образования НИУ ВШЭ

**Внутреннее управление российских вузов: взгляд практиков в условиях меняющейся**

В60 **среды** : информационный бюллетень / Д. П. Платонова, Н. Ю. Никифорова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2022. – 36 с. – (Мониторинг экономики образования; № 4 (21)). – 70 экз. – ISBN 978-5-7598-2641-5 (в обл.).

В бюллетене представлен анализ внутреннего управления в российских государственных вузах, которые включены в сложную систему правил, ограничений и стимулов. Приводятся ключевые характеристики условий работы российских вузов, включая государственное регулирование, новые проекты по трансформации управления вузами, типичные внутренние структуры принятия решений в вузах. Рассматриваются управленческие подходы российских вузов в следующих трех разрезах: структура принятия решений, стратегии и приоритеты развития, практики «хорошего менеджмента». Эмпирической базой анализа является опрос руководителей вузов и руководителей научных и образовательных подразделений вузов в рамках Мониторинга экономики образования НИУ ВШЭ. Исследование базируется на выделении трех групп вузов – ведущие, средние, отстающие – по данным Мониторинга эффективности деятельности вузов Минобрнауки России.

УДК 316.74:378.018.591  
ББК 60.56

*Публикация подготовлена в рамках проекта «Мониторинг экономики образования», реализуемого в соответствии с Тематическим планом научно-исследовательских работ и работ научно-методического обеспечения, предусмотренных Государственным заданием НИУ ВШЭ на 2021 год.*

doi:10.17323/978-5-7598-2641-5  
ISBN 978-5-7598-2641-5

© Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», 2022  
При перепечатке ссылка обязательна



# Содержание

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ АББРЕВИАТУРЫ . . . . .	4
ВВЕДЕНИЕ . . . . .	5
<b>1. УПРАВЛЕНИЕ, МЕНЕДЖЕРИАЛИЗМ И ВУЗЫ: КРАТКАЯ ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ . . . . .</b>	<b>6</b>
<b>2. КАКИЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКОЙ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ? . . . . .</b>	<b>9</b>
2.1. Государственное регулирование управления вузами . . . . .	9
2.2. Top-down проекты по трансформации управления вузами . . . . .	10
2.3. Карта основных управленческих структур в вузах . . . . .	12
<b>3. ОПИСАНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОЙ БАЗЫ . . . . .</b>	<b>15</b>
<b>4. АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ВНУТРЕННЕМУ УПРАВЛЕНИЮ В РОССИЙСКИХ ВУЗАХ . . . . .</b>	<b>16</b>
4.1. Центры принятия решений в вузах . . . . .	16
4.2. Стратегии развития и возможности изменений . . . . .	19
4.3. «Хороший менеджмент» . . . . .	26
ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . .	30
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ . . . . .	32



## Используемые аббревиатуры

**Договор ГПХ** – договор гражданско-правового характера

**ЕГЭ** – единый государственный экзамен

**КЦП** – контрольные цифры приема

**МГУ** – Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

**Минобрнауки России** – Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**МЭО** – Мониторинг экономики образования

**НИОКР** – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

**НИУ ВШЭ** – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

**НОЦ** – научно-образовательный центр

**НПР** – научно-педагогический работник

**ППС** – профессорско-преподавательский состав

**СПбГУ** – Санкт-Петербургский государственный университет



# Введение

В бюллетене представлен анализ внутреннего управления в российских государственных вузах, которые включены в сложную систему правил, ограничений и стимулов. Помимо того, что вузы являются частью разветвленной бюрократической структуры, на них влияют новые интервенции со стороны государства (см., например: [Chirikov, 2018]) через продвижение идей управления по результатам, стратегического и проектного управления. Однако, несмотря на все ограничения, у руководителей вузов есть пространство для выработки собственных управленческих моделей и решений с учетом специфики организаций и среды.

Целью данного бюллетеня является анализ практик, процессов и установок в управлении вузами. Ключевая задача – систематизация имеющихся эмпирических данных (опрос управленческого блока вузов в рамках Мониторинга экономики образования НИУ ВШЭ – 2020) об управленческих практиках, реализующихся в российских вузах, с точки зрения самих руководителей вузов и их подразделений.

Бюллетень посвящен анализу управленческих подходов российских вузов в следующих трех разрезах: структура принятия решений, стратегии и приоритеты развития, практики «хорошего менеджмента». Указанное исследование основывается на выделении трех групп вузов: во-первых, группы ведущих вузов, в которую входят федеральные университеты, национальные исследовательские университеты, участники Проекта 5–100. Помимо того, что большинство этих вузов получают дополнительные ресурсы, они участвуют в конкурсах,

разрабатывают стратегии, ориентируются на достижение целей государственных программ. Во-вторых, выделена группа отстающих университетов по данным Мониторинга эффективности вузов, проведенного Минобрнауки России. Эти организации не выполняют базовые требования регулятора, что может быть связано как с особо тяжелыми условиями среды, так и с иными подходами к управлению. Третья группа вузов формируется по остаточному принципу, они определяются как средние. В данном бюллетене ставится задача охарактеризовать эти группы вузов с точки зрения их практик управления и, если есть различия, их зафиксировать.

Бюллетень состоит из четырех разделов. В разделе 1 зафиксированы основные направления дискуссии в сфере управления вузами. В разделе 2 описаны условия работы российских вузов, включая: государственное регулирование, новые проекты по трансформации управления вузами, типичные внутренние структуры принятия решений в вузах. Раздел 3 начинается с описания эмпирической базы и представляет анализ данных опросов руководителей вузов и их подразделений в следующих трех разрезах: структура принятия решений, стратегии и приоритеты развития, практики «хорошего менеджмента». В разделе 4 содержатся ключевые выводы.

Мы надеемся, что собственно результаты анализа будут полезны как для расширения доказательной базы в экспертной и академической дискуссиях, так и для постановки новых вопросов при раскрытии практик, процессов и установок в управлении вузами.



# 1. Управление, менеджериализм и вузы: краткая постановка проблемы

В академическом сообществе отсутствует консенсус по вопросу роли управления и управленческих моделей в успешности деятельности вузов. Зачастую дискуссия сужается до дихотомического отношения к менеджериализму в вузах: как к источнику новой модели прогрессивного университета или причине разрушения академической культуры [Абрамов и др., 2016]. Однако управленческие практики являются более широкой категорией, чем дихотомия между менеджериальной и коллегиальной логикой выстраивания процессов [Tight, 2014]. Они включают комплексный набор характеристик, таких как структура управления и принятия решений, наличие органов для академического и операционного управления, инструментов обеспечения участия преподавателей и студентов в управлении вузов (shared governance), организационная культура, академическая репутация руководителей вуза и т. д. Некоторые из этих характеристик детерминированы исторически и регулируются государством, но по другим направлениям деятельности университеты имеют возможность выбора.

Многообразие функций и ролей университета приводит к многообразию его потенциальных моделей управления и стратегий развития. Зачастую в структуру управления включают две основных компоненты – академическую и бюрократическую. Важной проблемой управления университетом становится поиск баланса между этими компонентами. Единой модели оптимальной структуры управления вузом в литературе не сложилось и вряд ли такая структура может существовать – из-за различий как между высшими

учебными заведениями, так и между институциональными средами их функционирования. Другими словами, в каждой конкретной ситуации оптимальной является своя структура управления вузом. По сути, любой подход к управлению – это поиск оптимального баланса академической и бюрократической структур, внутренних и внешних запросов [Бычкова, 2016].

В России 497 государственных университетов без учета их филиалов [Минобрнауки России, 2020], которые подчинены правилам федерального уровня<sup>1</sup>. Несмотря на то, что российская система высшего образования – одна из наиболее централизованных в мире [Froumin, Leshukov, 2018], а уровень автономии вузов весьма ограничен [Agasisti, Shibanova, 2021], вузы значительно различаются не только по размеру, ресурсам, соотношению направлений деятельности, результативности, но и по реализации практик внутреннего управления. Внутреннее управление может по-разному реагировать на новые «правила игры». Так, например, интервью с управленцами вузов в начале реализации Проекта 5–100 показали существование четырех наборов механизмов организационной трансформации в ответ на различные определения глобальной конкуренции: параллелизм, силовая игра, имитация и игра [Chirikov, 2018].

Администрация вузов подстраивается под внешние факторы, уникальные в каждой локальной ситуации. Исторические, социокультурные и экономические условия в каждом регионе и городе определяют и внутреннее устройство университетов, чему посвящена теория ресурсной зависимости

<sup>1</sup> Наиболее полное описание институциональных условий работы вузов представлено в книге М.М. Юдкевич и Я.И. Кузьмина «Университеты в России: как это работает» (2021).

Дж. Р. Пфеффера и Дж. Саланчика [Salancik, Pfeffer, 1978]. К аналогичному выводу приходит Н. Л. Титова в результате анализа стратегического развития и моделей российских вузов в 2000-х гг.: «Чем в более сложном положении находится отрасль, научная область или сфера деятельности, тем хуже положение тех учебных заведений, которые готовят для них специалистов» [Титова, 2008, с. 265]. Кроме того, вузы по-разному реагируют на общие тренды, связанные с сокращением ресурсной базы [Лисюткин, 2017], и на такие внешние шоки, каким стала эпидемия коронавируса [Кокшаров и др., 2021].

