

«Чёрные лебеди» организационного дизайна российских университетов

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-44-55

Томилин Олег Борисович – канд. хим. наук, доцент, зав. кафедрой физической химии, tomilinob@mail.ru

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет Н.П. Огарева, Саранск, Россия

Адрес: 430005, г. Саранск, Республика Мордовия, ул. Большевикская, 68

Клюев Алексей Константинович – канд. филос. наук, доцент, руководитель кафедры ЮНЕСКО по университетскому управлению и планированию, a.k.kluev@urfu.ru

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

Адрес: 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19

***Аннотация.** Университеты России находятся в процессе динамической трансформации научного и образовательного процессов, структур и систем управления. Эти изменения происходят с разной скоростью и глубиной преобразований, допускают возможность как позитивных, так и негативных сценариев трансформации.*

Общим трендом развития системы управления вузом в стране, как и во всём мире, является менеджериализация, создающая свои риски в сфере трансформации университета. Целью статьи было, опираясь на методологию анализа организационных систем Г. Минцберга и концепцию «чёрных лебедей» Н. Талеба, проанализировать деградиционные сценарии развития систем управления университетом, выявить факторы и предпосылки таких сценариев и их последствия для вузов.

***Ключевые слова:** университетский менеджмент, менеджериализм, организационный дизайн, трансформация университетского управления*

***Для цитирования:** Томилин О.Б., Клюев А.К. «Чёрные лебеди» организационного дизайна российских университетов // Высшее образование в России. 2021. Т.30. № 8-9. С. 44-55. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-44-55*

“Black Swans” in Organizational Design of Russian Universities

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-44-55

Oleg B. Tomilin – Cand. Sci. (Chemistry), Assoc. Prof., Head of the Physical Chemistry Chair, tomlinob@mail.ru

National Research Mordovia State University named after N.P. Ogarev, Saransk, Russia

Address: 68, Bol'shevistskaya str., Saransk, 430005, Russian Federation

Alexey K. Klyuev – Cand. Sci. (Philosophy), Assoc. Prof., Chairholder of UNESCO Chair in University management and planning, a.k.klyuev@urfu.ru

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltzin, Ekaterinburg, Russia

Address: 19, Mira str., Ekaterinburg, 620002, Russian Federation

Abstract. Universities in Russia are experiencing a dynamic transformation of scientific and educational processes, their structures, and management systems. These changes occur at different rates and levels of transformation; they allow for both positive and negative transformation scenarios.

A general trend to develop university's management systems in the country – as well as in the whole world – lies in the **managerialization**, which poses risks for transforming a university. Following Mintzberg's methodology for analyzing organizational systems and Taleb's concept of "black swans", the paper aimed to analyze degradation scenarios for developing university's **management** systems and identify factors and conditions for these scenarios and their consequences for universities.

Keywords: university management, managerialism, organizational design, transformation of university management

Cite as: Tomilin, O.B., Klyuev, A.K. (2021). "Black Swans" in Organizational Design of Russian Universities. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 30, no. 8-9, pp. 44-55, doi: 10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-44-55. (In Russ., abstract in Eng.).

Введение

«Отцы ели кислый виноград, а у детей на зубах оскомина». Открывая статью этой билбейской истиной, мы бы хотели подчеркнуть значение высочайшей ответственности современников за предлагаемые и осуществляемые изменения в системе высшего образования, которая обусловлена цивилизационной значимостью высшей школы как социального института. Механизм проводимых изменений в высшем образовании имеет латентный индукционный период проявления своих результатов, то есть пролонгированный эффект действия, который может как ускорять, так и затормаживать развитие общества.

Этот общий экскурс необходим нам для того, чтобы акцентировать внимание на процессах, общих для современной мировой высшей школы, а самое главное – на определённых обобщениях результатов этих процессов. Обобщение важно не только в методологическом контексте. Обобщение теории и опыта по тому или иному вопросу – это в

каком-то смысле «прививка» от широко распространённой вечной «болезни» – «каждый ищет свои грабли», это «прививка» от рождения подходов и методов на злобу дня, которые живут, пока длится день.

Проблема трансформации университетов активно дискутируется в научной литературе последних десятилетий. Рост масштабов высшего образования одним из своих сюжетов имеет усиление дифференциации в высшей школе и формирование сегментов более успешных и менее успешных университетов.

