

## Специфика реализации проектов трансформации в университетах и работа проектной команды

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-4-42-64

**Апенько Светлана Николаевна** – д-р эконом. наук, профессор, заведующая кафедрой «Менеджмент и маркетинг», ORCID: 0000-0002-7618-3961, Researcher ID: D-1661-2015, ApenkoSN@omsu.ru.

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, г. Омск, Россия

Адрес: 644077, Омск, пр-т Мира, 55

**Ефимова Галина Зиновьевна** – канд. социол. наук, профессор кафедры общей и экономической социологии, ORCID: 0000-0002-4826-2259, Researcher ID: N-8362-2016, G.Z.Efimova@utmn.ru

Тюменский государственный университет, г. Тюмень, Россия

Адрес: 625003, Тюмень, ул. Володарского, 6

**Семёнов Максим Юрьевич** – канд. социол. наук, доцент кафедры общей и экономической социологии, ORCID: 0000-0002-7130-340X, Researcher ID: ABC-7157-2021, M.Y.Semenov@utmn.ru

Тюменский государственный университет, г. Тюмень, Россия

Адрес: 625003, Тюмень, ул. Володарского, 6

***Аннотация.** В статье рассмотрены практики и специфика реализации проектов трансформации в российских университетах. Особое внимание сконцентрировано на непосредственных исполнителях – членах проектных команд. Рассматривается специфика их формирования, изучены критерии, необходимые работникам для включения в проектную команду, а также особенности функционирования такого коллектива и развития для более эффективной и продуктивной деятельности. Отдельно анализируются особенности включения и выхода работников из состава проектной команды – по каким причинам это происходит и какие действия предпринимаются руководителем коллектива по замещению выбывшего участника (подбор нового сотрудника, перераспределение функций выбывшего на оставшихся работников или иной вариант).*

*Представленные в статье выводы сделаны на материалах эмпирического социологического исследования, проведённого в течении года (в период с декабря 2021 года по декабрь 2022 года) методом глубинного полуформализованного интервью с 78 представителями административно-управленческого состава, научно-педагогическими работниками, заведующими кафедрами и деканами университетов в трёх региональных классических университетах (в Сибирском и Приволжском федеральных округах Российской Федерации).*

*На основании результатов эмпирического исследования авторы приходят к ряду выводов. Реализуемые в университетах проекты трансформации сопряжены со множеством разноплановых проблем, ключевыми среди которых стали: разрушение договорённостей вследствие геополитических рисков; нехватка или полное отсутствие финансирования; различная финансовая успешность проектов; разобщённость команды и непонимание общих целей и задач проекта; отсутствие практического внедрения проекта.*

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

© Апенько С.Н., Ефимова Г.З., Семёнов М.Ю., 2023.



*Об успешности проекта трансформации сигнализируют как классические критерии, называемые в теории и практике проектного менеджмента (например, соблюдение сроков проекта, выполнение проекта в рамках выделенных ресурсов), так и реже упоминаемые в исследованиях критерии (развитие команды проекта, формирование проектных ценностей и норм проектной культуры, удовлетворённость стейкхолдеров и т. д.). Команды проектов трансформации часто формируются спонтанно, отсутствует заранее обоснованная сбалансированная совокупность критериев отбора кандидатов в проектную группу или критерии имеются, но они слабо используются при оценке кандидатов. Основанием зачастую служит принадлежность кандидата к определённой должности или функционалу, что частично характеризует потенциал кандидата, но не в полной мере отражает его соответствие таким критериям отбора как способность выполнять определённые командные роли, формировать и реализовывать внутрикандидатские и внешние коммуникации, осуществлять функции управления проектом и прочее.*

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, университет, высшее образование, трансформация высшего образования, компетенции, проекты трансформации, успешность проектов трансформации университетов, проектный менеджмент, управление проектами

**Для цитирования:** Апенко С.Н., Ефимова Г.З., Семёнов М.Ю. Специфика реализации проектов трансформации в университетах и работа проектной команды // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 4. С. 42–64. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-4-42-64