Мейнстрим академической и экспертной литературы состоит из двух больших кластеров дискуссии. Первая группа исследований и экспертно-аналитических материалов сосредоточена на управлении вузами с точки зрения внешнего регулятора с использованием механизмов финансирования, подотчетности и осуществлением конкретных реформ. В последние годы был проведен целый пул исследований, посвященных российской системе высшего образования, в том числе анализ слияний вузов [Зиньковский, Деркачев, 2016; Agasisti et al., 2021], эффектов Проекта 5–100 [Agasisti et al., 2020; Lovakov et al., 2021], статуса автономных организаций [Agasisti, Shibanova, 2021], эффектов внедрения системы нормативно-подушевого финансирования [Agasisti et al., 2021]. Вторая группа участников дискуссии сосредоточилась на качественном описании практик «хорошего менеджмента» [Shattock, 2006]. Гораздо реже встречаются исследования и аналитика, которые количественно описывают внутренние характеристики университета как организации – различные типы организационной культуры (см. например: [Smart, St. John, 1996]), организационные структуры (см.: [de Boer, Maassen, 2020]), управленческие подходы (см.: [Deem, Brehony, 2005]), лидерство (см. обзор в: [Bryman, 2007]), стратегии (см.: [Aarveaara et al., 2019]). Управленческий менеджериальный дискурс предполагает, что «правильные» управленческие подходы приводят к более успешной деятельности университетов [Shattock, 2006]. Некоторые исследователи предпринимают попытку оценить разные стили управления в университетах и их качество именно в менеджериальной логике и проанализировать

взаимозависимости с результативностью вузов. Исследование [McCormack et al., 2014] доказывает значимый эффект «хорошего менеджмента» на результативность университетов.

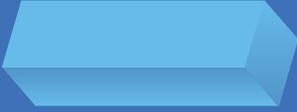
Особую роль в менеджериальной логике играют лидерство (leaderism как тренд в: [Ekman et al., 2018]) и профиль лидеров университетов. Для университетов как для наукоемких организаций важно, чтобы лидеры и управленцы имели не только управленческие навыки, но и были экспертами, в первую очередь, в ключевой области деятельности организации [Goodall, Bäker, 2015]. Это подтверждается рядом исследований на выборке американских вузов, согласно которым университеты начали показывать лучшие результаты, если ими руководили ректоры с солидным научным портфолио [Goodall, 2009]. Исследование экономических факультетов США [Goodall et al., 2014] показало, что за 15 лет показали лучший прирост результативности те факультеты, которые возглавлялись деканами, чьи собственные научные работы были высокоцитируемыми.

Исследования ректорского корпуса российских вузов сосредоточены на вопросах смены руководителей. Д. Геращенко [Gerashchenko, 2021] приводит ряд интересных выводов о том, в каких вузах перешли от процедуры выбора ректора к механизму его назначения учредителем. Так, несмотря на то, что выборы ректора сохранились в подавляющем большинстве вузов, ректоры всех аграрных вузов были назначены. Кроме того, ведущие и крупные вузы с большей вероятностью были переведены на модель назначений. Однако важно понимать, что процедура выборов ректора на конференции сотрудников зачастую представляет собой неконкурентный механизм (в них участвуют один–два кандидата), в рамках которого у учредителя есть возможности контроля (аттестационная комиссия) и продвижения своих кандидатур (из 65% вузов, где сохранились выборы, в 20% случаев на выборах побеждает исполняющий обязанности ректора, который назначается учредителем университета и временно вступает в должность до проведения выборов) [ibid]. Несмотря на то, что состав ректорского корпуса существенно обновился за последние годы, с точки зрения их профессионального

профиля изменений особенно не произошло. Однако, как указывают авторы исследования [Guba, Gerashchenko, 2020], это не значит, что не реализуется стратегия создания менеджериальной среды благодаря новому типу лидеров. Сама по себе смена лидеров вузов может рассматриваться как ожидание санкционированных перемен в управлении вузами.

В силу ограничения доступа к эмпирическим наблюдениям предпринималось немного попыток системного описания управленческих подходов российских вузов – наиболее

полные и фактурные работы описывают ситуацию середины 2000-х гг. [Титова, 2008; Титова и др., 2008], описания конкретных кейсов широко представлены в публикациях журнала «Университетское управление: практика и анализ», а также цикле монографий «Кейсы российских университетов» (Вып. 1. 2014; Вып. 2. 2016; Вып. 3. 2021). Среди новых эмпирических исследований можно отметить анализ университетских уставов с целью выявления моделей управления и динамики их изменений [Соколов и др., 2018].



## 2. Какие подходы управления определяются национальной политикой в сфере высшего образования?

### 2.1. Государственное регулирование управления вузами

Управление вузами в России во многом подчинено внешним условиям и определяется характером отношений между университетом и государством. Большая часть системы высшего образования с точки зрения численности студентов – это государственные университеты. По состоянию на 2020 г. в России было зарегистрировано 710 высших учебных заведений, 497 из них находятся в ведении федеральных и региональных органов исполнительной власти (70% от общего числа вузов), 213 были зарегистрированы как частные высшие учебные заведения (30%) [Минобрнауки России, 2020]. Около половины государственных вузов подчиняется непосредственно Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, значительную долю также составляют вузы, находящиеся в ведении Министерства сельского хозяйства и Министерства здравоохранения Российской Федерации, которые курируют по 10% всех вузов страны. Основные функции по координации деятельности государственных вузов делегированы Минобрнауки России. Оно осуществляет общее руководство вузами; разрабатывает и реализует государственную политику; обеспечивает методическое сопровождение деятельности организаций; распределяет финансирование на образование и науку, в том числе между отраслевыми университетами. В силу централизации управления и ресурсных ограничений функции отраслевых ведомств оказываются серьезно лимитированы до уровня согласования выделяемых бюджетных мест, утверждения ректора и общей стратегии развития сектора.

Роль регионального уровня власти также ограничена. Управление осуществляется почти исключительно на федеральном уровне.

По состоянию на 2020 г. в ведении субъектов РФ и муниципалитетов было зарегистрировано 44 вуза (около 6% от их общей численности). Для систем высшего образования в других странах характерна большая роль регионального уровня в управлении высшим образованием. Например, в Канаде, Германии и США к вузам регионального подчинения относятся 100% вузов, в Китае, Мексике, Индии – более  $\frac{2}{3}$  [Carnoy et al., 2018].

Особенностью российских университетов является то, что они в принципе имеют ограниченные экономические и инвестиционные возможности из-за своего правового и экономического статуса. В соответствии со ст. 6 Федерального закона от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ и ч. 2 ст. 120 Гражданского кодекса РФ все государственные и муниципальные учреждения делятся на три типа: автономные (54 вуза), бюджетные (441 вуз) и казенные. Хотя все вузы предоставляют подробную финансовую отчетность, основные отличия касаются свобод в привлечении и использовании средств (см. анализ в: [Agasisti, Shibanova, 2021]). В казенных вузах финансовое обеспечение деятельности осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы. Финансовое обеспечение бюджетных организаций выполняется в виде субсидий из соответствующего бюджета, зачастую – на основе плана финансово-хозяйственной деятельности. Таким образом, бюджетные вузы имеют некоторую свободу в использовании средств. Финансовое обеспечение основной деятельности автономных учреждений осуществляется в виде субсидий из соответствующего бюджета и иных не запрещенных федеральными законами

источников. В зависимости от типа имущества автономное учреждение может иметь право им распоряжаться. Доходы автономного учреждения поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей, ради которых оно создано.

Более того, вне университетов принимаются решения по требованиям к государственным образовательным стандартам и структуре образовательных программ и дисциплин. Таким образом, свобода в образовательной деятельности большинства вузов серьезно ограничена необходимостью соблюдения государственных стандартов. Лишь некоторые вузы наделены полномочиями устанавливать собственные образовательные стандарты – МГУ, СПбГУ, 29 национальных исследовательских и 10 федеральных университетов, а также 11 вузов, получивших такое право по Указу Президента Российской Федерации от 9 сентября 2008 г. № 1332.

Начиная с 2010 г. государством формировалась нормативная правовая база, регулирующая единые для всей системы подходы к финансовому обеспечению деятельности вузов<sup>2</sup>. Основной принцип нормативно-подушевого финансирования – «деньги следуют за студентом», т. е. именно число студентов, которые выбрали указанный вуз, и нормативное определение объема средств на одного студента формируют объем финансирования вуза. Ежегодно Минобрнауки России планирует общий объем контрольных цифр приема (КЦП) и распределяет их в разрезе уровней образования и укрупненных групп специальностей

и направлений подготовки, что, в том числе, налагает ограничения на вузы в организации приема и выстраивании гибких подходов к образовательным программам. Зонай относительной свободы в управлении ресурсами являются внебюджетные доходы, однако они не менее жестко определяются платежеспособным спросом и прочими рыночными механизмами.

Дополнительное регулирование управления вузами осуществляется через контроль управленческого состава. Несмотря на то, что с начала 1990-х гг. позиция ректора стала выборной, уже в 2006 г. был внедрен механизм «аттестационной комиссии» со стороны учредителя, Минобрнауки России. В 2014 г. начался переход к механизму назначения ректоров вместо традиционных выборных процедур. Примерно 65% уставов государственных вузов содержали норму о праве избрания ректора на конференции работников и учащихся, и только почти в 35% случаев по уставу ректора должен назначить учредитель [Gerashchenko, 2021]. Кроме того, с 2006 г. продолжается процесс замещения факультетов и деканов (выборные должности) институтами и назначаемыми директорами [Соколов и др., 2018]. В целом, в последние годы звучали призывы к смене лидеров вузов для решения задач трансформации управления и развития вузов. С 2015 по 2017 г. ректоры сменились в 20% вузах – как в ведущих, так и в неэффективных. Скорее, наблюдалась тенденция не к изменению «профиля» лидера вузов, а к омоложению корпуса управленцев [Gerashchenko, 2021; Гусарова, Овчинникова, 2014].

## 2.2. Top-down проекты по трансформации управления вузами

Модернизация управления в высшем образовании осуществлялась в канве общих изменений государственного управления, связанных с внедрением стратегического и проектного управления, а также механизмов повышения результативности и эффективности деятельности государственных организаций [Шубенкова, 2014; Дежина, 2020; Карелина и др., 2015].

Многие проекты и реформы в сфере высшего образования формируются с опорой на концепцию “new public management”.

В 2012 г. российское правительство приступило к внедрению оценки прозрачности использования ресурсов и управленческого подхода в целях повышения эффективности вузов. Был разработан инструментарий подотчетности

<sup>2</sup> Основополагающими документами в переходе на указанную модель нормирования затрат на единицу услуги являются постановление Правительства Российской Федерации от 3 июня 2013 г. № 467 «О мерах по осуществлению перехода к нормативно-подушевому финансированию имеющих государственную аккредитацию образовательных программ высшего профессионального образования» и Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».