Значительная часть работ фокусируется на «восходящих» траекториях развития университетов, таких как становление исследовательских университетов мирового класса [1], создание инновационных и предпринимательских университетов [2]. Вместе с тем ряд исследователей обращается к проблематике деградации университетов, становящейся всё более актуальной в современных условиях. Феномен «деградация университета», означает такое изменение

его организации и основных рабочих процессов, которое приводит к снижению эффективных показателей его деятельности под влиянием внешних и внутренних факторов [3]. Одной из важных причин актуализации вопросов негативной трансформации университетов является то, что отношения между университетом и средой существования характеризуются растущей асимметрией между запросами среды и способностью образовательного учреждения отвечать на них. Этот дисбаланс создаёт проблему неудовлетворённости деятельностью университетов [2]. Одна из классических работ этого плана – книга Б. Риддинга «Университет в руинах», опубликованная впервые в США в 1996 г. и переведённая в России в 2010 г. Б. Риддингс, характеризуя трансформацию университетов в постиндустриальное время, пишет, что в условиях экономической глобализации университет становится транснациональной бюрократической корпорацией, и этот кризис является следствием изменения его социальной роли [4]. В исследовании Всемирного банка отмечается, что традиционная форма университетов изжила себя и институциональная дифференциация вузов будет ускоряться, приводя к появлению множества разнообразных организационных конфигураций и моделей, включая альянсы и объединения, в том числе и за пределами высшей школы [5]. Это обстоятельство, безусловно, означает сокращение времени жизненных циклов университетов, вероятность осуществления как успешных, так и деградиционных сценариев их существования.

Естественно, что сценарии первого рода пользуются наибольшим вниманием как исследователей, так и практиков. В этом контексте нельзя не вспомнить чрезвычайно популярную работу Д. Салми «Создание университетов мирового класса», в которой он анализирует ключевые факторы, определяющие динамику этого процесса. Если первым по значимости для таких университетов является концентрация талантов, вторым – изобилие ресурсов, то третьим важнейшим

фактором выступает эффективная система управления, которая характеризуется наличием сильной команды менеджеров, стратегическим мышлением, культурой превосходства, развитыми академическими свободами и автономией [6].

Резюмируя анализ Д. Салми условий создания успешных университетов, отметим, что одним из указанных ключевых критериевых факторов является уровень обеспеченности деятельности высшего учебного заведения ресурсами. Однако закономерности социального развития постиндустриального общества сделали государственное недофинансирование мировой высшей школы в конце XX в. объективной реальностью. Состояние государственного недофинансирования высшего образования относительно заявляемых требований к результатам сохраняется и в настоящее время [7]. Новейшая история показывает, что университеты продолжают функционировать и при недостаточном финансовом обеспечении, но только в инерциальном состоянии. «При попытках вывести её (*систему* – Курсив наш.) из этого состояния происходит разбалансировка системы, эффекты недофинансирования обостряются» [7].

Концепция менеджериализма

Недофинансирование деятельности университетов – предпосылка к деградиционному сценарию развития. Естественно, что интенсивность реализации такого сценария развития университетов обуславливается уровнем эффективности осуществляемого менеджмента. Решение проблемы эффективного управления социально ориентированными системами, в том числе и системами высшего образования, сконцентрировалось на адаптации сложившихся методов современного корпоративного менеджмента к новым объектам управления.

Опыт адаптации технологий менеджмента к университетскому управлению уже имеет свою историю успехов и неудач, теоретических подходов и обоснований. Новая концепция управления социально-общественными

системами получила название менеджериализма (менеджеризма, менеджества, «нового менеджмента», управления перформансом, менеджмента постмодерна) [8–10]. Менеджериализм становится всё более и более распространённым явлением, доминирующим в деятельности различных социальных институтов [11]. В высшем образовании «новый менеджмент» «просочился во все “укромные уголки” университетской жизни» [12].

С менеджериализацией связывались ожидания повышения качества управления на основе профессионализации университетского менеджмента, заимствования и использования управленческих технологий из бизнеса, повышения прозрачности деятельности университетов для общества, вовлечения в принятие решений в вузах ключевых стейкхолдеров, повышения адаптивности и активности университетов на глобальных рынках образования, исследований и инноваций т.д. Этот подход определил логику модернизации систем управления университетами многих стран, включая Россию.

Менеджериализация породила ряд новых моделей управления. Рассматривая практику изменений систем управления в университетах европейских стран, исследователи отмечают, что общепринятой становится разделение властей – основной принцип организации вузовского управления, при котором в университете создаётся коллегиальный орган (управляющий совет), отвечающий за стратегическое управление университетом, ректорат во главе с ректором, обеспечивающий оперативное управление, и учёный совет, ведающий академическими вопросами [13]. Аналогичная трансформация происходила и в ряде стран с переходной экономикой Центральной и Восточной Европы [13].

Практиками трансформации университетского управления стали отмена или ограничения выборности на всех уровнях университетской иерархии. Отказались от выборности ректоров в Австрии, Дании, Норвегии. Страны Британского содружества используют разные модели назначения

ректоров: назначение министерством без консультаций с Советом университета; назначение после консультаций с Советом; назначение министерством из списка, представленного Советом; отбор Советом с последующим утверждением в Министерстве; отбор Советом с участием представителей министерства; отбор Советом без участия правительства. Во многих странах, сохранивших выборность ректоров (Япония, Корея, Турция), назначение подлежит утверждению в правительстве [13].

