

Горизонтальное управление в российском вузе: дань современности или насущная необходимость?

Буцык Сергей Владимирович – канд. пед. наук, доцент, проректор по учебной работе.
E-mail: bsv@chgaki.ru

Челябинский государственный институт культуры, Челябинск, Россия

Адрес: 454091, г. Челябинск, ул. Орджоникидзе, 36-а

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме использования горизонтальных методов в управлении учреждением высшего образования в России. Анализируются два организационно-педагогических процесса, которые являются для российских вузов относительно новыми, пришедшими во многом из западной системы образования: обучение магистрантов и обучение слушателей подготовительных отделений для иностранных граждан. По мнению автора, эти два процесса за последние несколько лет могли бы стать площадкой для апробации новых подходов к управлению в российских высших учебных заведениях. В выборку исследования вошли три вуза, расположенных в одном из регионов России (классический и гуманитарно-педагогический университеты, а также институт культуры). Показывается, что относительно крупные образовательные организации, как правило, интегрируют новые процессы в традиционную для себя вертикальную структуру управления. Основные предпосылки внедрения горизонтального управления в институтах культуры носят в значительной степени административно-экономический, а не организационно-инновационный характер. Вместе с тем практический опыт использования смешанных (горизонтально-вертикальных) структур управления в Челябинском государственном институте культуры показал положительные результаты и в части улучшения учебно-организационных показателей вуза.

Ключевые слова: управление вузом, горизонтальная модель управления, магистратура, иностранные студенты, институт культуры, горизонтально-вертикальные структуры управления

Для цитирования: Буцык С.В. Горизонтальное управление в российском вузе: дань современности или насущная необходимость? // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 10. С. 20-29.

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2018-27-10-20-29>

Особая **актуальность исследований в области управления высшим образованием** обусловлена изменениями, происходящими в российском законодательстве в последние годы. Совокупность данных изменений, на наш взгляд, свидетельствует о появлении устойчивой тенденции в высшем образовании, направленной на активный поиск новых подходов к управлению людьми (сотрудниками, преподавателями, студентами), которые могли бы эффективно дополнить сложившиеся традиционные методы и сочетаться с административным управлением.

Более глубокое и всестороннее осмысление подходов к управлению в российских вузах должно, на наш взгляд, учитывать не только административно-экономические, но и организационно-педагогические реалии, в том числе специфические особенности подготовки студентов в различных образовательных средах. Заметим при этом, что ряд исследователей отмечают весьма заметное смещение вектора преобразований систем управления российскими вузами в сторону всё более жёсткой централизации и бюрократизации многих организационных про-

цессов, что, по их мнению, только усиливает деградирующий сценарий развития данных систем [1–3]. Очевидные негативные последствия «менеджеристского» подхода нередко оправдываются прозрачностью и удобством традиционной административной вертикали. На практике, однако, он зачастую приводит к значительному снижению эффективности. По мнению ректора Томского государственного университета Э. В. Галажинского, «стимулирование междисциплинарных связей, как и проектирование самих пространств порождения междисциплинарного знания в коллективной деятельности, становится для вузов новой стратегической управленческой задачей» [1, с. 10]. Такой взгляд требует принципиально иного подхода к управлению российскими вузами.

Анализируя различные структуры управления по форме связи, можно заметить, что в настоящий период российскими организациями высшего образования, как правило, используется *вертикальная структура*, которая считается традиционной и подразумевает достаточно жёсткую иерархию между начальниками и подчинёнными. Среди наиболее распространённых в отечественных вузах подвидов иерархической структуры выделяется линейно-функциональная структура, к преимуществам которой исследователи часто относят единоначалие, оперативность при принятии и выполнении решений, высвобождение линейных руководителей от анализа проблем перераспределения задач на функциональных руководителей; к недостаткам – потенциальное дублирование управленческих функций на разных уровнях, возникновение разногласий между функциональными и линейными руководителями (подразделениями) ввиду нечёткого разграничения полномочий между ними. В противоположность вертикальным (иерархическим, бюрократическим) структурам организации в современной теории управления выделяются *горизонтальные* (адаптивные, органические) *структуры* управления, которые характеризуются раз-