вузов в виде мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. Целями мониторинга выступают сбор основных объективных показателей деятельности вузов, их сравнение и выявление группы университетов с «признаками неэффективности» (см. подробнее: [Цивинская, Губа, 2020; Prakhov, Rudakov, 2021]). В 2015 г. также были введены новые механизмы распределения государственного финансирования (контрольные цифры приема (далее – КЦП) и нормативы), основанные на показателях результативности деятельности. Фактическое распределение КЦП осуществляется в зависимости от значений следующих показателей: средний балл ЕГЭ, доходы от НИОКР, финансовая устойчивость, международный потенциал и пр. (см. подробнее: [Agasisti et al., 2021]).

Кроме того, оценка и финансирование деятельности в сфере высшего образования, основанные на результативности, затронули уровень не только организаций, но и индивидов – преподавателей и студентов. Вузам было рекомендовано внедрять эффективный контракт ППС, который чаще всего реализовывается по принципу рейтингования сотрудников. В нем значительную роль в формировании стимулирующих выплат играют показатели публикационной активности преподавателей (см. подробнее: [Matveeva et al., 2021]). Распределение стипендиального фонда также базируется на оценке активности и успешности студентов по показателям, формирующим рейтинги (чаще всего учитываются академический рейтинг и рейтинг внеучебной активности).

Еще раньше постепенно внедрялись принципы стратегического и проектного управления в вузах. С начала 2000-х гг. каждые три-пять лет правительство стимулировало стратегическое планирование и конкуренцию между вузами через иницилируемые проекты поддержки. В рамках этих проектов дополнительное финансирование университетов распределялось на основе конкурса лучших университетских стратегий (по оценкам Минобрнауки России и приглашенных экспертов). В 2007 г. создание 10 федеральных университетов объединило два механизма – дополнительного финансирования для разработки стратегии и слияний. С 2009 г. 29 национальных исследовательских университетов получили новый статус и дополнительное финансирование для своих научных стратегий.

Более того, 15 университетов первой волны в 2013 г. и 6 университетов второй волны в 2015 г. разработали стратегии и дорожные карты, чтобы стать так называемыми университетами мирового класса (Проект 5–100). Кроме того, в 2015 и 2017 гг. правительство организовало конкурс региональных вузов на основе их стратегий за получение статуса опорных университетов (всего 33), чтобы поддержать их развитие для нужд региона. В 2020 г. около 190 университетов представили свои стратегии для участия в новой государственной инициативе Приоритет-2035.

В рамках перечисленных выше программ и конкурсов вузы разрабатывают стратегии развития и дорожные карты, формируют особые структурные подразделения («Стратегические проекты», «Стратегические академические единицы»), которые, как предполагается, должны менять структуру управления вузами и работать на достижение национальных задач, поставленных в Указах Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 и далее от 7 мая 2018 г. № 204, Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, национальных проектов «Наука» и «Образование».

Таким образом, в обмен на дополнительные ресурсы и статус через указанные механизмы университеты мотивированы пересматривать принципы управления и обращаться к практикам в русле *new public management*, но эти же механизмы ведут к дополнительному микроменеджменту со стороны государства, выражающемуся в следующем: 1) часто структура стратегических планов определена Минобрнауки России (они включают систему показателей для достижения конкретных национальных целей); 2) правительство отслеживает прогресс университетов по ключевым показателям эффективности; 3) дополнительное финансирование может быть потрачено только на достижение целей стратегических планов. Тем не менее, как показывают исследования на кейсе Проекта 5–100 (см. например: [Chirikov, 2018]), университеты применяли разные подходы к управлению даже в столь структурируемой среде, что, вероятно, объясняет и различия в его результативности и эффективности [Matveeva et al., 2020; Lovakov et al., 2021]. Дополнительное финансирование предоставляет некоторую свободу действий руководству

университета, а принятый стратегический документ является легитимным источником для принятия решений и продвижения изменений.

Кроме того, что сами конкурсы ориентированы на небольшую группу победителей (2–6%), как видно из табл. 1, всего 6–12% от опрошенных вузов подавали заявки, но не прошли отбор. То есть подавляющее большинство вузов в принципе не пытались принять участие в конкурсах. Наиболее распространенными причинами отказа от таких программ является то, что вуз не проходит по требованиям/условиям по материально-технической базе и др. и улучшить данные параметры пока сложно (16.1%); у вуза недостаточно финансовых средств для этого (10.7%).

Несмотря на небольшой охват указанными программами, тотальная разработка стратегических документов затронула все вузы. Так,

в опросе МЭО еще в 2015 г. 335 из 401 ректора государственных вузов отметили, что их университет разработал стратегию (не позднее, чем пять лет назад). 61% из них подчеркнули, что причиной является политика государства. Все остальные причины, так или иначе связанные с внутренними потребностями, выбрали менее 30% ректоров. Ответы тех 28 ректоров, которые ответили «Другое», можно объединить в следующие категории: прямая рекомендация Минобрнауки России (8 ответов), необходимость выполнения требований отчетности (мониторинг эффективности) (1 ответ), повышение эффективности деятельности (4 ответа), (глобальная) конкурентоспособность (2 ответа), низкий доход от науки (1 ответ), новый ректор (2 ответа) и новый состав администрации (1 ответ), инициатива администрации вуза (1 ответ), общепринятая практика (2 ответа).

### 2.3. Карта основных управленческих структур в вузах

Внутренние структуры университетов определены не только внешними запросами регулятора и среды, но и взаимодействием ключевых акторов. В той или иной степени во всех вузах в принятии решений участвует четыре группы акторов: управляющие внешние органы (среди которых попечительский и наблюдательный советы, Минобрнауки России), администрация, профессорско-преподавательский состав (учебный совет), студенты (студенческий совет).

Каждая из перечисленных групп имеет собственные интересы в университете. Одной

из важных целей в управлении вузом становится такое разделение полномочий, когда каждая из групп участвует в той сфере управления, в которой она обладает наибольшими компетенциями. Взаимодействие обозначенных акторов – практика почти любого университета России, однако вовлеченность и сбалансированность их действий могут сильно различаться от вуза к вузу.

Ректор в российских вузах – это лицо, отвечающее одновременно за бюрократические и академические вопросы (таким образом,

**Табл. 1. Распределение ответов на вопрос: «Подавал ли ваш вуз когда-либо заявки на участие в таких конкурсах/программах, как...»**  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

	Да, подавали и прошли отбор (стали победителями)	Да, подавали, но не прошли отбор	Нет, не подавали	Нет ответа
Развитие опорных университетов	5.8	11.9	37.1	45.2
Повышение конкурентоспособности вузов (Проект 5–100)	1.8	9.4	43.7	45.2
Создание национальных исследовательских университетов	2.6	6.0	46.3	45.2
Научно-образовательные центры (НОЦ)	6.3	11.4	37.1	45.2
Вузы как центры пространства создания инноваций	6.9	9.5	38.5	45.2

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

деятельность ректора объединяет в себе деятельность президента и проректора в типичной англосаксонской модели управления), его подчиненные – проректоры, специализируются на конкретных вопросах (образование и воспитание, наука, финансы и пр.).

Особую роль играет ученый совет. Как следует из Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ученый совет – постоянно действующий выборный представительный орган образовательной организации высшего образования. Орган может быть сформирован как на уровне вуза, так и на уровне отдельных факультетов. Общеуниверситетский совет координирует решения о назначениях на научно-педагогические должности, рекомендует сотрудников к присвоению ученых званий, выдвигает отличившихся на государственные награды и почетные звания. В общеуниверситетский совет обычно входят ректор, проректоры, деканы факультетов и иные лица на выборной основе. В состав ученого совета может также входить председатель Студенческого совета. Председателем ученого совета является ректор. По решению ученого совета возможно создание президиума.

Советы на факультетах курируют работу подразделений и утверждают программы развития, проводят внутренние конкурсы,

предварительно отбирают кандидатов для последующего рассмотрения на общеуниверситетском совете, согласовывают планы работы научно-исследовательских подразделений факультета, утверждают смету бюджета факультета и т. д. Решения, вынесенные факультетским советом, обязательны к выполнению для работников факультетов и могут быть отменены общеуниверситетским советом. В состав ученого совета факультета входят декан, его заместители, руководители возможных структурных подразделений. По аналогии с общеуниверситетским советом председателем является декан. Решение об избрании в члены ученого совета факультета обычно принимается общеуниверситетским советом.

Несмотря на сложную бюрократическую структуру, как минимум формально большая часть важных для академического сообщества решений – структура учебной программы, набор сотрудников, оценка качества преподавания и исследований – относятся во многом к компетенции академического сообщества (однако все еще в границах существующих внешних условий) [Юдкевич, Кузьминов, 2021]. В реальности академическая и бюрократическая повестки часто разнесены и выполняются отдельно. Представленная на рис. 1 схема отражает иерархическую структуру принятия любых решений и содержит специальный акцент на решении академических вопросов.

**Рис. 1. Типичная структура управления российских вузов**



Источник: [Юдкевич, Кузьминов, 2021].

Интересы обучающихся обычно отстаивает студенческий совет. Это форма студенческого самоуправления, занимающаяся решением важных для студентов вопросов. Студенческие советы стараются привлекать обучающихся к проработке идей по улучшению учебного и других процессов (вопросы, касающиеся общежития, стипендий и материальной помощи, культурных программ и пр.), защищать права студентов, привносить осознанное отношение к учебному процессу и т. д. Председатель студенческого совета – зачастую выборная должность.

К управляющим внешним органам относятся два других совета, которые не обязательно представлены в каждом вузе, – наблюдательный и попечительский. Наблюдательный совет – внешний орган управления, рассматривающий определенные вопросы деятельности вузов. К таким вопросам относятся предложения Правительства Российской Федерации или ректора университета о внесении изменений в устав университета, реорганизации; разработке финансового плана; аудите вуза и пр. В состав наблюдательного совета обычно входят представители государственных органов и органов местного самоуправления,

вуза, общественности (часто имеющие заслуги в области образования). Ректор вуза также может участвовать в заседаниях совета. Попечительский совет – орган самоуправления вуза, содействующий его развитию в разных сферах деятельности. В основном попечительский совет занимается координацией финансовых потоков. Так, он оказывает активное содействие привлечению внебюджетных средств, формированию целевого капитала и принимает решения о поддержке стратегических инициатив университета.