Концепция менеджериализации аргументировала целесообразность привлечения к управлению вузами руководителей без академического опыта, планирование показателей деятельности вузов и контроль их достижения, упрощение и укрупнение внутривузовских структур, которая была отмечена Б. Риддингом как сильная гомогенизация университетов [4], усиление централизации, укрупнение штабных структур и другое.

Российские исследователи также проявили внимание к менеджериальной тематике. Появились публикации, ставящие под сомнение ряд аксиом менеджериализма: связь эффективности ректоров и имеющегося управленческого бэкграунда [14], гибкость и более высокая адаптивность [15], корпоративная культура, поддерживающая инициативность и творчество [16; 17]. Менеджериализм породил новые организационные конфликты сущностного характера. Отмечается, что масштабы современного университета обуславливают появление влиятельного административного корпуса, чьи интересы вступают в конфликт с коллегиальной организацией научного сообщества и индивидуальной академической свободой [18].

Проведённый анализ показывает происходящие изменения в теории и практике современного университетского менеджмента. Эти изменения обусловлены объективными факторами функционирования экономики социальных институтов постиндустриального общества. Возникающий менеджериализм – это пока ещё *terra incognita* современной тео-

рии управления, практическое использование которой определяет как позитивные, так и негативные сценарии развития университетов.

Резюмируя вышеизложенное, скажем, что система управления является одним из ключевых условий как развития, так и упадка университетов. Однако такая проблема, как негативная трансформация университетов связана с качеством систем управления вузами, исследована явно недостаточно. В этой статье мы ставим цель рассмотреть предпосылки развития сценария «нисходящей» трансформации системы управления университетом.

Как возникают «чёрные лебеди» организационного дизайна университетов

В турбулентном (неравновесном) мире устойчивость характеристик распределения Гаусса становится относительной. Это означает, что непреднамеренные риски менеджериальных практик, вероятность которых ничтожно мала с точки зрения распределения Гаусса, могут, особенно при разнообразных сочетаниях, реализоваться в непредсказуемое событие под действием внешних условий в мире быстротекущих социальных, экономических и иных общественных процессов. Н. Талеб назвал результаты таких событий «чёрными лебедями» [19] и показал их значимость в прохождении нематериальных процессов, в частности в экономических и социальных.

Воспользуемся концепцией «чёрных лебедей» для прогнозирования возможных негативных сценариев развития университетов (под действием непреднамеренных рисков менеджериальных практик). Любая менеджериальная практика производит те или иные изменения организационной культуры – многомерного системного феномена. Именно организационная культура представляет собой «реактор» взаимодействия возможных непреднамеренных рисков. Поэтому диагностика состояния организационной культуры может доставить экспериментальный материал для оценки облика «чёрных лебедей».

В работе [15], используя адаптированную методику OSAI [20], был диагностирован профиль настоящего состояния организационной культуры усреднённого российского университета, графическое отображение которого представлено на *рисунке 1*.

В используемой методике OSAI максимальный вклад одной из четырёх базовых культур (А – клановой, В – адхократической, С – рыночной, D – иерархической) составляет 100,00 пунктов. «Чёрными лебедями» будем считать профили организационной культуры университета на основании экспертных оценок респондентов, в которых вклад какой-либо одной базовой культуры составляет 80,00–100,00 пунктов. Таких респондентов в рассматриваемой выборке оказалось приблизительно 2% от общего объёма. Усреднённый профиль настоящего состояния организационной культуры «чёрных лебедей» представлен на *рис. 1*.

Футурологический прогноз в условиях сохранения существующей среды функционирования усреднённого российского университета показывает, что «чёрный лебедь» состояния организационной культуры предполагает лавинообразное нарастание вклада иерархической (бюрократической) базовой культуры, исчезновение адхократической культуры как базы любого рода творческой деятельности, минимизация рыночной и клановой (семейной) культур, определяющих внутреннюю свободу членов коллектива. Этот результат совпадает с выводами других авторов. «В проведённых нами интервью встречаются различные, в том числе весьма специфические для конкретного вуза, внутренние факторы деградации их университетов. Однако можно выделить два фактора, которые повторялись почти в каждом интервью: бюрократизация и старение» [3].