мытостью или полным отсутствием иерархий, развитостью горизонтальных связей, неформальными отношениями между сотрудниками и т.п. К их достоинствам в целом относят гибкость, быструю адаптацию к изменениям внешней среды, стимулирование интеграционных процессов в организации, оптимизацию её персонала, внедрение новых информационных технологий управления. Основным недостатком подобных структур считается более высокая (по сравнению с иерархией) сложность управления персоналом, что повышает требования не только к уровню руководителей, но и к уровню специалистов, высокая квалификация и ответственность которых могут сыграть ключевую роль в решении задач. В современной практике российские образовательные организации если и отходят от традиционных методов управления, то обращаются скорее к использованию *смешанной модели*, в которой могут сочетаться оба направления руководства (и вертикальное, и горизонтальное), осуществляемых под управлением разных лиц. При этом традиционная (иерархическая) парадигма управления, на наш взгляд, является не преобладающей в отечественных вузах, а, скорее, доминирующей. В то же время это не исключает попыток практического использования образовательными учреждениями горизонтального управления – если не в управлении вузом в целом, то хотя бы в рамках определённых организационных процессов.

Для обеспечения объективности анализа в качестве предмета исследования нами были выбраны несколько федеральных вузов, имеющих различную размерность (контингент студентов очной формы обучения), целевую направленность и ведомственную принадлежность, но при этом территориально расположенных в одном российском регионе – Челябинской области. В выборку вошли следующие организации: 1) классический университет, подчинённый Министерству науки и высшего образования РФ, – Южно-Уральский государственный университет (наци-

ональный исследовательский университет) (далее – ЮУрГУ)¹; 2) подчинённый тому же ведомству вуз гуманитарно-педагогической направленности – Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет (далее – ЮУрГГПУ)²; 3) отраслевой вуз, подчинённый Министерству культуры РФ, – Челябинский государственный институт культуры (далее – ЧГИК)³. Учитывая доминирование традиционной модели управления российскими вузами в целом, мы выделили два относительно автономных организационных процесса, которые, на наш взгляд, за последние несколько лет могли бы стать площадкой для апробации инновационных подходов:

- управление магистратурой (программами подготовки магистров);

- управление подготовительным отделением для иностранных граждан (подготовка по дополнительным общеобразовательным программам, обеспечивающим подготовку иностранных граждан и лиц без гражданства к освоению профессиональных образовательных программ на русском языке).

Как известно, «уровневая» структура в российском высшем образовании стала реализовываться в полном объёме лишь с 2011 г. в связи с участием нашей страны в Болонском процессе. Повышенное внимание к обучению иностранных граждан в большинстве отечественных вузов актуализировалось ещё позднее, в связи с проведением ежегодного мониторинга эффективности⁴, где «между-

народная деятельность» определяется в терминах доли студентов-иностранцев в общем контингенте обучающихся.

Управление магистратурой

Анализ структур организации образовательной деятельности по магистерским программам в выбранных нами вузах показал, что при подготовке магистрантов классический и гуманитарно-педагогический университеты используют традиционную модель управления. При этом управление распределено по соответствующим факультетам, каждый из которых фактически автономно осуществляет подготовку магистрантов по закреплённым за ним направлениям, рассматривая их в значительной степени как возможность продолжения подготовки соответствующих бакалавров на более высоком уровне. Используемая модель, как правило, не требует дополнительных структурных элементов в деканатах факультетов, которые зачастую осуществляют руководство магистерским уровнем в полной аналогии с первым (бакалаврским). При необходимости решения каких-либо общеузовских задач координация действий между несколькими факультетами осуществляется, например, через руководителей магистерских программ, которые фактически являются заместителями даже не декана факультета, а заведующего кафедрой по вопросам подготовки магистрантов (Рис. 1).

Несмотря на заметные отличия в контингенте студентов очной формы обучения (более 16000 – в классическом и более 3500 – в гуманитарно-педагогическом университете) и стратегической направленности, данные образовательные учреждения можно отнести к группе относительно средних отечественных вузов, хотя, возможно, они расположены на различных границах такого условного диапазона. При этом представляется важным, что оба вуза имеют очень схожие принципы распределения магистерских программ. Так, в ЮУрГГПУ 12 программ второго уровня распределены по девяти факультетам, причём число бюджетных мест

¹ Южно-Уральский государственный университет. Национальный исследовательский университет. URL: <https://www.susu.ru/>

² Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет. URL: <http://www.cspu.ru/>

³ Челябинский государственный институт культуры. URL: <http://chgik.ru/>

⁴ Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/?m=vpo>



Рис. 1. Вертикальная структура управления подготовкой магистрантов в классическом и гуманитарно-педагогическом вузах