## Specifics of Transformation Projects in Universities and the Work of the Project Team

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-4-42-64

**Svetlana N. Apenko** – Dr. Sci. (Economics), Professor, Head of the Department “Management and Marketing”, ORCID: 0000-0002-7618-3961, Researcher ID: D-1661-2015, ApenkoSN@omsu.ru.  
Dostoevsky Omsk State University, Omsk, Russian Federation  
Address: 55, Mira ave., Omsk, 644077, Russian Federation

**Galina Z. Efimova** – Cand. Sci. (Sociology), Professor of Department of General and Economic Sociology, ORCID: 0000-0002-4826-2259, Researcher ID: N-8362-2016, G.Z.Efimova@utmn.ru  
Tyumen State University, Tyumen, Russian Federation  
Address: 6, Volodarskogo str., Tyumen, 625003, Russian Federation

**Maksim Yu. Semenov** – Cand. Sci. (Sociology), Associate Professor of Department of General and Economic Sociology, ORCID: 0000-0002-7130-340X, Researcher ID: ABC-7157-2021, M.Y.Semenov@utmn.ru  
Tyumen State University, Tyumen, Russian Federation  
Address: 6, Volodarskogo str., Tyumen, 625003, Russian Federation

**Abstract.** The article deals with the practices and specifics of the implementation of transformation projects in Russian universities. Particular attention is focused on the direct performers – members of project teams. The specifics of their formation are considered, the criteria necessary for employees to be included in a project team, as well as the peculiarities of such team functioning

and development for more effective and productive activities are studied. The peculiarities of exclusion and withdrawal of employees from the project team – what are the reasons for it and what actions are taken by the head of the team to replace the withdrawn participant (selection of a new or redistribution of functions of the withdrawn to the remaining employees or another option) are considered separately.

The conclusions presented in the article are based on the materials of an empirical sociological study conducted during the year (in the period from December 2021 to December 2022) by the method of in-depth semi-formalized interviews with 78 representatives of administrative and managerial staff, scientific and pedagogical workers, heads of departments and deans of universities in three regional classical universities (in Siberian and Volga Federal Districts of the Russian Federation).

Based on the results of the empirical study, the authors come to several conclusions. The transformation projects implemented in universities are associated with many diverse problems, key among which were: the destruction of agreements due to geopolitical risks; lack or complete absence of funding; varying financial success of projects; disunity of the team and lack of understanding of common goals and objectives of the project; lack of practical implementation of the project, etc.

The success of the transformation project is signaled by both classical criteria called in the theory and practice of project management, for example, compliance with project deadlines, project execution within the allocated resources, and criteria less frequently mentioned in research, for example, the development of the project team, the formation of project values and norms of project culture, satisfaction of stakeholders and others. Transformation project teams are often formed spontaneously, the basis is often the potential candidate's belonging to the required position or function, the competencies of candidates are rarely assessed, and their future competence and role statuses are planned.

**Keywords:** higher education institution, university, higher education, higher education transformation, competencies, transformation projects, success of university transformation projects, project management

**Cite as:** Apenko, S.N., Efimova, G.Z., Semenov, M.Yu. (2023). Specifics of Transformation Projects in Universities and the Work of the Project Team. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 32, no. 4, pp. 42-64, doi: 10.31992/0869-3617-2023-32-4-42-64 (In Russ., abstract in Eng.).

### Введение

В последние годы российские университеты переживают широкомасштабные процессы трансформации как на уровне всей системы высшего образования, так и на уровне отдельных вузов, а также их структуры, процессов, подсистем. Прежде чем говорить о специфике проявления трансформации университетов, обратимся к категории «трансформация». В широком смысле понятие «трансформация» (лат. *transformatio* – «превращение») учёными различных областей знаний рассматривается как модификация или изменение формы

или структуры чего-либо. При этом анализ научной литературы показывает многоаспектность трактовки данного понятия [1; 2]. Так, Е.Ю. Легчилина выделяет шесть теоретических подходов к трактовке термина «трансформация» [3].