Кроме того, важно понимать, что университет – это совокупность разных подразделений с точки зрения дисциплин (например, факультет юриспруденции vs. факультет физики) и форм организации (кафедра vs. научная лаборатория). Они разные в силу естественных причин – различий внешней среды (рынок труда, уровень подготовки и спрос среди абитуриентов), дисциплинарных особенностей преподавательского и научного труда. Чаще всего эти различия нивелируются общими правилами – рабочие учебные планы, распределение нагрузки и пр. Управленческие модели внутри вуза зависят от приоритетов развития и того, как университет учитывает такое разнообразие.



## 3. Описание эмпирической базы

Далее представлен анализ данных опросов руководителей вузов и их подразделений в следующих трех разрезах: 1) структура принятия решений; 2) стратегии и приоритеты развития; 3) практики «хорошего менеджмента». Эмпирической базой исследования стал опрос в рамках Мониторинга экономики образования НИУ ВШЭ, который был проведен в 2020 г. в онлайн-формате, и Мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Минобрнауки России за 2020 г.

*Мониторинг экономики образования НИУ ВШЭ.* Выборка опроса составила 1634 руководителя научных и образовательных подразделений вузов и 405 ректоров вузов. Среди последних 76% составляют представители государственных вузов. Из руководителей научных и образовательных подразделений вузов 37% опрошенных занимают руководящую должность на факультете или в департаменте; 82% работают в государственных вузах.

*Мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Минобрнауки России.* При его проведении были выделены три группы вузов – ведущие, средние и отстающие. Классификация проводилась среди головных вузов на основе следующих четырех показателей Мониторинга эффективности деятельности вузов – 2020.

1. Образовательная деятельность (средний балл ЕГЭ студентов, принятых по его результатам на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов Российской Федерации и с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами).
2. Научно-исследовательская деятельность (объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника (далее – НПР)).
3. Международная деятельность (удельный вес иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)).
4. Финансово-экономическая деятельность (доходы образовательной организации из всех источников в расчете на одного НПР).

К отстающим были отнесены вузы, которые имеют показатели ниже медианных хотя бы по двум из представленных выше показателей. Ведущие вузы – это участники Проекта 5–100, национальные исследовательские и федеральные университеты. В категорию средних были включены остальные вузы. Так, были выделены 34 ведущих, 443 средних и 157 отстающих вузов.



## 4. Анализ подходов к внутреннему управлению в российских вузах

### 4.1. Центры принятия решений в вузах

В этом разделе рассмотрим два аспекта управления вузами с точки зрения распределения сил и полномочий при принятии решений в них: влияние акторов на принятие решений в разных сферах работы вузов; делегирование полномочий на уровень подразделений и их автономия. Второй аспект является традиционным для понимания моделей по оси «федеративного – унитарного» устройства. Анализируя уставы вузов, М. М. Соколов и др. показывают, что по сравнению с периодом 1990-х и начала 2000-х гг. вузы, скорее, работают как унитарные учреждения. Отказ от федерального устройства внутри вузов шел параллельно с другими процессами: «Вузы вначале утратили федеративность политической структуры, затем

независимость и не потеряли коллегиальности» [Соколов и др., 2018, с. 141].

Для анализа распределения сил в принятии решений мы опираемся на собственные оценки руководителей вузов и подразделений. Стоит отметить, что на вопросы данного раздела многие руководители вузов предпочли не отвечать, что делает затруднительным репрезентативный анализ по выбранным группам вузов – мы можем лишь наметить паттерны в разных группах. Далее приведен краткий анализ таких ответов. Более полный и детальный анализ групп влияния представлен в докладе А. А. Бывальцевой и А. А. Пановой «Академическая автономия и академическая свобода в российских вузах» [44].

#### Как руководители вузов оценивают группы влияния на разные аспекты деятельности

Результаты анализа влияния акторов на определенные аспекты политики вуза позволяют сделать вывод об общей согласованности принципиальных механизмов управления с типичной организационной структурой вуза, описанной в предыдущем разделе. Таблица 2 отражает основные аспекты разделения полномочий в вузах разных типов, в ней выделены наиболее значимые пары «политики – акторы».

Результаты опроса руководителей вузов подтверждают традиционные представления о роли разных групп в принятии решений. Руководители организаций оказывают большее влияние на распределение денежных средств, научную, кадровую и инвестиционную политики (70–90% ответивших). Таким образом, подтверждается идея о том, что ректор

в российских вузах выполняет одновременно задачи президента и проректора в англосаксонской модели управления вузом, совмещая академическую и бюрократическую повестки.

Руководители кафедр влияют на набор курсов и содержание учебных программ, научную и кадровую политики. Важную роль в решении многих вопросов играет ученый совет. Помимо этого, руководители вузов в анкетах отмечают, что значимое воздействие на многие аспекты оказывают обучающиеся и работодатели. Так, работодатели, судя по результатам опроса, активно участвуют в определении приема студентов, набора курсов и содержания программ.

Значительная роль во многих аспектах также отводится учредителям учебных заведений, например в приеме студентов, политике

**Табл. 2. Влияние разных акторов на деятельность вузов**  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

Тип вуза	Учредители	Руководитель организации	Ученый совет	Администрация отделений	Ученые советы факультетов	Руководители кафедр	Группы преподавателей	Профком	Обучающиеся	Работодатели
На прием студентов										
Ведущие	52	43	52	24	10	19	14	5	57	67
Средние	55	59	34	31	5	24	8	2	37	38
Отстающие	46	59	29	38	7	34	8	2	30	37
На политику установления цен на платное обучение										
Ведущие	76	38	52	24	5	0	0	19	19	14
Средние	79	48	37	7	2	4	0	3	14	5
Отстающие	64	57	32	17	2	6	0	2	15	6
На набор курсов, содержание учебных программ										
Ведущие	24	48	43	43	43	52	14	0	29	62
Средние	25	47	38	33	24	61	23	1	23	56
Отстающие	23	45	3	41	21	68	13	0	19	44
На распределение денежных средств										
Ведущие	43	81	52	52	10	10	14	10	5	0
Средние	43	89	49	21	5	12	1	12	3	2
Отстающие	46	86	42	2	3	12	1	8	2	1
На научную политику										
Ведущие	38	81	57	33	33	33	33	0	0	24
Средние	33	72	71	18	21	54	19	0	4	25
Отстающие	28	78	58	21	18	57	27	0	0	19
На кадровую политику										
Ведущие	33	90	38	43	29	48	0	19	5	19
Средние	37	93	53	44	18	64	2	14	4	10
Отстающие	25	93	37	47	13	61	0	12	2	12
На инвестиционную политику										
Ведущие	48	86	24	38	24	24	5	0	5	19
Средние	56	78	47	14	7	14	4	2	1	24
Отстающие	61	86	37	14	6	11	2	1	2	18

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

установления цен на платное обучение, инвестиционной политике. Тем не менее, вероятно, что руководители вузов могли неправильно интерпретировать вопросы анкеты во время заполнения, так как представляется очевидным, что учредители должны играть важную роль в большинстве происходящих в вузе процессов (к учредителям многих вузов относится,

например, Минобрнауки России, важное положение которого в типичной организационной структуре вуза обсуждалось ранее).

По большинству аспектов и акторов результаты по группам вузов различаются незначительно, что соответствует общей идее о сходном характере организационных структур вузов вне зависимости от их уровня и статуса (см. табл. 2). Только

некоторые показатели и акторы значительно различаются по группам вузов. Так, руководители отстающих вузов отмечают заметно меньшее влияние ученого совета, обучающихся и работодателей на прием студентов. На содержание

учебных программ большее воздействие для всех вузов оказывают руководители организаций, кафедр, работодатели. Однако только для ведущих вузов относительно значимая роль отводится и ученым советам факультетов.

## Делегирование и автономия подразделений

Делегирование полномочий – важная часть организационной структуры любой организации, и вузы не являются исключением. Тем не менее частым паттерном может быть излишняя централизация процессов принятия решений в вузах. Таблица 3 отражает эту закономерность – относительно малая доля решений принимается на уровне подразделений. При этом распределения ответов для разных групп вузов различаются. В ведущих вузах большие полномочия делегированы на уровне подразделений, средние вузы оказываются «средними» и по степени передачи полномочий на уровне подразделений, тогда как их делегирование наименее характерно для отстающих вузов. Стоит, однако, отметить, что, возможно, найденные закономерности могут объясняться и размерами вузов. Среди ведущих и даже средних вузов больше крупных, классических, научно-исследовательских университетов, которые предполагают более сложную организационную структуру и порой необходимость делегирования полномочий. Для маленьких же вузов, многие из которых входят в группу отстающих, их передача иногда не представляется критически важной, так как часто возможно почти «ручное» управление.

Помимо доли решений, принятие которых делегировалось на уровень подразделений, важно учитывать специфику таких решений. В соответствии с представленными в табл. 4 результатами опроса по восьми аспектам организационной деятельности мы можем сделать следующие выводы.

Во-первых, в целом руководители подразделений отмечают меньше возможностей в вопросах, касающихся финансовой свободы и кадровой политики, чем научной и образовательной политики. Особенно ограничены возможности определять уровень оплаты труда. Так, лишь 4–6% руководителей подразделений отстающих и средних вузов ответили утвердительно на вопрос о возможности самостоятельного определения уровня оплаты труда сотрудникам. Однако если сравнивать группы вузов, руководители подразделений в ведущих вузах имеют больше возможностей распоряжаться бюджетом подразделения, определять уровень заработной платы, стимулирующих выплат сотрудникам, нанимать и увольнять сотрудников. Во-вторых, вне зависимости от типа вузов руководители подразделений отмечают достаточно высокую степень свободы в научной и образовательной деятельности.

**Табл. 3. Делегирование управленческих решений в вузах\***  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

❓ Оцените, какая доля управленческих решений в Вашем вузе делегирована образовательным подразделениям и принимается на уровне этих подразделений?