для приёма на каждую такую программу составляет не менее 11 с возможностью дополнительного набора в ту же группу на платной основе. Данный подход имеет основой в первую очередь организационно-экономические причины, а наличие небольшого количества различных направлений («Педагогическое образование» и «Психолого-педагогическое образование») позволяет гуманитарно-педагогическому университету распределять контрольные цифры приёма по профилям подготовки практически равномерно. ЮУрГУ, имеющий значительно больший спектр образовательных программ уровня магистратуры, придерживается, тем не менее, схожего принципа. Так, все магистерские программы вуза распределены по девяти факультетам, причём контрольные цифры приёма по очной форме обучения на 78% программ составляют не менее 10 мест с возможностью дополнительного набора на платной основе, а ещё на 16% программ выделено от шести до девяти бюджетных мест.

Челябинский государственный институт культуры использует принципиально иную модель, которую в значительной степени можно отнести к смешанной структуре, сочетающей в себе черты вертикального и горизонтального управления. Анализируя

предпосылки, повлекшие за собой необходимость такой структуры (Рис. 2), можно отметить ряд специфических условий, в которых находятся отечественные вузы отрасли культуры, имеющие значительно меньшую размерность (контингент обучающихся по очной форме – до 1500 чел.):

- относительно малое количество бюджетных мест (два–пять), ежегодно выделяемых на каждое направление магистратуры по сравнению с контрольными цифрами приёма (КЦП) в вузах, подчинённых Министерству науки и высшего образования РФ;
- относительно высокая стоимость платного обучения (большинство направлений сферы культуры относится к наиболее затратной стоимостной группе), что существенно затрудняет дополнительный набор;
- относительно небольшое число образовательных направлений магистратуры рассредоточено, как правило, по трём–четырёх укрупнённым группам направлений подготовки и специальностей (далее – УГНС), что в принципе исключает наличие близких дисциплин профессионального цикла [4].

К основным принципам формирования смешанной модели, сложившейся в ЧГИК, мы относим следующие: 1) выделение в каждой магистерской программе вуза фиксиро-



Рис. 2. Смешанная структура управления подготовкой магистрантов в институте культуры (сплошные линии – вертикальная направленность, пунктирные – горизонтальная)

ванного объёма часов (одинакового во всех программах) для набора дисциплин, которые будут направлены на освоение скорее универсальных и общепрофессиональных, нежели профессиональных компетенций; 2) объединение учебных групп различных направлений магистратуры при проведении занятий лекционного и семинарского типов по данным (общепрофессиональным) дисциплинам, что допускается действующим Порядком организации и осуществления образовательной деятельности⁵; 3) введение в штат работника, ответственного за магистратуру в целом, к основным задачам которого относятся: координация деятельности деканатов факультетов и профессорско-преподавательского состава при организации занятий по общепрофессиональным дисциплинам; проведение независимого мониторинга посещаемости и успеваемости учебных групп магистрантов, контроля качества образовательных программ и т.п.; решение других организационных вопросов, связанных с эффективным взаимодействием различных подразделений (сотрудников) образовательной организации.

⁵ Приказ Министерства образования и науки РФ от 5 апреля 2017 г. № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры». URL: <https://rg.ru/2017/07/19/minobr-prikaz301-site-dok.html>

К преимуществам использования такой (смешанной) структуры управления подготовкой магистрантов можно отнести следующее. Во-первых, безусловным организационно-экономическим плюсом является то, что учёт приведённых выше принципов позволяет снизить объём аудиторной нагрузки, необходимой для реализации магистерских программ в институте, и, как следствие, расходы вуза в целом до 20% – в зависимости от числа программ, количества магистрантов, выбранного объёма общепрофессиональных дисциплин и т.п. Важно отметить, что оптимизация не затрагивает блок практики и научно-исследовательской работы магистранта, в том числе преддипломную практику и подготовку магистерской диссертации, а касается только подходов к организации групповой работы студентов. К учебно-организационным преимуществам модели можно отнести все достоинства органических (горизонтальных) структур управления, описанные в современной литературе: гибкость, быструю адаптацию к изменениям внешней среды; стимулирование интеграционных процессов в организации, оптимизацию персонала, внедрение новых информационных технологий управления и т.п. Нивелирование основного недостатка горизонтальных структур, связанного с усложнением управления персоналом, достигается установлением определённого набора требований к компетенциям работника, ответственного за магистратуру. К ним следует отнести: наличие учёной степени и опы-

та управленческой работы в вузе; относительную независимость от факультетов и кафедр, реализующих программы магистратуры (при условии, если такой работник относится к профессорско-преподавательскому составу); способность к взаимодействию с другими участниками организационного процесса магистратуры на различных уровнях (проректором по учебной работе, руководителями среднего звена, преподавателями-предметниками и т.п.).