С позиций теории переходной экономики трансформация представляет собой процесс отмирания элементов и связей старой социально-экономической системы и приобретение новых. В рамках теории капиталистических трансформаций данное понятие означает естественно-эволюционное изменение общественного строя путём пре-

одоления внутренних и внешних противоречий. Теория экономических трансформаций трактует последние как крупные инновационные преобразования. Трансформация в теории циклов – это циклически повторяющаяся смена экономического роста и спада, качественное изменение чего-либо. В теории кризисов трансформация сводится к кардинальным изменениям системы на качественном уровне, выходящим за границы гибкости и адаптивности этой системы. Но есть и нечто общее, объединяющее все существующие подходы. В частности, трансформация – это всегда изменения системы под воздействием каких-либо факторов; данные изменения определяются внешней средой и переходят в изменения внутренней среды, трансформация всегда приводит к изменению параметров системы и сопряжена с инновационными преобразованиями.

Обобщая разные позиции, можно сказать, что трансформация университета – это процесс поглощения структурными элементами вузовской системы изменений в более широкой среде – в экономике, в социуме, в системе высшего образования, как следствие, появление новых свойств системы университета. Трансформация означает, что в университетах реализуются изменения по многим направлениям их деятельности, начиная от образовательного процесса и научно-технологической деятельности, заканчивая процессами университетского предпринимательства и внеучебной работы со студентами. Трансформация предполагает кардинальную перестройку деятельности университета, происходит цепная реакция, в результате которой изменения в одном компоненте системы вызывают изменения во многих иных компонентах. Масштабность, кардинальность и высокая скорость изменений сопровождает трансформационные процессы множеством проблем как объективного, так и субъективного характера. Трансформация требует перестройки технологий, процессов, методов работы, но при этом требуется изменение мышления,

университетской культуры и мотивации персонала вузов.

Для ускорения трансформации и достижения наиболее высокой её эффективности трансформационные изменения осуществляются в форме проектов и программ развития вузов. В настоящий момент университеты запускают и реализуют комплекс различных проектов. Если под проектом понимать создание чего-либо нового или новым способом в условиях ограничений ресурсов, сроков и при заданных требованиях к качеству результата [4], то такой вид деятельности можно встретить в тех или иных масштабах в каждом университете. При этом многие вузы сталкиваются с проблемами реализации проектных работ, часто проекты признаются неуспешными. Как следствие, требуется выяснение причин данной ситуации, поиск факторов, определяющих успех или провал проектов. Важным вопросом является также вопрос формирования команд под проекты и программы трансформации. Зачастую вузы формируют команды спонтанно и неосознанно, не учитывают предполагаемые проектные роли и совокупность требуемых проектных компетенций от участников команд. Все эти вопросы требуют изучения и выработки управленческих решений, направленных на оптимизацию трансформационных процессов в университетах.

### Обзор литературы

Анализ обзора литературы по тематике исследования логично будет выстроить в рамках разделения на две основные группы научных работ. Во-первых, необходимо определить имеющийся научный задел по теме университетских трансформаций, специфике самих изменений и подходов к их рассмотрению. Во-вторых, важно рассмотреть вопрос о существовании теоретико-прикладных разработок в области проектных команд трансформации университетов и основных личностно-профессиональных качеств, необходимых их участникам.

В современной научной литературе при определении и изучении тенденций университетских трансформационных процессов фокус внимания направлен преимущественно на различные аспекты цифровой трансформации высшего образования. Так, библиометрический анализ, проведённый европейскими учёными, выявил в период с 1986 по 2019 годы экспоненциальный рост количества публикаций по теме управления цифровой трансформацией в высшем образовании [5]. Причём если в работах предыдущих лет переход к диджитализации университетов был связан исключительно с самим фактом научно-технического прогресса как такового, то сегодня исследователи отмечают значимое влияние на этот процесс распространение новой коронавирусной инфекции [6–8].

С другой стороны, в международной научной повестке присутствуют исследования, посвящённые изучению характера организационной структуры университета. В них предпринимается попытка ответа на вопрос: «являются ли современные университеты слабо связанными системами либо системами с жёсткой вертикальной интеграцией?» [9; 10]. В российских исследованиях в последнее время делается акцент на необходимости развития высшего образования в рамках нелинейного подхода [11].

В настоящее время анализ изменений в высшем образовании зачастую рассматривается как процесс перехода от одной модели к другой. С точки зрения типов выделяют предпринимательские, инновационные, исследовательские, а также корпоративные университеты. Причём развитие по сценарию данных моделей зависит от конкретных внешних или внутренних факторов [12]. Среди представленных моделей на протяжении последних десятилетий наибольшее осмысление отводится модели предпринимательского университета [13; 14].