Тип вуза	Около 10%	От 10 до 30%	От 31 до 50%	От 51 до 70%	Более 70%	Нет ответа
Ведущие	3	18	35	6	0	38
	(1)	(6)	(12)	(2)	(0)	(13)
Средние	4	19	25	7	2	43
	(19)	(84)	(109)	(30)	(10)	(191)
Отстающие	6	29	20	9	0	36
	(10)	(45)	(31)	(14)	(1)	(56)

\* В скобках приведено число ответов.

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

**Табл. 4. Распределение возможностей самостоятельного принятия решений у подразделений вузов по типам деятельности\***  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

❓ Что из перечисленного ниже Ваше подразделение имеет право предпринимать самостоятельно, без дополнительного или специального согласования с администрацией Вашей образовательной организации?

Вариант ответа	Тип вуза		
	Ведущие (288)	Средние (965)	Отстающие (516)
Формировать собственную программу развития	59	60	63
Инициировать новые образовательные программы	55	57	59
Определять форматы обучения	34	29	31
Формировать научную программу	82	76	78
Распоряжаться бюджетом подразделения	38	15	14
Нанимать/увольнять научно-педагогических работников	32	17	17
Определять уровень оплаты труда сотрудников	13	6	4
Определять регулярность и объем стимулирующих выплат сотрудникам	38	21	18

\* Множественный выбор.

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей образовательных и научных подразделений вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

Например, более ¾ подразделений указали на существование возможности самостоятельного формирования учебной программы, более

половины – возможности формирования собственной программы развития и инициирования новых образовательных программ.

## 4.2. Стратегии развития и возможности изменений

Есть ли стратегия и что она меняет в вузах

Государственные университеты постепенно перенимают у частных вузов практику стратегического планирования развития организации на среднесрочный период – горизонт планирования для них редко составляет менее пяти лет. Таблица 5 отражает феномен почти повсеместного использования элементов стратегического планирования. Около 90% руководителей подразделений во всех типах вузов отвечают, что в вузе есть действующая стратегия развития, и лишь 1–2% опрошенных указывают на ее полное отсутствие. Ответы несильно различаются в зависимости от типа вуза. Это отражает реализацию политики постепенного введения стратегического и проектного управления в вузах страны с начала 2000-х гг.

Факт наличия действующей стратегии как таковой важен для оценки понимания вузами условий их существования, однако не менее значимыми являются последствия разработки стратегий. Что меняется для вузов, для руководителей подразделений после проведения подобной политики?

В табл. 6 приведены обобщенные ответы руководителей подразделений по различным характеристикам деятельности. Во-первых, стоит отметить, что изменения в разных группах вузов похожи. Представляется, что независимо от статуса и типа вуза наличие стратегии оказывает похожее влияние. Возможно, это связано с необходимостью создания «типовых» стратегий развития для участия в национальных конкурсах, соответствия структуре, заданной Минобрнауки России, о чем упоминалось выше. Так, большинство (60–80%) руководителей подразделений отмечают рост требований к результатам работы научно-педагогического состава и административной нагрузки на подразделения. Многие также отмечают рост возможностей получения дополнительного финансирования на научные проекты (40%) или образовательные программы (в среднем 24%), развития кадрового потенциала (в среднем 43%). Преимущественно неизменными остались конкуренция между подразделениями вуза и степень их автономии.

**Табл. 5. Наличие стратегических документов в вузах\***  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

❓ Есть ли в Вашем вузе действующая стратегия (программа) развития?

Вариант ответа	Тип вуза		
	Ведущие (288)	Средние (965)	Отстающие (516)
Да	90	87	90
	(259)	(27)	(2)
Нет, но находится в стадии разработки	9	11	9
	(843)	(105)	(17)
Нет и не разрабатывается	1	2	1
	(466)	(44)	(6)

\* Единственный выбор; в скобках приведено число ответов.

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей образовательных и научных подразделений вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

**Табл. 6. Изменения в деятельности подразделений вследствие реализации стратегии развития\***  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

❓ Как, по Вашему мнению, изменились следующие характеристики деятельности Вашего подразделения под влиянием стратегии (программы) развития вуза?

Вариант ответа	Тип вуза								
	Ведущие (259)			Средние (843)			Отстающие (466)		
	Снижение	Нет изменений	Рост	Снижение	Нет изменений	Рост	Снижение	Нет изменений	Рост
Возможности дополнительного финансирования научных проектов	10	48	42	7	51	42	8	52	40
	(25)	(124)	(110)	(56)	(431)	(356)	(37)	(242)	(187)
Возможности дополнительного финансирования образовательных программ	10	62	28	7	69	24	8	70	22
	(26)	(161)	(72)	(65)	(578)	(200)	(38)	(325)	(103)
Конкуренция между подразделениями вуза	3	63	34	3	65	33	2	62	36
	(9)	(163)	(87)	(23)	(546)	(274)	(10)	(287)	(169)
Требования к результатам работы научно-педагогического состава	1	17	82	1	16	83	0	18	81
	(2)	(45)	(212)	(6)	(139)	(698)	(4)	(83)	(379)
Возможности развития кадрового потенциала	11	46	43	9	46	44	9	49	42
	(29)	(119)	(111)	(80)	(389)	(374)	(41)	(230)	(195)
Степень автономии подразделения	12	72	15	11	81	8	9	80	11
	(32)	(187)	(40)	(90)	(682)	(71)	(42)	(374)	(50)
Административная нагрузка на подразделение	4	27	69	2	32	66	2	34	64
	(10)	(69)	(180)	(17)	(266)	(560)	(10)	(158)	(298)

\* Единственный выбор; в скобках приведено число ответов.

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей образовательных и научных подразделений вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

## Приоритеты развития

Помимо прочих, в анкете содержался тематический блок, посвященный будущим проектам в вузе. Особо стоит отметить, что практики государственного микроменеджмента помещают вузы в условия, когда дополнительное финансирование может быть потрачено только на достижение целей стратегических планов. Как было упомянуто выше, университеты могут применять разные подходы к соблюдению этого правила, но общие условия остаются неизменными. В этом разделе мы анализируем ответы руководителей на четыре вопроса. Все вопросы отличают похожая тематика и аналогичные предлагаемые варианты ответа, поэтому их можно соотносить и анализировать вместе. На данный блок вопросов отвечали (и не отвечали) одни и те же руководители вузов, что позволяет нам исключить ряд проблем интерпретируемости, которые могли быть потенциально связаны с разными респондентами

для каждого из вопросов. Однако для дальнейшего анализа важно понимать разницу в постановке вопросов и отметить их потенциальные интерпретации. Рассмотрим заданные вопросы и их возможные интерпретации.

- Таблица 7: «Представьте, что фактический бюджет вырос в 1,5 раза...» – вопрос, в основном характеризующий желания руководителя вуза, выделяющий основные проблемные места, по мнению ректора, в которые по внешним причинам можно вкладываться (возможно, например, что учредители или другие лица, ответственные за принятие решений в вузе, имеют иные взгляды на перспективы развития вуза).
- Таблица 8: «Планирует ли Ваш вуз инвестировать дополнительные ресурсы в ближайшие два-три года...» – вопрос, в большей мере отражающий реальные планы учебного

**Табл. 7. Гипотетические приоритеты поддержки направлений деятельности вуза**  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

❓ Представьте ситуацию, что фактический бюджет вуза вырос в 1,5 раза. На что бы Вы направили этот дополнительный доход в первую очередь?\*

Вариант ответа	Тип вуза		
	Ведущие (21)	Средние (252)	Отстающие (101)
На закупку учебного, научного оборудования	71	60	59
На инфраструктуру для инклюзивного образования	5	10	16
На модернизацию системы управления вузом	10	6	12
На обеспечение студентов общежитиями	33	25	20
На повышение квалификации своих сотрудников	43	35	38
На подписку периодических изданий/ресурсов	0	1	1
На привлечение более квалифицированных сотрудников	33	25	38
На приобретение/разработку компьютерных программ и баз данных	14	25	31
На развитие «третьей миссии»	14	7	11
На развитие инфраструктуры НИОКР	14	24	27
На развитие программы стипендий	14	4	6
На развитие учебной инфраструктуры	38	54	30
На расширение/развитие образовательных программ	43	37	32
На расширение/развитие исследовательских проектов	57	42	40
На увеличение заработной платы НПР	29	42	46
На увеличение заработной платы административных работников	0	12	7
На цифровизацию деятельности вуза	76	65	74
Другое	0	0	0

\* Выберите не более пяти ответов.

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

**Табл. 8. Планы поддержки направлений деятельности вуза**  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

❓ Планирует ли Ваш вуз инвестировать дополнительные ресурсы (или увеличить инвестиции) в какие-либо проекты/направления в ближайшие два-три года?\*

Вариант ответа	Тип вуза		
	Ведущие (21)	Средние (252)	Отстающие (101)
На закупку учебного, научного оборудования	48	47	49
На инфраструктуру для инклюзивного образования	10	15	19
На модернизацию системы управления вузом	19	13	14
На обеспечение студентов общежитиями	33	26	23
На повышение квалификации своих сотрудников	52	38	40
На подписку периодических изданий/ресурсов	5	4	4
На привлечение более квалифицированных сотрудников	43	24	29
На приобретение/разработку компьютерных программ и баз данных	19	25	30
На развитие «третьей миссии»	14	9	12
На развитие инфраструктуры НИОКР	24	33	34
На развитие программы стипендий	14	9	11
На развитие учебной инфраструктуры	48	54	34
На расширение/развитие образовательных программ	43	43	34
На расширение/развитие исследовательских проектов	71	37	32
На увеличение заработной платы НПР	29	37	40
На увеличение заработной платы административных работников	0	6	7
На цифровизацию деятельности вуза	76	64	69
Другое	5	4	6

\* Выберите не более пяти ответов.

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

заведения, краткосрочные приоритетные направления развития, сформированные ректором вместе с другими акторами, ответственными за принятие решений. Однако все еще непонятно, что имеется в виду под дополнительными ресурсами и интерпретировать данный вопрос из-за этого можно по-разному.