Управление подготовительным отделением для иностранных граждан

Необходимость организации подготовительных отделений (или факультетов) для иностранных граждан в большинстве российских вузов, как уже отмечалось, связана с проведением ежегодного мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. «Международная деятельность» определена в качестве одного из семи основных (целевых) показателей российского мониторинга, что дало толчок к обучению иностранцев не только в нескольких столичных вузах, но и в организациях, расположенных в различных регионах страны и подчинённых различным ведомствам [5].

Такое обучение, как правило, проводится по дополнительным общеобразовательным программам, обеспечивающим подготовку иностранных граждан и лиц без гражданства к освоению профессиональных образовательных программ на русском языке. При этом оно может осуществляться на платной основе и ограничиваться изучением только русского языка как иностранного, а также может проходить в рамках бюджетного финансирования с учётом соответствующих федеральных требований, согласно которым слушатель должен освоить дополнительные общеобразовательные программы, касающиеся изучения не только русского языка, но и ряда других предметов в зависимости от дальнейшей профессиональной направленности (естественнонаучной; инженерно-технической и технологической; гуманитарной;

экономической; медико-биологической). Важно отметить, что обучение большинства иностранных граждан сопряжено с соблюдением требований миграционного законодательства России и, как следствие, с необходимостью решения вузом ряда задач, не актуальных при подготовке российских студентов. К таковым относятся, например, подготовка приглашений, продление учебных виз, регистрация по месту пребывания, обеспечение своевременного прибытия и отъезда, в отдельных случаях – обеспечение встречи, услуг переводчика и другие.

В рассматриваемом классическом университете данные функции осуществляются вспомогательным подразделением (управлением международной деятельности), которое взаимодействует с профессорско-преподавательским составом. При этом ЮУрГУ имеет в своей структуре учебное подразделение (институт лингвистики), которое ведет подготовку бакалавров или магистров по направлениям, непосредственно связанным с профессиональным изучением языков (русского, иностранных). Более того, при необходимости такое учебное подразделение может организовать специальную кафедру русского языка как иностранного (РКИ). Таким образом, представленная на *рисунке 3* структура управления подготовительным отделением для иностранных граждан, с одной стороны, является смешанной, но, с другой, – она такова только в части взаимодействия учебного подразделения и вспомогательного. Весь спектр учебно-организационных вопросов фактически сосредоточен внутри одного института (факультета) лингвистики, функционирующего в рамках традиционной (вертикальной) структуры организации. Гуманитарно-педагогический университет, имея в структуре два профильных факультета (филологический и подготовки учителей иностранных языков), может использовать при необходимости аналогичную модель.

Главной причиной использования иной модели в ЧГИК является отсутствие в структуре отраслевого вуза соответствующей



Рис. 3. Структура управления подготовительным отделением для иностранных граждан в классическом университете (сплошные линии – вертикальная направленность, пунктирные – горизонтальная)

щего факультета (лингвистического, иностранных языков и т.п.). Кафедры, преподавательский состав которых осуществляет подготовку иностранных граждан, как правило, не входят в структуру каких-либо факультетов и не являются выпускающими (так называемые общеинститутские кафедры). К другим особенностям можно отнести значительно меньшую размерность таких высших учебных заведений, что, с одной стороны, ограничивает приём иностранцев (например, до 10 человек), а с другой – возможность существенного расширения вспомогательного персонала. В институте культуры весь спектр функций международного или паспортного отделов фактически осуществляют лишь несколько сотрудников, которые при этом могут быть подчинены различным линейным руководителям уровня ректората. Поэтому институт культуры, можно сказать, вынужден использовать более сложную (по сравнению с классическим университетом) модель управления подготовительным отделением для иностранных граждан, которая по своей структуре будет во многом смешанной, имеющей значительно больше горизонтальных связей между сотрудниками (под-

разделениями). Центральным звеном представленной на рисунке 4 модели является руководитель подготовительного отделения для иностранных граждан, выполняющий, по существу, функции деканата такого мини-факультета. Он взаимодействует как с учебными (общеинститутскими) кафедрами, так и со вспомогательными подразделениями (специалистами, курирующими международную деятельность в целом, а также с паспортно-визовой службой).