В контексте изучения трансформации университетов с позиции различных моделей этот процесс рассматривается как некий

континуум, например, как путь от модели 1.0 к модели 4.0. В данной логике высшие учебные заведения изменяются по следующим направлениям: увеличение масштабов миссии, расширение направлений деятельности, использование новых цифровых технологий, развитие интеграционного потенциала и усиления влияния на общество, в том числе через реализацию целей устойчивого развития [15]. Другое дело, что в действительности это необходимо для того, чтобы все эти изменения состоялись. Предполагаем, что значимую роль в этом процессе играет сплочённость и компетентность команды, ответственной за реализацию проектов трансформации в университете. Таким образом определяется потребность в рассмотрении научного задела по теме проектных команд трансформации современного университета.

Команда как определённый подход к организации деятельности людей осмысливается представителями различных наук достаточно давно. Команда как социальный феномен глубоко проанализирована в работах зарубежных учёных, к примеру, таких как Дж. Катценбах [16], Р. Белбин [17], Д. Макинтош-Флетчер [18]. Однако в случае нашего исследования важен не столько научный задел по теме команды, сколько его применимость и специфичность в условиях системы высшего образования.

В исследованиях последних лет прослеживаются определённые наработки по теме управленческой команды в университете. С.Н. Воднева с коллегами справедливо отмечают необходимость для современных университетов активно включаться в конкурентную борьбу на различных уровнях (региональном, государственном, международном), что, несомненно, подталкивает вузы к формированию эффективной системы управления, которая напрямую связана с развитием управленческих команд [19]. Внедрение командного подхода в управлении высшим образованием достаточно тесно связано с проектным менеджментом [20]. При этом иностранные исследователи

отмечают, что системный проектный менеджмент в современном высшем образовании развит значительно меньше, чем в иных отраслях экономики [21]. К подобным выводам приходят и некоторые отечественные учёные [22], однако переход к проектному типу управления в высших образовательных учреждениях является определённым ответом на вызовы времени [23]. Таким образом, учитывая возрастающую конкуренцию вузов, с одной стороны, и формирующуюся систему проектного управления в высшем образовании, с другой стороны, можно сделать вывод о наличии научной новизны и практической значимости описываемого в статье исследования.

#### Методология исследования

Цель социологического исследования заключается в выявлении особенностей реализации проектов трансформации университетов. Задачами исследования стали: установление наиболее часто встречающихся ролей в командах при организации и реализации проектов, установление наиболее часто проявляемых на практике критериев успешности и неуспешности данных проектов, определение факторов успешности и неуспешности, описание специфики формирования команд под данные проекты и последующей работы с этими командами.

Предметом исследования являются проекты трансформации университетов и их команды. Для уточнения предметной области дадим трактовку базовым понятиям исследования. Проект – это «ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально чётко определёнными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов и к организационной структуре» [24]. Проект – это последовательность взаимосвязанных событий, которые происходят в течение установленного ограниченного периода времени и направлены на достижение

неповторимого, но в то же время определённого результата [25]. Проект всегда имеет цель, он уникален, то есть создаёт нечто новое или новым способом, он ограничен временем, ресурсами.

Проект трансформации – проект, для которого характерны как все вышеперечисленные признаки проекта, так и ранее обозначенные признаки трансформации. Предметной областью такого проекта являются трансформационные процессы, происходящие, в рамках рассматриваемой нами темы, в вузе в целом или в отдельных его подсистемах, процессах.

Проекты в университете могут быть разного вида и разной направленности. Для нашего исследования важно различать проекты, направленные на решение текущих проблем деятельности университета, и проекты, направленные на разработку и реализацию стратегии развития вуза. В рамках стратегии формируется пул проектов и программ, цели и результаты которых напрямую связаны со стратегией университета. Эти проекты помогают уточнить, развернуть стратегию университета, а далее достичь стратегические цели. Однако текущая деятельность университета также может реализовываться в виде проектов. Эти проекты решают текущие проблемы и задачи университета, но в идеале они должны быть сопряжены со стратегическими целями и являться частью проектов стратегической направленности. Вся совокупность проектов и программ, в конечном счёте, но с разной степенью, решает задачи стратегического развития университета, его инноваций и процессов трансформации.