При достаточно обширном описании примеров негативных трансформаций систем управления этот сценарий пока остаётся недостаточно определённым в понятийном отношении – с размытыми границами в дефинициях. Нам представляется, что возмож-

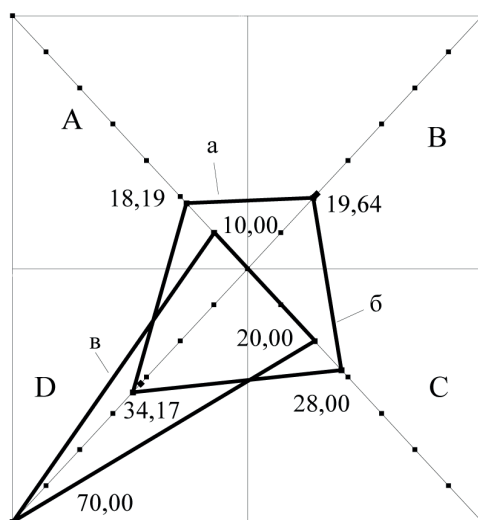


Рис. 1. Профили настоящего состояния организационной культуры усреднённого российского университета: а – результаты 2018 г. [15]; в – «чёрные лебеди» 2018 г.

Fig. 1. Profiles demonstrating the current state of average Russian university's organizational culture: A – results obtained in 2018 [15]; B – 2018 "Black Swans"

ность «чёрных лебедей» как негативного сценария трансформации системы управления вуза связана с проявлением следующих менеджеральных практик, содержащих в себе угрозы непреднамеренных рисков:

- существенное разделение академической работы и управленческой деятельности (функционализация видов деятельности);

- ослабление роли коллегиальных органов вуза, их влияния на принятие стратегических решений;

- усиление контроля и регулирования работы ППС со стороны университетского менеджмента; ограничение и ликвидация автономии и академической свободы;

- изоляция университетских сообществ, ухудшение коммуникаций, ослабление доверия и механизмов достижения взаимопонимания и консенсуса. Ещё Б. Риддингс отмечал, что современный университет, утративший свои культурные функции, формирует пространство, в котором понятие сообщества может быть осознано без обращения к идеям единства, консенсуса и коммуникации [4].

- концентрация власти в менеджменте университета, ослабление профессиональ-

ного статуса профессуры, академическое бесправие, максимизация непрерывного внутреннего администрирования [4].

Представленные выше практики менеджериализма, детерминирующие негативный сценарий развития университета, не являются единственными; внимательный читатель может пополнить этот список. Более естественным направлением описания «чёрных лебедей» представляется их проявление в более крупных характеристиках организации, таких как организационный дизайн.

В соответствии с Г. Минцбергом, существуют пять конфигураций организационного дизайна: простая модель, механистическая бюрократия, профессиональная бюрократия, дивизиональная форма и адхократия [21]. Основанием для классификации конфигураций являются характер основного координационного механизма и ключевая часть организации (Табл. 1).

Кроме того, каждая конфигурация определяется параметрами дизайна, характером функционирования ключевых частей, видами ситуационных факторов. Мы, опираясь на методологию Г. Минцберга, показывали не-

Таблица 1

Классификационные характеристики конфигураций организационного дизайна

Table 1

Classification characteristics of organizational design's configurations

	Простая структура	Механистическая бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная форма	Адхократия
Основной координационный механизм	Прямой контроль	Стандартизация труда	Стандартизация квалификации	Стандартизация выпуска	Взаимное согласование
Ключевая часть организации	Стратегический апекс	Техноструктура	Организационное ядро	Срединная линия	Вспомогательный персонал

совпадение проектируемых и реальных траекторий трансформации организационного дизайна российских университетов [15].

Внедрение менеджериализма в университетское управление не могло не оказать воздействия на организационный дизайн классических университетов. Обращаясь к Г. Минцбергу, заметим, что существующий организационный дизайн всегда носит гибридный характер, то есть представляет собой синтез постулированных пяти конфигураций с той или иной доминантой. Это обстоятельство позволяет рассмотреть генезис организационного дизайна университетов под действием продвижения менеджериализма в сферу высшего образования и дать описание «чёрных лебедей» в терминах характеристик организационного дизайна.

Отметим, что содержание принципов менеджериализма однозначно является основой реализации организационного дизайна в виде механистической бюрократии. Это утверждение указывает базовое направление негативной трансформации организационной структуры современных университетов. Однако исследования динамики изменения организационного дизайна показывают, что наблюдаемая трансформация – это не простая смесь (конгломерат) двух организационных конфигураций, а именно профессиональной бюрократии и механистической бюрократии. Наблюдаемая трансформация организационного дизайна университетов под воздействием менеджериализма – это новая гибридная организационная конфигурация, характеризующаяся следующим ло-

готипом (Рис. 2). Данный логотип отражает рождение «гадкого утёнка», из которого вырастает «чёрный лебедь» негативной трансформации управления университетами. Как видно из представленного рисунка, происходит переход к трёхзвенной модели организации. Стратегическая вершина (ректорат) и срединная линия (деканаты факультетов и директора институтов), будучи объединены общими целями и одним функционалом, фактически превращаются в одно «подразделение». Техноструктура (функциональные управления и отделы университетского менеджмента) смыкаются с вспомогательным персоналом (административно-хозяйственные службы и подразделения) в своих целях и действиях.