- Таблица 9: «По каким из перечисленных направлений требуются серьезные изменения?» – вопрос, ответ на который проясняет мнение руководителя по поводу слабых мест вуза в настоящее время.
- Таблица 10: «Какие направления Вы считаете приоритетными до 2025 года?» – вопрос, требующий определения среднесрочных приоритетных направлений развития,

сформулированных во многом ректором и его командой.

Большинство руководителей вузов независимо от типа вуза стремятся уделять большое внимание закупке учебного, научного оборудования, расширению и развитию исследовательских проектов, цифровизации деятельности вуза. При этом в их приоритетах почти отсутствуют направления развития инфраструктуры для инклюзивного образования, подписок на периодические издания. В общем, желания руководителей разных типов вузов примерно совпадают за некоторыми исключениями. Это касается, например, развития программы стипендий и учебной инфраструктуры, увеличения заработной платы научно-педагогическим и административным работникам. Отстающие

**Табл. 9. Ключевые проблемные зоны работы, требующие инвестиций**  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

❓ По каким из перечисленных направлений, по Вашим оценкам, требуются серьезные изменения для развития вашего вуза?\*

Вариант ответа	Тип вуза		
	Ведущие (21)	Средние (252)	Отстающие (101)
Аппаратная ИТ-инфраструктура вуза	33	46	43
Дополнительное профессиональное образование	48	33	31
Другие образовательные программы	10	11	4
Материальная инфраструктура вуза, кроме общежитий	29	41	39
Научные исследования	43	46	46
Общежития вуза	48	44	37
Организационная структура вуза	14	10	13
Подписка на массовые онлайн-курсы	5	8	9
Подписка на цифровые библиотеки	5	12	6
Привлечение иностранных студентов	5	42	36
Развитие ИТ-кадров	33	31	31
Развитие научно-педагогических кадров	48	35	37
Разработка цифровых образовательных ресурсов	48	42	43
Реализация программ высшего образования	19	19	25
Сетевые образовательные программы и пр.	29	33	43
Специализированное программное обеспечение	24	21	29
Уровень подготовки принятых на обучение	29	24	25
Цифровые системы для вуза	33	37	42
Ничего из перечисленного	0	0	0

\* Отметьте все подходящие ответы.

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

вузы больше ориентированы на общее выправление ситуации по базовым направлениям работы, а ведущие – на развитие, в частности, в сфере науки.

Указываемые планируемые направления развития примерно совпадают с отмеченными выше потенциальными направлениями развития вузов – руководители постоянны в своих желаниях инвестиций в цифровизацию, закупку учебного и научного оборудования. Однако стоит отметить несоответствия. Например, существенно увеличивается разрыв между ведущими и остальными вузами по направлению расширения и развития исследовательских проектов.

Таблица 9 наиболее полно отражает мнения ректоров по поводу ситуации в вузе в настоящее время. Стоит отметить, что направления, отраженные в этой таблице, несколько отличаются от тех, что были представлены выше, но могут быть релевантно соотнесены. Многие из приведенных выше приоритетных направлений развития и желаний ректора совпадают с личными мнениями руководителей по поводу необходимых серьезных изменений. По оценкам ректоров вузов, большое внимание стоит уделять цифровизации образования и научным исследованиям.

Для большинства направлений деятельности ответы руководителей разных типов

**Табл. 10. Приоритетные направления развития вуза**  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

**?** Какие направления развития Вашего вуза Вы считаете приоритетными на период до 2025 года?\*

Вариант ответа	Тип вуза		
	Ведущие (21)	Средние (252)	Отстающие (101)
Аппаратная ИТ-инфраструктура вуза	19	23	30
Дополнительное профессиональное образование	43	59	52
Другие образовательные программы	10	10	11
Материальная инфраструктура вуза, кроме общежитий	29	40	35
Научные исследования	71	61	57
Общежития вуза	33	28	19
Организационная структура вуза	5	8	8
Подписка на массовые онлайн-курсы	5	0	2
Подписка на цифровые библиотеки	0	0	1
Привлечение иностранных студентов	29	36	31
Развитие ИТ-кадров	14	10	13
Развитие научно-педагогических кадров	38	44	39
Разработка цифровых образовательных ресурсов	29	24	27
Реализация программ высшего образования	67	68	69
Сетевые образовательные программы и пр.	19	12	18
Специализированное программное обеспечение	10	9	12
Уровень подготовки принятых на обучение	29	10	17
Цифровые системы для вуза	24	25	30
Ничего из перечисленного	0	0	0

\* Отметьте не более пяти подходящих ответов.

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

вузов схожи. Этого нельзя сказать, например, о привлечении иностранных студентов. Доля иностранных студентов – важная метрика «качества» высшего учебного заведения во многих международных рейтингах. Возможно, проблема привлечения иностранцев менее остро стоит для ведущих вузов, так как они уже достигли достаточных показателей «интернационализации».

Помимо этого, ведущие вузы заметно большее внимание уделяют программам дополнительного образования. У таких вузов чаще есть ресурсы на запуск подобных программ. Возможно, это отчасти объясняется и повышенным вниманием к запросам работодателей

и студентов, о чем говорилось ранее. В противоположность этому руководители вузов не считают реализацию программ высшего образования направлением, которое требует серьезных изменений. Это можно объяснить их зарегулированностью и «привычностью». В конце концов, программы высшего образования – один из наиболее понятных для вуза видов деятельности.

По мнению руководителей вузов, направления, нуждающиеся в серьезных изменениях, – во многом не те, которые считаются приоритетными. Так, наиболее значимой задачей для всех типов вузов является реализация программ высшего образования. Важную роль

руководители вузов отводят научным исследованиям, что особенно характерно для ведущих вузов, в которых научные исследования в соответствии с данным опросом – первый приоритет. На среднесрочную перспективу (до 2025 г.) примерно выравниваются в разных типах вузов приоритеты по привлечению иностранных студентов. Можно сделать вывод, подтверждающий наши предыдущие рассуждения, – для ведущих вузов эта проблема не стоит остро, но они осознают необходимость постоянной работы в данном направлении. Подводя итог стратегиям и позиционированию

вузов, можно сделать вывод о важности основных направлений – цифровизации и науки. Судя по всему, глобальный тренд на цифровизацию, государственные приоритеты и коронавирусные ограничения привели к возрастанию роли цифровых технологий в образовательных и научных процессах в вузах. Помимо этого, на всех уровнях руководители вузов отмечают важность исследовательской компоненты деятельности вузов. Это проявляется как в желании ректоров улучшать инфраструктуру и оборудование, так и в оценке среднесрочных приоритетных направлений развития.

## Возможности реализации изменений

Как показывает табл. 11, за счет собственных ресурсов возможными кажутся изменения в дополнительном профессиональном образовании и в других образовательных программах, а также в организационной структуре вуза. Наименее возможными представляются, например, изменения в уровне подготовки принятых к обучению,

в общежитиях вузов и в специализированном программном обеспечении. В целом можно отметить, что руководители вузов высоко оценивают возможности осуществить многие изменения в вузах за счет собственных средств, и это хороший знак, предполагающий наличие в определенной степени финансовой автономии вузов.

**Табл. 11. Наличие ресурсов для реализации изменений**  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

**?** По каким из указанных направлений у Вашего вуза есть возможности реализовать изменения за счет собственных ресурсов?\*

Вариант ответа	Тип вуза		
	Ведущие (21)	Средние (252)	Отстающие (101)
Аппаратная ИТ-инфраструктура вуза	29	24	26
	(7)	(17)	(43)
Дополнительное профессиональное образование	80	79	97
	(10)	(84)	(31)
Другие образовательные программы	50	81	75
	(2)	(27)	(24)
Материальная инфраструктура вуза, кроме общежитий	17	12	31
	(6)	(103)	(39)
Научные исследования	0	34	41
	(9)	(115)	(46)
Ничего из перечисленного	14	12	5
	(21)	(243)	(100)
Общежития вуза	0	3	5
	(10)	(112)	(37)
Организационная структура вуза	67	62	77
	(3)	(24)	(13)

Табл. 11. (окончание)

Вариант ответа	Тип вуза		
	Ведущие (21)	Средние (252)	Отстающие (101)
Подписка на массовые онлайн-курсы	0	33	33
	(7)	(117)	(43)
Подписка на цифровые (электронные) библиотеки	0	45	67
	(1)	(31)	(6)
Привлечение иностранных студентов	0	43	56
	(1)	(106)	(36)
Развитие ИТ-кадров	43	29	42
	(1)	(106)	(36)
Развитие научно-педагогических кадров	70	66	51
	(10)	(89)	(37)
Разработка цифровых образовательных ресурсов	70	60	51
	(10)	(105)	(37)
Реализация программ высшего образования	0	52	80
	(4)	(48)	(25)
Сетевые образовательные программы с ведущими университетами, программа двойных дипломов	67	41	49
	(6)	(83)	(43)
Специализированное программное обеспечение	0	19	24
	(5)	(52)	(29)
Уровень подготовки принятых на обучение	33	39	32
	(6)	(61)	(25)
Цифровые системы, разработка/оптимизация для вуза	71	27	33
	(7)	(94)	(42)

\* Множественный выбор.

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

### 4.3. «Хороший менеджмент»

В этом разделе мы анализируем оценки руководителями вузов изменений характеристик организации, которые в том числе связаны с управлением; оценки руководителями подразделений возможности решать вопросы в вузе; их самооценку управленческих подходов работы с людьми. Стоит отметить, что на ряд вопросов анкеты не ответили многие руководители вузов и подразделений, что ставит под сомнение достоверность интерпретации полученных результатов. Однако некоторые из результатов представляются настолько робастными, что сложно ожидать, что они не окажутся таковыми при большей полноте информации.