Успешность проекта – это степень достижения проектом своих цели и задач, достижения им запланированных, а иногда и дополнительных, показателей или критериев успешности. К критериям успешности, как правило, относят соблюдение сроков, достижение цели, исполнение бюджета, соблюдение показателей качества. Но в последние годы часто критерии успешности расширяются в своём диапазоне и к ним могут относить

достижение показателей устойчивости, развитие стейкхолдеров, в том числе развитие команд проектов, достижение удовлетворённости разных групп стейкхолдеров, формирование проектной культуры и другое.

Команда проекта – это особая временная организационная структура, созданная для эффективного выполнения проектных работ и достижения критериев успешности проекта.

Достижение вышеобозначенных цели и задач данной работы предполагает сбор и анализ эмпирических данных в ходе социологического исследования, проведённого методом глубинного полуструктурированного интервью. Избранный метод позволяет получить от информантов развёрнутые оценки особенностей реализации проектов трансформации в конкретных университетах. Эмпирическое исследование предполагало поиск субъективных и детальных мнений информантов о факторах успеха и неуспеха проектов, о специфике формирования и развития проектных команд. Интервью проведено в трёх российских региональных классических университетах, расположенных в Сибирском и Приволжском федеральных округах. Полевой этап исследования проводился в течение года – в период с 2021 по 2022 год. Определяющими критериями для выбора данных вузов стали большой опыт реализации проектов трансформации университета, наличие масштабных программ развития и глубоких инновационных преобразований вуза. Всего в интервью приняли участие 78 информантов из числа представителей административно-управленческого состава, научно-педагогических работников, заведующих кафедрами и деканов университетов. Их экспертный статус подтверждён стажем работы в университете (не менее 10 лет) и опытом реализации проектов развития конкретного университета и системы высшего образования в целом (не менее трёх лет). Интервью предполагало вопросы о характере проектов трансформации, причинах и факторах успешности или неуспешности проектов, о влиянии на успешность

проекта его команды, о методах формирования команды и работы с ней. Бланк примерных открытых вопросов интервью состоял из пяти модулей:

**первый** модуль – вопросы о проектах трансформации (какие проекты реализованы, как часто они реализовывались, чему посвящены данные проекты, как они связаны со стратегией университета);

**второй** модуль – вопросы об успешности и неуспешности проектов (примеры успешных и неуспешных проектов, причины или факторы успешности или провала, признаки или критерии успешности или провала проектов);

**третий** модуль – вопросы о командах проектов трансформации (как формировались команды, как происходил отбор кандидатов в команды, кто формировал команды, как организованы команды с точки зрения проектных ролей, с какими сложностями сталкивались команды, как их решали, как развивались команды);

**четвёртый** модуль – вопросы о компетенциях команд проектов (определяют ли компетенции успех или провал проектов, какие компетенции способствовали успеху, какие компетенции проявились в ситуации провала проекта, каких компетенций не хватило для обеспечения успешности проектов);

**пятый** модуль – вопросы о видении информантами будущего состояния университета (какова стратегическая цель университета, насколько она достижима, какие вызовы и задачи стоят перед университетом на ближайшие 3–5 лет, какие новые компетенции потребуются от персонала университета, какие компетенции плохо развиты у персонала для реализации проектов трансформации).

Полуструктурированный характер интервью обеспечивал возможность изменения порядка следования вопросов, их корректировки по ходу интервью, появления дополнительных вопросов в зависимости от высказываемого мнения информанта. Обработка собранных эмпирических данных осуществлялась в соответствии с приёмами

качественного анализа, а именно: обобщены ответы информантов, приведены цитаты из интервью, сделаны выводы о выявленных тенденциях в ответах.