Можно отметить следующие основные характеристики новой организационной конфигурации:

- основной координационный механизм – стандартизация процессов труда, тотальный контроль над процессами;
- ключевая часть организации – техноструктура, объединённая с вспомогательным персоналом;
- основные параметры дизайна – формализация поведения и действий; вертикальная и горизонтальная специализация; функциональное группирование; планирование действий; полное исключение децентрализации.

Приведённая новая организационная конфигурация современного российского университета указывает на три существенные проблемы, с которыми сталкивается менеджериализм в настоящее время в своей

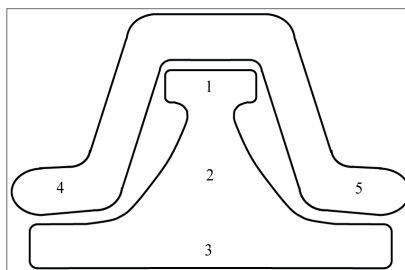


Рис. 2. Гибридная организационная конфигурация университета под воздействием менеджериализма.

1 – стратегическая вершина, 2 – срединная линия, 3 – операционное ядро, 4 – техноструктура, 5 – вспомогательный персонал

Fig. 2. Hybrid organizational configuration of university influenced by managerialism. 1 – Strategic Apex, 2 – Middle Line, 3 – Operating Core, 4 – Technostructure, 5 – Support Staff

деятельности и которые обуславливают типичный путь дальнейшего развития университетского управления.

Во-первых, техноструктура, объединённая с вспомогательным персоналом, лишает стратегическую вершину – ректорат – возможностей выполнения основных функций: стратегического видения и стратегического планирования, подменяя их бесконечными положениями, нормами, регламентами, правилами и показателями. Налицо процесс замещения участников стратегического планирования: академический персонал выдавливается представителями техноструктуры, о чём свидетельствуют сессии стратегического планирования, проводимые в «модном» панельном формате. Как отмечалось, панельный формат сессий стратегического планирования в значительной степени задаёт одномерный характер их решений [22].

Во-вторых, техноструктура навязывает университету собственное стратегическое видение с коротким временным горизонтом, ориентируясь на установки вышестоящих органов управления. Происходит подмена стратегических целей показателями, имитация деятельности и фальсификация результатов, их достижение любой ценой, включая нарушение академической этики и ценностей.

В-третьих, «противоречие механистической бюрократии между технической эффективностью, с одной стороны, и ин-

дивидуальным удовлетворением от труда, с другой» [21] представляется источником нового типа конфликтов – организационных, порождаемых сугубо организационным дизайном университетов [23]. В силу причины, порождающей этот тип конфликтов, в конфигурации механистической бюрократии он не могут разрешиться, сдерживаются, приобретая хронический характер. Результаты социологического исследования, изложенные в [23], однозначно свидетельствуют о наличии в университетском сообществе таких тенденций, характеристики которых обуславливаются должностным статусом, уровнем образования и возрастом работников.

Нам представляется, что существенные риски для развития университетов имеет и другой сценарий трансформации системы управления вузом. Он связан с конфигурацией административной адхократии (Рис. 3).

Нельзя не отметить, что негативный сценарий развития университетов включает гибридную организационную конфигурацию в рамках адхократии, которая обеспечивает реализацию инновационной деятельности. Адхократия выступает в двух основных формах – операционной и административной. «Операционная адхократия осуществляет инновационную деятельность и решает задачи непосредственно по поручению своих клиентов... Фактически каждой операционной адхократии соответствует профессиональная бюрократия, которая осуществляет

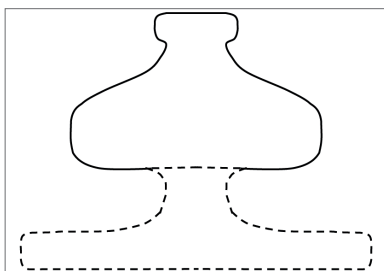


Рис. 3. Возможная трансформация организационного дизайна университетов: конфигурация административной адхократии

Fig. 3. Possible transformation of universities' organizational design: configuration of administrative adhocracy

аналогичную, но относительно более узко ориентированную деятельность... Характерной особенностью операционной адхократии является переплетение административной и операционной деятельности» [21, с. 183]. Нельзя не признать присутствие отмеченных характеристик операционной адхократии в современной жизни университетов.