Что касается изменений в рутинной работе вуза, для всех типов вузов характерно преобладание ответа «Рост» (90% ответивших)

на вопрос о представлении отчетности в вышестоящие организации и ведомства (табл. 12). Аналогично отмечают и рост отчетности, предоставляемой преподавателями и научными сотрудниками. Представляет интерес, что для ведущих вузов все более распространенной практикой становится перевод сотрудников на договоры ГПХ, тогда как в вузах других типов изменения так не воспринимаются. Возможно, это связано с более активным внедрением ориентированных на количественные показатели практик нового менеджизма в ведущих вузах. В целом, из позитивных изменений большая часть руководителей вузов также отмечают улучшение рабочего климата и обновление состава сотрудников: рост числа приходящих молодых научных сотрудников,

**Табл. 12. Изменения характеристик работы вуза**  
(в процентах от численности опрошенных руководителей вузов)

По Вашему мнению, за последние три–пять лет как изменились следующие характеристики: выросли, снизились или не изменились в Вашем вузе / филиале Вашего вуза?

	Рост	Практически нет изменений	Снижение
Объемы отчетности, предоставляемые руководством образовательной организации вышестоящим организациям, ведомствам	89.7	9.1	1.2
Объемы отчетности, предоставляемой преподавателями, научными сотрудниками	66.7	28.0	5.3
Доля расходов на оплату труда в совокупных расходах организации	59.1	37.0	3.6
Трудовая мотивация преподавателей, научных сотрудников	44.7	43.7	11.6
Приход молодых специалистов в качестве преподавателей и научных сотрудников	42.8	36.7	20.5
Нагрузка преподавателей, научных сотрудников	42.2	40.4	17.4
Объемы финансирования на профессиональное развитие преподавателей, научных сотрудников (переподготовку и повышение квалификации и др.)	31.9	52.9	15.2
Дифференциация в оплате труда внутри коллектива	31.4	62.7	5.8
Заполнение вакансий преподавателей и научных сотрудников	29.9	59.7	10.4
Общая численность преподавателей и научных сотрудников (включая совместителей)	20.2	46.2	33.6
Перевод преподавателей, научных сотрудников из штата на внешнее совместительство или договоры гражданско-правового характера	13.2	71.3	15.5
Неустойчивость заработной платы преподавателей и научных сотрудников из-за введения стимулирующих выплат	11.7	73.3	15.0

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

**Табл. 13. Сложности в организации рутинных вопросов работы подразделения**  
(в процентах от численности опрошенных руководителей образовательных и научных подразделений)

Вариант ответа	Доля ответов «Очень сложно» и «Скорее сложно» среди всех ответивших
Организовать закупки расходных материалов	45.6
Организовать закупки научного оборудования (приборов)	56.2
Трудоустроить нового сотрудника, имеющего российское гражданство	22.8
Трудоустроить нового сотрудника, не имеющего российского гражданства	45.3
Организовать крупное научное мероприятие (например, конференцию всероссийского или международного уровня)	26.7

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей образовательных и научных подразделений вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

повышение трудовой мотивации и увеличение расходов на оплату труда.

Таблица 13 отражает потенциальные возможности руководителей подразделений в решении некоторых рутинных вопросов работы подразделения. Так, респонденты указывали

на сложности в закупке расходных материалов, научного оборудования и приборов. Меньше проблем отмечено с трудоустройством сотрудника, имеющего российское гражданство (в отличие от сотрудника без российского гражданства). Возникают незначительные

сложности и при организации крупного научного мероприятия.

Таблица 14 характеризует стиль и потенциальную гибкость руководства и работы с коллективами. Высказывания опрошенных близки по содержанию с выводами обзора [Bryman, 2007], который выделяет типы поведения лидера (руководителей кафедр, факультетов, департаментов), оцениваемые в литературе как эффективные в сфере высшего образования. Они заключаются в том, чтобы:

- четко представлять направление / стратегическое видение;
- быть внимательным;
- справедливо и честно относиться к преподавательскому составу;
- быть надежным;
- предоставлять возможность участвовать в принятии ключевых решений / поощрять открытое общение;
- полно информировать о направлении развития департамента;
- действовать как образец для подражания / авторитет;
- создать позитивную / коллегиальную рабочую атмосферу в отделе;
- продвигать кафедру внутри вуза и во взаимодействии с внешними стейкхолдерами;
- предоставлять фидбэк о производительности;
- предоставлять ресурсы и корректировать рабочие нагрузки для стимулирования преподавания и исследований;
- организовывать академические встречи, повышающие репутацию кафедры.

**Табл. 14. Степень согласия с утверждениями о стиле руководства**  
(в процентах от численности опрошенных руководителей образовательных и научных подразделений)

Вариант ответа	Доля согласившихся среди ответивших
Моя команда ждет от меня решений и действий. Незачем и некогда выяснять мнение каждого или проводить обсуждения с группой	23.7
Хотя последнее слово и остается за мной, я всегда привлекаю остальных участников команды к процессу принятия решений. Мне важно знать их мнение!	84.7
Мне вмешиваться не обязательно – если участникам команды понадобится моя помощь, они сами меня позовут	37.0
Я предпочитаю не контролировать жестко ход выполнения работы, но всегда строго спрашиваю по результатам	68.1
Участники команды смогут успешно справиться с задачами, если будут следовать тщательно продуманным процедурам. Моя главная задача – довести такие процедуры до совершенства и проследить, чтобы они выполнялись	65.3
Моя главная задача – предоставить ресурсы и удовлетворить потребности моей команды. Если я предоставлю им необходимые условия, все важные задачи они выполнят сами	60.8
Быть руководителем для меня – это прежде всего поощрять профессиональный рост и развитие каждого участника команды	83.2
Моя главная задача – сформировать и поддержать командный дух, лояльность коллективу. Только ощущая себя единым целым, все будут работать сообща и сумеют достигнуть любых высот	81.7
Моя основная задача – вдохновлять своих сотрудников, быть для них примером для подражания. Поэтому я сам(а) выкладываюсь на 110%, помогая им поддерживать нужный настрой	83.4
Я подробно объясняю своим сотрудникам, куда мы движемся и почему. Как именно мы достигнем цели – не так важно, каждый из них сам решает, как и чем помочь общему делу	65.5

Источник: НИУ ВШЭ, опрос руководителей образовательных и научных подразделений вузов в рамках Мониторинга экономики образования, 2020/2021 уч. г.

Руководители подразделений вузов разных типов давали похожие ответы – в основном социально желательные. Так, многие из них считают, что люди в подчинении редко полагаются на их единоличное решение и видят необходимость в обсуждении принимаемых решений; многие руководители утверждают, что всегда привлекают других людей к принятию решений. Стоит отметить, что даже на уровне подразделений перечень решаемых вопросов может быть огромным, что является серьезным ограничением нашего анализа – очевидно, что

процессы принятия разных решений (бюрократических, административных) могут сильно различаться.

Руководители также акцентируют тщательно продуманные процедуры работы своих сотрудников, поощрение профессионального роста и развития каждого члена команды, «вдохновение» сотрудников. На основе предоставленных руководителями ответов они оценивают себя как грамотных менеджеров, осознающих важность работы с подчиненными по разным направлениям.



## Заключение

Данный бюллетень содержит описание управленческих практик вузов. В частности, рассмотрены условия работы вузов в рамках системы государственного регулирования и новых проектов по трансформации управления вузов. Российская система характеризуется зарегулированностью и централизацией контроля над вузами. Новые проекты и реформы с 2010-х гг. в сфере высшего образования разрабатываются и реализуются с опорой на концепцию “new public management” – результативность и эффективность организаций, стратегическое планирование, поддержка «точек роста», эффективный контракт, смена университетских лидеров и пр.

В бюллетене представлен анализ данных опросов руководителей вузов и их подразделений в следующих трех разрезах: 1) структура принятия решений; 2) стратегии и приоритеты развития; 3) практики «хорошего менеджмента». Исследование основывается на выделении трех групп вузов: ведущие, средние, отстающие. Многие результаты анализа ограничены социальной желательностью ответов и их универсальностью и ожидаемостью вне зависимости от положения университета. Однако полученные результаты можно объединить в следующие группы выводов.

Во-первых, ведущие вузы чаще показывают более высокий уровень самостоятельности их подразделений. Например, когда речь идет о роли стейкхолдеров в принятии решений по разным аспектам деятельности вузов, то именно руководители ведущих вузов отметили важную роль ученых советов факультетов. Более того, в ведущих вузах большие полномочия делегированы на уровне подразделений, средние вузы оказываются «средними» и по степени передачи полномочий на уровне подразделений, тогда как делегирование

наименее характерно для отстающих вузов. Несмотря на то, что в целом руководители подразделений чувствуют больше автономии в вопросах содержания образовательной и научной деятельности и меньше – в формах управления и финансирования, в ведущих вузах они считают, что имеют чуть больше возможностей распоряжаться бюджетом подразделения, определять уровень заработной платы, стимулирующих выплат сотрудникам, нанимать и увольнять сотрудников. Однако в связи с ограниченными данными нельзя говорить о статистически значимых различиях.

Такой паттерн большей автономии подразделений в ведущих вузах можно объяснить и факторами размера (сложная организационная структура), и регулируемыми инструментами (статус автономных организаций и возможность самостоятельно разрабатывать и реализовывать программы), и более разнородной структурой внешней среды, с которой взаимодействуют университет и его подразделения.

Во-вторых, реализация идеи стратегического развития в общественном секторе привела к повсеместной разработке и реализации стратегических документов. Многие руководители подразделений всех вузов (60–80%) отмечают рост требований к результатам работы научно-педагогического состава и административной нагрузки на подразделения, гораздо меньше руководителей (20–40%) заметили рост возможностей получения дополнительного финансирования на научные проекты или образовательные программы, развитие кадрового потенциала. В целом, ключевыми стратегическими приоритетами развития вузов являются цифровизация и стимулирование исследовательской деятельности вузов. Глобальный тренд на цифровизацию, государственные

приоритеты и коронавирусные ограничения привели к возросшей важности цифровых технологий в образовательных и научных процессах в вузах.

В-третьих, у руководителей подразделений всех вузов возникают сложности в организации рутинных процессов. Респонденты указывали на трудности в закупке расходных материалов, научного оборудования и приборов. Руководители отмечают рост отчетности как ведомственной, так и внутри университетов, представляемой преподавателями и научными сотрудниками. Несмотря на бюрократизацию, в целом в части «хорошего менеджмента» можно отметить, что руководители среднего уровня оценивают собственные лидерские стили как эмпатичные и поддерживающие, что

подтверждает и общую универсальность социально желательных ответов.