Решению проблем, связанных с усложнением управления персоналом, на наш взгляд, может способствовать соблюдение следующих принципов.

1. Руководитель подготовительного отделения должен являться помощником проректора по учебной работе (по совместительству или в порядке совмещения должностей). С учётом того, что вспомогательные подразделения (сотрудники) могут быть подчинены другим проректорам (по административно-хозяйственной, научной/творческой деятельности) или напрямую ректору, это позволит оперативно решать вопросы взаимодействия через уровень ректората. Данный статус повлияет и на эффективность взаимодействия с учебными подразделениями.



Рис. 4. Структура управления подготовительным отделением для иностранных граждан в институте культуры (сплошные линии – вертикальная направленность, пунктирные – горизонтальная)

ми (кафедрами), подчинёнными одному и тому же линейному руководителю (проректору по учебной работе).

2. В перечень требований к квалификации такого помощника/руководителя подготовительного отделения следует включить наличие опыта практической работы в учебно-методическом управлении и/или в приёмной комиссии образовательной организации.

3. Наличие опыта педагогической работы у руководителя подготовительного отделения желательно, но, на наш взгляд, не является строго обязательным, поскольку обучение слушателей в значительной степени сосредоточено в рамках ограниченного числа преподавателей, причём в основном одной кафедры – русского языка. В то же время в руководящий состав подготовительного отделения желательно ввести педагогического работника вуза с функционалом заместителя по социально-воспитательным вопросам. Это позволит эффективнее разрешать конфликты, связанные с проживанием иностранцев в общежитии, особенно при увеличении контингента слушателей.

Итоги исследования

В настоящий момент федеральные вузы, расположенные в российских регионах, достаточно редко отходят от традиционной (вертикальной) модели управления, причём не только учреждением в целом, но и от-

дельными автономными процессами. Приведённые выше примеры двух университетов (классического и гуманитарно-педагогического) показали, что такие образовательные организации, скорее, стараются «вписать» новые процессы (обучение магистрантов и обучение слушателей подготовительных отделений для иностранных граждан) в сложившуюся вертикальную структуру управления, нежели пытаются отойти от неё. Основные причины, повлекшие за собой необходимость изменения традиционной структуры управления в сторону смешанной, на наш взгляд, носят сугубо административно-экономический характер. В этой связи можно говорить о том, что использование современных (горизонтальных) подходов в управлении явилось *не столько «данью современности»* (желанием апробировать новые современные методы управления), *сколько «наущенной необходимостью»* (реализация новых образовательных программ в условиях значительно меньшей рентабельности по сравнению с университетами). Вместе с тем практический опыт использования смешанных структур управления в ЧГИК показал положительные результаты и в части учебно-организационных ориентиров. Так, за четырёхлетний период внедрения смешанной структуры управления подготовкой магистрантов (наборы на очную форму обучения 2014–2017 гг.) заметно улучшились такие показатели, как конкурс на бюджет-

ное место, посещаемость учебных занятий в первом и втором семестрах, успеваемость по итогам первых сессий и т.п. [4]. Данные результаты в комплексе, наряду с полученной положительной обратной связью со стороны магистрантов, могут стать объективными предпосылками для разработки новых образовательных программ уровня магистратуры, а также для организации аналитического сопровождения их взаимодействия с трансформировавшейся в вузе «по необходимости» системой управления данным процессом с учётом появления современных разработок в этой области [6].

Практическое применение в течение последних двух лет смешанной модели управления подготовительным отделением для иностранцев позволило не только решить экономические задачи – оптимизировать затраты вуза. В образовательной организации фактически сформировалась новая подсистема, которая обеспечивает непосредственный учебный процесс, а также позволяет решать целый ряд вопросов, направленных на успешную адаптацию студентов – граждан стран ближнего и дальнего зарубежья [7]. Перечисленные результаты стали следствием использования основных достоинств горизонтального управления (гибкость, быстрая адаптация к изменениям внешней среды, стимулирование интеграционных процессов в организации и т.п.) и нивелирования её недостатков, связанных с повышением требований к компетенциям ключевых со-

трудников (руководителей и специалистов среднего звена).