Возвращаясь к работе Д. Салми, напомним, что эффективная система управления, по его мнению, характеризуется сильной командой менеджеров, стратегическим мышлением, культурой превосходства, развитыми академическими свободами и автономией [6], что в терминах организационного дизайна означает баланс административной и организационной адхократий. Административная адхократия в своей деятельности реализует иную цель – «проекты в собственных целях. В отличие от операционной, в административной адхократии чётко разделяются административный компонент и операционное ядро, которое как бы изолировано от остальной организации, так что оставшийся административный компонент может быть структурирован как адхократия» [21]. Подчас единый административный компонент структурируется в виде динамичной системы рабочих созвездий [21], основанных на целевых неформальных отношениях. Среди рабочих созвездий главенствующее положение занимает финансовое, обеспечивая тем самым материальную основу функционирования salariата [24]. Вероятность обсуждаемой трансформации

организационного дизайна университетов детерминирована также возвышением роли и положения в административном компоненте вспомогательного персонала, который отнюдь не становится второстепенным, особенно в системах управления с высоким уровнем ИТ-технологий.

Инноваторство для самой себя в административной адхократии консервирует операционное ядро в виде механистической бюрократии, которое может существовать как независимая организация. В отличие от операционной, административная адхократия, склоняясь к бюрократизации, не способна найти новых клиентов и со временем естественным образом принимает организационный дизайн механистической бюрократии.

Какой же вид имеет «чёрный лебедь» организационного дизайна университета при таком сценарии развития системы управления университета?

Результаты деятельности университетов обуславливаются состоянием и возможностями потенциала операционного ядра – потенциала академической идентичности (ППС). Деятельность операционного ядра в рамках менеджеральных практик трансформируется в формат конвейера, а академическая идентичность – в наёмных рабочих. А для исполнителя неважно, что происходит на этом конвейере и какую продукцию он выпускает [25]. Возникает ситуация, которая ранее не встречалась в истории науки: отчуждение творца от результатов своего творения. «Чтение книг от корки до корки является чрезвычай-

чайной роскошью для большинства учёных, и вместо этого инструментальное сканирование и поиск определённых фрагментов информации и правильных ссылок приобрели популярность в условиях большого производства и нехватки времени» [26]. Западную литературу обживает термин «пролетаризация профессорско-преподавательского состава» [27]. Конвейер может с разной степенью эффективности производить, но *никогда* не может творить. Поэтому конечным итогом такого сценария развития может быть: с образовательной точки зрения – превращение университета не более чем в источник широкого спектра worldskills, с научной точки зрения – в технологические центры аналитических услуг любого назначения.

Заключение

Подводя итоги рассмотрения негативных сценариев трансформации систем управления университетами, отметим, что, на наш взгляд, менеджериализация университетского менеджмента и соответствующая трансформация организационного дизайна несёт в себе как позитивные, так и отрицательные возможности. Многочисленные современные кейсы управленческих практик менеджериального характера как в России, так и за рубежом, как правило, основываются на разделении административного и академического управления, вовлечённости профессоров в принятие стратегических решений, развитых внутренних коммуникациях и механизмах обратной связи, корпоративной культуре, объединяющей общности университета, и т.д.

В этой связи исследования процессов трансформации, концентрирующиеся только на «солнечной» стороне этого процесса, рискуют пройти мимо явлений и факторов изменений, меняющих сущность университета – субъектность его сообществ, что может привести к появлению «чёрных лебедей». В этой статье нами предпринята попытка выделения ряда признаков, которые потенциально создают условия для негативных сценариев трансформации системы управления вузом.

Литература

1. Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса / Под ред. Ф. Дж. Альтбаха, Д. Салми; пер. с англ. М.: Весь Мир, 2012. 416 с.
2. *Клафк Б.Р.* Создание предпринимательских университетов. М.: Изд-во ВШЭ, 2011. 240 с.
3. *Лисюткин М.А., Фрумин И.Д.* Как деградируют университеты? К постановке проблемы. // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4-5. С. 12–20.
4. *Ридингс Б.* Университет в руинах / Пер. с англ. А.М. Корбута. М.: Изд. дом ВШЭ, 2010. 304 с.
5. Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы. Доклад Всемирного банка / Пер. с англ. А. Сальникова. М.: Весь Мир, 2003. 232 с.
6. *Салми Дж.* Создание университетов мирового класса / Пер. с англ. М.: Весь Мир, 2009. 132 с.
7. Двенадцать решений для нового образования: Доклад Центра стратегических разработок и Высшей школы экономики / Под ред. Я.И. Кузьмина, И.Д. Фрумина. М.: ВШЭ, 2018. 106 с.
8. *Whitehead S., Moodley R.* (Eds). Transforming managers: Gendering change in the public sector. London: UCL Press, 1999.
9. *Barry J., Chandler J., Clark H.* Between the ivory tower and the academic assemble line // Journal of Management Studies. 2001. Vol. 38. No. 1. P. 87–101. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00229>
10. *Kolsaker A.* Academic professionalism in the managerialist era: A study of English universities // Studies in Higher Education. 2008. Vol. 33. No. 5. P. 513–525. DOI: [org/10.1080/03075070802372885](https://doi.org/10.1080/03075070802372885)
11. *Entermann W.F.* Managerialism: The Emergence of a New Ideology. Madison: University of Wisconsin Press, 1993.
12. *Deem R., Hillyard S., Reed M.* Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities. Oxford: Oxford University Press, 2007.
13. *Фрумин И., Каннинг М., Марков А., Салми Дж., Фелден Дж.* Система управления в секторе высшего образования: сравнительный анализ и возможные варианты стратегии для Российской Федерации. М.: ООО «Торгтраст», 2005.
14. *Дьяченко Е.А., Мифоненко А.Ю.* Академическое руководство через призму менеджериализма: связь между развитием вуза и научной специальностью ректора // Вопро-