### Результаты исследования

В рамках анализа эмпирических материалов, полученных в результате глубинного полуструктурированного интервью с представителями административно-управленческого состава, научно-педагогическими работниками, заведующими кафедрами и деканами российских университетов, обратим внимание на несколько значимых аспектов: (1) основные роли информантов в процессе организации и реализации управленческих проектов в университетах; (2) распространённые процедуры формирования проектных команд трансформации университета; (3) ключевые позитивные факторы, способствующие реализации проектов трансформации университета; (4) наиболее распространённые негативные факторы, препятствующие реализации проектов трансформации университета. Направления деятельности, к которым относятся анализируемые проекты, включают: организационно-управленческие, научно-исследовательские, проекты в сфере молодёжной политики и внеучебной деятельности обучающихся, международной деятельности, инфраструктурного развития университета и его человеческих ресурсов.

### Основные роли информантов в процессе организации и реализации проектов в российских университетах

В качестве информантов в эмпирическом исследовании приняли участие эксперты, сыгравшие ключевую роль в организации и реализации проектов в своих университетах. Ключевая роль означает, что данный участник команды проекта оказал существенное влияние на ход и результаты проекта, вместе с тем его деятельность (наряду с деятельностью иных значимых участников команды) привела к успешности или неуспешности проекта. Спектр своих ролей в проекте информанты

характеризовали в основном как связанные с организационно-управленческой и коммуникационной функцией. Среди характеристик определённых ролей в рамках отдельных проектов указывается ответственность за этапы реализации программы стратегического развития вуза и формирование команды, а также осуществление контроля за происходящими процессами. *«Выступал в роли управленца, отвечал за построение и выстраивание единой философской идеи проекта»* (муж., заведующий кафедрой). *«У меня собрана команда из преподавателей, участвовавших во внедрении инноваций в жизнь университета. На мне вся организация, управление»* (жен., заведующий кафедрой).

Важная задача, которую эксперты выполняли в ходе реализации управленческого проекта – формирование проектной команды и её **мотивирование** к достижению поставленных результатов. *«Мне удалось собрать команду специалистов и объединить их усилия для содержательной части заявки на грант и её исследовательского компонента. Что касается бюджета, этапов, логистики – сам занимался заявкой. Вместе мы смогли объединить ресурсы как Правительства области, так и привлечь бизнес, чтобы провести мероприятие на высоком уровне»* (муж., заведующий отделом). К сожалению, не всем информантам удавалось поддерживать в коллективе постоянную и высокую **мотивацию** к выполнению поставленных задач. *«Свою роль охарактеризую как супервайзера и модератора. Обращался к коллективу: “Ребята, есть такие задачи и результаты. Давайте обсуждать. Что нужно сделать? Мне кажется, вы в этом компетентны, давайте вы эту часть проекта сделаете, а вы другую часть”. Так из кусочков собираем пазл и смотрим, что получится. Интересный опыт для лидеров команды, которые организуют людей и все задачи сводят в единое целое. Но часто получается, в лодочке сидит человек и бьёт в барабан, гребут лишь некоторые, а остальные наслаждаются окружающим видом и за-*



нимаются своими делами» (муж., заведующий лабораторией). Полученные результаты интервью обладают определённым уровнем релевантности с иными современным исследованиям в области университетского управления и лидерства. Так, Д.А. Ендовицкий совместно с коллегами подчёркивает необходимость признания ректорами и деканами лидерства в качестве важной составляющей их деятельности, так как мотивирование сотрудников является одной из задач, так как именно они нацелены на мотивирование сотрудников [18]. Возможно, именно этот факт стал причиной, по которой некоторые информанты столкнулись с трудностями мотивации собственного коллектива.

В процессе исполнения должностных обязанностей и задач, выходящих за их пределы, информанты испытывали трудности с делегированием, нередко приводящие к перегрузке руководителя проекта, снижению его производительности и грозящие профессиональным выгоранием. *«Моя роль в проекте – создание замысла проекта, 70% регламентирующих документов я писал лично, а сотрудников привлекал на остальные 30% задач. Это неправильное распределение труда, просто так сложилось – не каждому сотруднику могу поручить»* (муж., проректор). *«Отслеживание расходов по проекту, заключение соглашения, формирование плана работы на год, расписывание, как у нас в какой период будут какие расходы произведены и т. д. Мне приходилось всё держать в уме. Перераспределить на коллег эти задачи не могла, так как многое было взаимосвязано и несколько человек только бы усложнили выполнение задач. Тем не менее это привело к большой усталости и истощению»* (жен., начальник).