Полученные данные раскрывают лишь небольшую часть реалий управления вузами, а точнее, их восприятия руководителями высшего и среднего уровней. Многие вопросы управления выражаются у всех вузов в росте отчетности, бюрократизации, низкой возможности принимать решения по ключевым финансовым и кадровым вопросам локально в подразделениях. Отчасти это отражает общую институциональную картину растущей плановой логики микроменеджмента, отчасти – не выстроенную работу вузов в этих условиях, отчасти – традиционное восприятие работы управленца в госсекторе и больших сложных организациях.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Абрамов Р. Н., Груздев И. А., Терентьев Е. А. (2016) Тревога и энтузиазм в дискурсах об академическом мире: международный и российский контексты // Новое литературное обозрение. Т. 138. № 2. С. 16–32.
- Бычкова О. В. (2016) Что такое shared governance? // Университетское управление: практика и анализ. № 5 (105).
- Герашенко Д., Губа К., Мироненко А. (2016) Новые управленцы в вузах? Волна смены ректоров в 2015–2017 гг. СПб.: ЦИАНО ЕУСПб. – 16 с.
- Гусарова М. В., Овчинникова М. А. (2014) Управление по результатам в системе государственного управления в России: подходы и результаты реформирования за последние 10 лет // Вопросы государственного и муниципального управления. № 1.
- Дежина И. Г. (2020) Научная политика в ведущих российских университетах: эффекты «нового менеджериализма» // Университетское управление: практика и анализ. Т. 24. №. 3. С. 13–26.
- Зиньковский К. В., Деркачев П. В. (2016) Реструктуризация системы высшего образования: оценка результатов объединений вузов // Университетское управление: практика и анализ. № 6. С. 135–145.
- Карелина И. Г., Соболев А. Б., Сорокин С. О. (2015) Мониторинг деятельности образовательных организаций – инициатива системных изменений в высшем образовании // Высшее образование сегодня. № 6.
- Кейсы российских университетов (2016). Выпуск 1. 2014–2016 / Сост.: К. В. Зиньковский, Е. А. Савелёнок. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета.
- Кейсы российских университетов (2018). Выпуск 2. 2017–2018 / Сост.: К. В. Зиньковский, Е. А. Савелёнок. Екатеринбург: Издательство Уральского университета.
- Кейсы российских университетов (2021). Выпуск 3. 2019–2021 / Сост.: К. В. Зиньковский, Е. А. Савелёнок. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета.
- Кокшаров В. А., Сандлер Д. Г., Кузнецов П. Д., Клягин А. В., Лешуков О. В. (2021) Пандемия как вызов развитию сети вузов в России: дифференциация или кооперация? // Вопросы образования. № 1. С. 52–73.
- Лисюткин М. А. (2017) О возможных причинах ухудшения ресурсной базы вузов // Вопросы образования. № 2. С. 74–94.
- Минобрнауки России (2020) Форма № ВПО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры». <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/>
- Соколов М. М., Лопатина С. Л., Яковлев Г. А. (2018) От товарищества к учреждениям: конституционная история российских вузов // Вопросы образования. №. 3.
- Титова Н. Л. (2008) Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М.: МАКС Пресс.
- Титова Н. Л. и др. (2008) Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы.
- Цивинская А.О., Губа К.С. (2020) Мониторинг эффективности образовательных организаций как источник данных о российском высшем образовании // Университетское управление: практика и анализ. № 24(2). С. 121–130.
- Шубенкова А. (2014) Программно-стратегические документы в государственной политике Российской Федерации: институциональный анализ. <https://www.hse.ru/sci/diss/126036383>.
- Юдкевич М., Кузьминов Я. (2021) Университеты в России: как это работает. Litres.

- Aarrevaara, T., Pinheiro, R., Söderlind, J.* (2019) Strategy as dialogue and engagement // Reforms, organizational change and performance in higher education. Palgrave Macmillan, Cham. P. 211–234.
- Agasisti, T., Abalmasova, E., Shibanova, E., Egorov, A.* (2021) The causal impact of performance-based funding on university performance: quasi-experimental evidence from a policy in Russian higher education // Oxford Economic Papers. gpab039. <https://doi.org/10.1093/oep/gpab039>
- Agasisti, T., Egorov, A., Maximova, M.* (2021) Do merger policies increase universities' efficiency? Evidence from a fuzzy regression discontinuity design // Applied Economics. Vol. 53. No. 2. P. 185–204.
- Agasisti, T., Shibanova, E.* (2021) Actual Autonomy, Efficiency and Performance of Universities: Insights from the Russian Case // International Journal of Public Administration.
- Agasisti, T., Shibanova, E., Platonova, D., Lisyutkin, M.* (2020) The Russian Excellence Initiative for higher education: a nonparametric evaluation of short-term results // International Transactions in Operational Research. Vol. 27. No. 4. P. 1911–1929.
- Boer de, H., Maassen, P.* (2020) University governance and leadership in Continental Northwestern Europe // Studies in Higher Education. Vol. 45. No. 10. P. 2045–2053.
- Bryman, A.* (2007) Effective leadership in higher education: A literature review // Studies in higher education. Vol. 32. No. 6. P. 693–710.
- Carnoy, M. et al.* (2018) (ed.). Higher education in federal countries: a comparative study. SAGE Publishing India.
- Chirikov, I.* (2018) The Sputnik syndrome: how Russian universities make sense of global competition in higher education // International status anxiety and higher education. The Soviet legacy in China & Russia. P. 259–280.
- Deem, R., and Brehony, K. J.* (2005) Management as Ideology: The Case of 'New Managerialism' in Higher Education // Oxford Review of Education. No. 31 (2). P. 217–235. <https://doi.org/10.1080/03054980500117827>.
- Ekman, M., Lindgren, M., Packendorff, J.* (2018) Universities need leadership, academics need management: discursive tensions and voids in the deregulation of Swedish higher education legislation // Higher Education. Vol. 75. No. 2. P. 299–321.
- Froumin, I., Leshukov, O.* (2018) The Russian Federation: Pragmatic Centralism in a Large and Heterogeneous Country, in: Higher Education in Federal Countries: A Comparative Study / Ed. by M. Carnoy, I. Froumin, O. Leshukov, S. Marginson. L.: Sage. P. 354–407.
- Gerashchenko, D.* (2021) University Leader Appointment Procedure in the Russian Federation: Building a Vertical of Power in Higher Education // Available at SSRN.
- Goodall, A. H.* (2009) Highly cited leaders and the performance of research universities // Research Policy. No. 38.7. P. 1079–1092.
- Goodall, A. H., Bäker, A.* (2015) A theory exploring how expert leaders influence performance in knowledge-intensive organizations // Incentives and Performance. Springer, Cham. P. 49–67.
- Goodall, A. H., McDowell, J. M., Singell, L. D.* (2014) Leadership and the Research Productivity of University Departments // IZA Discussion Papers. No. 7903. Institute of Labor Economics (IZA).
- Guba, K., Gerashchenko, D.* (2020) Strengthening Academic Leadership from Above: "Renewal" of the Russian University Leaders // Available at SSRN 3822361.
- Lovakov, A., Panova, A. A., Sterligov, I., Yudkevich, M. M.* (2021) Does government support of a few leading universities have a broader impact on the higher education system? Evaluation of the Russian University Excellence Initiative // Research Evaluation. Vol. 30. Issue 3. P. 240–255. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvab006>
- Matveeva, N., Sterligov, I., Yudkevich, M. M.* (2021) The effect of Russian University Excellence Initiative on publications and collaboration patterns // Journal of Informetrics. Vol. 15. No. 1. Article 101110.
- McCormack, J., Propper, C., Smith, S.* (2014) Herding cats? Management and university performance // The Economic Journal. Vol. 124. No. 578. P. F534–F564.
- Prakhov, I., Rudakov, V.* (2021) The determinants of faculty pay in Russian universities: incentive contracts // European Journal of Higher Education. Vol. 11. No. 4. P. 408–431, DOI: 10.1080/21568235.2020.1870243
- Salancik, G. R., Pfeffer, J.* (1978) The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row. P. 167–199.

*Shattock, M.* (2006) *Managing good governance in higher education*. McGraw-Hill Education (UK).

*Smart, J. C., St. John, E. P.* (1996) Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the "culture type" and "strong culture" hypotheses // *Educational evaluation and policy analysis*. . Vol. 18. No. 3. P. 219–241. Sci-hub.do/10.3102/01623737018003219

*Tight, M.* (2014) Collegiality and managerialism: A false dichotomy? Evidence from the higher education literature // *Tertiary Education and Management*. Vol. 20. No. 4. P. 294–306.

**Платонова Дарья Павловна,  
Никифорова Нина Юрьевна**

**ВНУТРЕННЕЕ УПРАВЛЕНИЕ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ:  
ВЗГЛЯД ПРАКТИКОВ В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕЙСЯ СРЕДЫ**

*Информационный бюллетень*

Редактор З. А. Басырова

Дизайн И. В. Цыганков

Компьютерный макет А. Н. Корзун

Подписано в печать 4.02.2022.  
Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>8</sub>. Бумага мелованная. Печ. л. 4.5.  
Тираж 70 экз. Заказ № 18287

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
101000, Москва, Мясницкая ул., 20

Отпечатано в ООО «АйПринт»  
105062, Москва, Подсосенский пер., 23, стр. 5  
Тел.: +7 (499) 648-17-02

Национальный исследовательский  
университет «Высшая школа  
экономики» (НИУ ВШЭ)



Проект  
«Мониторинг экономики  
образования»



---

Сборник  
«Мониторинг экономики  
образования: 2020»



Информационные бюллетени  
серии «Мониторинг экономики  
образования»



---

Статистический сборник  
«Индикаторы образования»



Краткий статистический сборник  
«Образование в цифрах»



---

Статистический обзор  
«Высшее образование  
в России»



Статистический обзор  
«Дошкольное образование  
в России»