Литература

1. Галажинский Э.В. Как будет меняться управление университетами // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 2. С. 6–10.
2. Ключев А.К., Томилин О.Б., Томилин О.О., Фадеева И.М. Управление университетом: итоги трансформации // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 1. С. 93–104.
3. Бабинцев В.П. Бюрократизация регионального вуза // Высшее образование в России. 2014. № 2. С. 30–37.
4. Буцык С.В. Особенности управления подготовкой магистрантов в российском вузе культуры // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2018. № 44. С. 169–178.
5. Арефьев А.А., Шереги Ф.Э. Иностранные студенты в российских вузах / Министерство образования и науки Российской Федерации. М.: Центр социологических исследований, 2014. 228 с.
6. Акимов К.К., Калачикова О.Н. Управление магистратурой в условиях трансформации университета // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 1. С. 6–15.
7. Буцык С.В., Жернюкова Н.А., Усанова О.Г. О некоторых проблемах подготовки иностранных граждан в вузе культуры // Высшее образование в России. 2017. № 8–9. С. 135–142.

Статья поступила в редакцию 29.06.18

С доработки 13.07.18

Принята к публикации 25.08.18

Horizontal Management at Russian University: Current Trend or Urgent Need?

Sergey V. Butsyk – Cand. Sci. (Education), Assoc. Prof., Vice-Rector for Academic Affairs,
e-mail: bsv@chgaki.ru

Chelyabinsk State Institute of Culture, Chelyabinsk, Russia

Address: 36-a, Ordzhonikidze str., Chelyabinsk, 454091, Russian Federation

Abstract. The article addresses an actual problem of using horizontal methods in university management in Russia. Two organizational processes are analyzed, which are relatively new for Russian universities, which came, in many respects, from the Western education system: postgraduate training (Master's programs) and training of foreign citizens in the preparatory departments (programs

in Russian). These two processes, in the opinion of the author, over the past few years could become a platform for approbation of new modern approaches to management in Russian universities and institutes. The sample study included three federal universities located in one of the regions of Russia (classical university, university for humanities and pedagogy, and institute of culture and arts). It is shown that large educational organizations, as a rule, try to integrate new processes in the traditional (vertical) management structure. The basic prerequisites for implementing horizontal management in the institutes of culture, were mainly economic, not organizational or innovative. At the same time, the practical experience of using mixed (horizontal-vertical) management structures in the Chelyabinsk State Institute of Culture and Arts showed positive results both in terms of economic and educational-organizational indicators.

Keywords: management in higher education institution, horizontal management, postgraduate training, foreign students, institute of culture and arts, mixed management schemes

Cite as: Butsyk, S.V. (2018). [Horizontal Management at Russian University: Current Trend or Urgent Need?]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. Vol. 27. No. 10, pp. 20-29. (In Russ., abstract in Eng.)

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2018-27-10-20-29>

References

1. Galazhinsky, E.V. (2017). [How Will the Management of Universities Change]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* = University Management: Practice and Analysis. No. 2, pp. 6-10. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Klyuev, A.K., Tomilin, O.B., Tomilin, O.O., Fadeeva, I.M. (2018). [University Management: Transformation Scenarios]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* = University Management: Practice and Analysis. No. 1, pp. 93-104. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Babintsev, V.P. (2014). [Bureaucratization of a Regional University]. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 2, pp. 30-37. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Butsyk, S.V. (2018). [Features of Postgraduate Training Management System in the Russian Institute of Culture and Arts]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv* = Bulletin of the Kemerovo State University of Culture and Arts. No. 44, pp. 169-178. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Arefiev, A.L., Sheregi, F.E. (2014). *Inostrannyye studenty v rossiyskikh vuzakh* [Foreign Students in Russian Universities]. Moscow: Center for Sociological Research, 228 p. (In Russ.)
6. Akimova, K.K., Kalachikova, O.N. (2018). [Direction of the Master's Program in the Conditions of University Transformation]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* = University Management: Practice and Analysis. No. 1, pp. 6-15. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Butsyk, S.V., Zhernokova, N.A., Usanova, O.G. (2017). [Some Problems of Training Foreign Citizens in the Institute of Culture]. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 8-9, pp. 135-142. (In Russ., abstract in Eng.)

*The paper was submitted 29.06.18
Received after reworking 13.07.18
Accepted for publication 25.08.18*