Нередко информантам приходилось применять и дипломатические навыки при коммуникации с другими акторами организационных процессов в университете и за его пределами (при коммуникации с органами федеральной и/или региональной власти, представителями реального сектора эконо-

мики и пр.): *«убеждал, настаивал, а где-то единолично принимал управленческие решения»* (муж., директор). *«Встречался с деканами и заведующими кафедрами: объяснял им суть проекта и формат работы. Они люди творческие, у них на высоте научная, педагогическая и методическая часть, а вот когда дело касается кадров и трудового законодательства – приходится помогать им, объяснять и консультировать. Это занимает много времени, но ведёт к позитивным результатам»* (муж., первый проректор). В целом, по мнению информантов, эти действия выходят за пределы обычных коммуникационных и организационных функций руководителя.

Также задачами информантов в проектах стали: планирование и организация обсуждения идеи проекта и её воплощения, разъяснительная работа, принятие окончательного решения и результирующая подготовка официальных приказов и иных организационных документов. *«Отвечал за проведение закупок конкурентными способами в соответствии с нормативно-правовой базой закупок, программой цифрового развития и за закупку требуемого оборудования в установленные сроки. Работал над формированием спецификации закупаемого товара совместно с начальником управления информатизации, подготовкой аукционной документации, её размещением в ЕИС, подведением итогов торгов совместно с работниками отдела обеспечения закупок. Выступал в роли одного из разработчиков проекта. Готовил «черновые» схемы процедур и информационное наполнение на различных этапах проведения процедуры, вносил предложения специалистам [название компании] для оценки возможности реализации. Позднее эти схемы обсуждались рабочей группой проекта с учётом потребностей различных подразделений»* (муж., начальник отдела). *«Сам процесс я не организовывала, от меня требовалось собрать людей, организовать их, договориться с ними, куда идём и что хотим»* (муж., заведующий кафедрой).

В рамках проектного управления внутри вуза может возникнуть потребность обращения к опыту модели «shared governance», которая предполагает активное делегирование управленческих функций между различными субъектами. Как отмечает О.В. Бычкова, в западных университетах такая практика применяется довольно давно и имеет доказательство своей эффективности [19].

Подавляющее большинство информантов обозначили свой функционал в работе над проектом как **ключевой**. В него входили организационные и управленческие виды работ: объединение людей в команду и модерация работы; прояснение основной идеи проекта соорганизаторам и коллективу исполнителей; согласование действий с другими членами команды; поиск финансирования; коммуникация с заказчиком и непосредственным руководством.

Информанты, занимающие в университетской иерархии должности начальников отделов, заведующих кафедрами, а также научно-педагогические работники при реализации проектов чаще выполняли вспомогательную работу: обработка материалов; разработка нескольких разделов отчёта, подготовка и презентация результирующих материалов. *«Подготовка “черновой” схемы реализации проекта, включающая рутинные задачи, была самым важным действием, так как требовала максимального учёта интересов и возможностей подразделений и потенциальных исполнителей. В противном случае на этапе обсуждения, оценки и согласования возвращались на исходные позиции»* (муж., начальник отдела). При этом определение потенциальных исполнителей и распределение работ в рамках проекта напрямую относится к его содержанию.

Представители высшего управленческого звена (ректор, проректоры) имели более масштабное видение стратегии развития университета и чётко понимали последовательность предпринимаемых действий для достижения поставленной цели. *«С позиции проректора по развитию, одна из ключевых*

*задач университета – понимание, как обратиться до этого развития, что для этого нужно сделать. Проректор по развитию должен поучаствовать в стабилизации финансового состояния университета. Для этого силами моих подразделений подготовлена программа комплексной оптимизации финансово-хозяйственной деятельности университета»* (муж., проректор).