- сы образования. 2019. № 1. С. 137–161. DOI: 10.17323/1814-9545-2019-1-137-161
15. Клюев А.К., Томилин О.Б., Фадеева И.М., Томилин О.О. Управление университетом: итоги трансформации // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 1 (113). С. 93–104. DOI: <https://doi.org/10.15826/umpra.2018.01.009>
 16. Любимов А.А. Угасание образовательного этоса // Вопросы образования. 2009. № 1. С. 199–210. DOI: 10.17323/1814-9545-2009-1-199-210
 17. Томилин О.Б., Фадеева И.М., Томилин О.О., Клюев А.К. Организационная культура российских университетов: ожидания и реалии // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 1. С. 96–107.
 18. Абрамов Р.Н. Менеджериализм и академическая профессия. Конфликт и взаимодействие // Социологические исследования. 2011. № 7. С. 37–47.
 19. Талб Н.Н. Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости / Пер. с англ. М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2016. 736 с.
 20. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
 21. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. Д. Раевской; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 512 с.
 22. Simpson A. The Structure of Surveys and the Peril of Panels // Studies in Higher Education. 2018. Vol. 43. No. 8. P. 1334–1347. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1252321>
 23. Томилин О.Б., Клюев А.К., Другова Е.А., Фадеева И.М., Томилин О.О. Организационные конфликты в трансформации университетов: Destruam et aedificabo // Интеграция образования. 2019. Т. 23. № 2(95). С. 265–283. DOI: <https://doi.org/10.15507/1991-9468.095.023.201902.265-283>
 24. Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс / Пер. с англ. Н. Усовой. М.: Ад Маргинем Пресс, 2014. 328 с.
 25. Ball S.J. Performativity, Commodification and Commitment: An I-spy Guide to the Neoliberal University // British Journal of Educational Studies. 2012. Vol. 60. No. 1. P. 17–28. DOI: 10.1080/00071005.2011.650940
 26. Menzies H., Newson J. No time to think. Academics' life in the global wired university // Time and Society. 2007. Vol. 16. No. 1. P. 83–98. DOI:10.1177/09611463X07074103/
 27. Ylijoki O.-H., Henriksson L. Tribal, proletarian and entrepreneurial career stories: junior academics as acasein point // Studies in Higher Education. 2017. Vol. 42. No. 7. P. 1292–1308. DOI: [org/10.1080/03045079.2015.1092129](https://doi.org/10.1080/03045079.2015.1092129)

Статья поступила в редакцию 28.06.21

Принята к публикации 12.07.21

References

1. Altbach, P.G. Salmi, J. (Eds). (2011). The Road to Academic Excellence: The Making of World Class Research Universities. World Bank. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2357> (accessed 12.07.2021). (Russian translation: Moscow, Ves' Mir Publ., 2012, 416 p.)
2. Clark, B.R. (2001). *Creating Entrepreneurial University*. Emerald Publishing Limited, 180 p. (Russian translation: Moscow : Higher School of Economics Publ., 2011, 240 p.).
3. Lisyutkin, M.A., Frumin, I.D. (2014.) How Do Universities Degrade? Towards the Problem Statement. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. No. 4-5 (92-93), pp. 12-20 (In Russ., abstract in Eng.).
4. Readings, B. (1997). *University in Ruins*. Harvard University Press, 256 p. (Russian translation by A.M. Korbut, Moscow : Higher School of Economics Publ., 2010. 304 p. (In Russ.).
5. World Bank. 2002. *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*. Directions in Development; Washington, DC: World Bank. Available at: <http://hdl.handle.net/10986/15224> (accessed 12.07.2021). (Russian translation by A. Salnikov, Moscow : Ves' Mir Publ., 2003, 232 p.)
6. Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Directions in Development ; human development. World Bank. Available at: <http://hdl.handle.net/10986/2600> (accessed 12.07.2021). (Russian translation by T.M. Koroleva, Moscow : Ves' Mir Publ., 2009, 132 p.)
7. Kuzminov, Ya.I., Frumin, I.D. (Eds). (2018). *Twelve Solutions for New Education*. Report of the Center for Strategic Research and Higher School of Economics. Moscow : HSE Publ., 106 p. (In Russ.).

8. Whitehead, S., Moodley, R. (Eds). (1999). *Transforming Managers: Gendering Change in the Public Sector*. London : UCL Press.
9. Barry, J., Chandler, J., Clark, H. (2001). Between the Ivory Tower and the Academic Assemble Line. *Journal of Management Studies*. Vol. 38, no. 1, pp. 87-101, doi: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00229>
10. Kolsaker, A. (2008). Academic Professionalism in the Managerialist Era: A Study of English Universities. *Studies in Higher Education*. Vol. 33, no. 5, pp. 513-525, doi: [org//10.1080/03075070802372885](https://doi.org/10.1080/03075070802372885)
11. Entermann, W.F. (1993). *Managerialism: The Emergence of a New Ideology*. Madison : University of Wisconsin Press.
12. Deem, R., Hillyard, S., Reed, M. (2007). *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities*. Oxford : Oxford University Press.
13. Frumin, I., Cuning, M., Markov, A., Salmi, J., Felden, J. (2005). *Management System in the Higher Education: Comparative Analysis and Variety Strategies for Russian Federation*. Moscow : OOO «Torgrast Publ. (In Russ.).
14. D'yachenko, E.L., Mironenko, A. Yu. (2019). Academic Leadership through the Prism of Managerialism: The Relationship Between University Development and Rector's Specialization. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. No. 1, pp. 137-161, doi: [10.17323/1814-9545-2019-1-137-161](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2019-1-137-161) (In Russ., abstract in Eng.).
15. Klyuev, A.K., Tomilin, O.B., Fadeeva, I.M., Tomilin, O.O. (2018). University Management: Transformation Scenarios. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management. Practice and Analysis*. Vol. 22, no. 1(113), pp. 93-104, doi: [org/10/15826/umpa.2018.01.009](https://doi.org/10/15826/umpa.2018.01.009) (In Russ., abstract in Eng.).
16. Lyubimov, L.L. (2009). The Fading of the Educational Ethos. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. No. 1, pp. 199-210, doi: [10.17323/1814-9545-2009-1-199-210](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2009-1-199-210) (In Russ., abstract in Eng.).
17. Tomilin, O.B., Fadeeva, I.M., Tomilin, O.O., Klyuev, A.K. (2018). Organizational Culture of Russian Universities: Expectations and Realities. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 27, no. 1, pp. 96-107 (In Russ., abstract in Eng.).
18. Abramov, R.N. (2011). Managerialism and Academic Profession. Conflict and Interaction. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Studies*. No. 7, pp. 37-47. (In Russ., abstract in Eng.).
19. Taleb, N.N. (2007). *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*. Random House, 400 p. (Russian translation: Moscow : CoLibri, Azbuka-Atticus, 2016, 736 p.)
20. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2001). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison Wesley. (Russian translation by I.V. Andreeva. St. Petersburg : Piter Publ., 320 p.)
21. Mintzberg, G. (2004). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Pearson, 512 p. (Russian translation by D. Raevskaya, ed. Yu.N. Kapturevskiy. St. Petersburg : Piter Publ., 512 p.)
22. Simpson, A. (2018). The Structure of Surveys and the Peril of Panels. *Studies in Higher Education*. Vol. 43, no. 8, pp. 1334-1347, doi: <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1252321>
23. Tomilin, O.B., Klyuev, A.K., Drugova, E.A., Fadeeva, I.M., Tomilin, O.O. (2019). Organizational Conflicts During University Transformation: Destruam et Aedificabo. *Integratsiya obrazovaniya = Integration of Education*. Vol. 23, no. 2(95), pp. 265-283, doi: <https://doi.org/10.15507/1991-9468.095.023.201902.265-283> (In Russ., abstract in Eng.).
24. Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. Bloomsbury Academic. (Russian translation by N. Usova. Moscow : Ad Marginem Press, 2014, 328 p.)
25. Ball, S.J. (2012). Performativity, Commodification and Commitment: An I-spy Guide to the Neoliberal University. *British Journal of Educational Studies*. Vol. 60, no. 1, pp. 17-28, doi: [10.1080/00071005.2011.650940](https://doi.org/10.1080/00071005.2011.650940)
26. Menzies, H., Newson, J. (2007). No Time to Think. Academics' Life in the Global Wired University. *Time and Society*. Vol. 16, no. 1, pp. 83-98, doi: [10.1177/09611463X07074103/](https://doi.org/10.1177/09611463X07074103/)
27. Ylijoki, O.-H., Henriksson, L. (2017). Tribal, Proletarian and Entrepreneurial Career Stories: Junior Academics as Acasein Point. *Studies in Higher Education*. Vol. 42, no. 7, pp. 1292-1308, doi: [org/10.1080/03045079.2015.1092129](https://doi.org/10.1080/03045079.2015.1092129)

*The paper was submitted 28.06.21
Accepted for publication 12.07.21*