Опыт участия информантов в университетских проектах можно оценить как разнообразный и сопряжённый с множеством особенностей в процессе их реализации. Проекты были направлены как на решение текущих проблем деятельности университета, так и на разработку стратегии развития вуза на среднесрочную перспективу. Ряд проектов в университете ориентирован на **оптимизацию организационной структуры** вуза. *«Банальный анализ структуры факультетов и подсчёт количества кафедр показывали, что их много, а народа на них мало. Кафедра – своеобразный микроколлектив. Если есть студенты, нужно находить возможность отводить занятия с ними в том объёме, чтобы это не превращалось в самоцель и количество занятий не убивало качество. Важно оставаться эффективным и во второй половине дня. Получаются парадоксальные требования системы образования к преподавателю – одновременная успешность в научной, педагогической и методической сферах. Такого человека не бывает – лебедь, рак и щука. Можно быть замечательным преподавателем и никаким методистом. Распространённая ситуация, и с этим ничего не поделаешь»* (муж., первый проректор). Следует отметить, что как в современной научной литературе, так и в реальной жизни университета всё чаще уделяется внимание переходу от вертикального к горизонтальному типу управления [20], что в том числе зачастую связано с изменениями в организационной структуре.

Отдельный крупный кластер проектов, в которых участвовали информанты, связан с профессиональным и личностным разви-

ем работников университета. *«В проекте занимались формированием кадрового резерва. Мы его назвали “заяви о себе” и хотим создать воронку соискателей, которые готовы включиться в исследовательскую повестку, стартапы и продукты, которые будут производить в лаборатории, создавать цепочки, которые будут нам давать резиденты, делать всё для стратегического развития университета»* (жен., начальник). *«В рамках проекта создавали команды, которые могли бы предложить идеи по наполнению общего проекта – университет как генератор культурной жизни»* (муж., заведующий кафедрой).

Не редкость, когда работники отвечали за организацию и реализацию нескольких проектов одновременно. Усложняло возможность координирования то, что проекты относились к разным сферам деятельности и имели уникальную специфику, также различались управленческие команды, ответственные за реализацию проектов. *«Как координатор, я отвечаю за три проекта, которые непосредственно касаются проектной деятельности. Первый – индивидуально-образовательная траектория, второй – студия предпринимательских проектов и третий – формирование проектных компетенций в магистратуре»* (жен., начальник). Параллельная реализация нескольких проектов требовала от организатора развитых управленческих компетенций и сосредоточенности на результате, имея высокую стрессогенность и потенциал риска.

### **Процедура формирования команды проекта трансформации университета и условия для её эффективной и результативной работы**

Среди возможных вариантов преобладал сбор команды под конкретную идею. Однако встречались ответы информантов, когда команда существовала до проекта, а потом дополнялась людьми из других специальностей. Решение о персональном формировании команды принималось либо единолично ректором и/или руководителем проекта,

либо всеми членами команды в зависимости от компетенций, нехватка которых ощущалась в коллективе (изначально или в процессе реализации проекта трансформации университета). В поддержку первого варианта высказалось большинство экспертов: *«Команда формировалась лидером проекта из числа профессионалов – набирались как универсалы, так и узкоспециализированные люди. Учитывались несколько моментов – направление специализации или области компетенций и умение работать в команде»*. *«Я лично формировал команду для проекта из числа людей, которые обладают необходимыми качествами и навыками»* (муж., директор). *«Команда формировалась научным руководителем, который набирал команду из заинтересованных и ответственных людей»* (жен., начальник). *«Был приказ по университету о создании рабочей группы, все руководители подразделений смогли выстроить команду»* (жен., начальник).

Подчёркивалось, что в любом случае главным элементом успешной работы команды должно быть понимание общей цели и единство в способах её достижения. *«Результативная команда собирается по принципу единомышленников»* (жен., проректор). *«Если сравнивать успешные и неуспешные проекты, то в успешных проектах заинтересованные стороны объединили усилия всех структур. Люди известные, дорожащие репутацией, и если они вошли в проект, то отработали на 100%. Областное правительство – надёжный партнёр и о представителях бизнеса то же самое можно сказать. Участие в проекте – повод, объединивший в одну команду таких серьёзных, компетентных участников, за счёт чего проект и оказался успешен. На уровне университета работала команда, куда входили профессионалы, известные учёные и исследователи»* (муж., заведующий кафедрой). Показательно, что некоторые команды окончательно формировались лишь спустя полгода–год. Для эффективного функционирования им предстояло «сработаться».

*«Команда утверждалась не сразу. Некоторые люди в первый год участия в проекте не в полной мере раскрыли свои компетенции. Решение об окончательном формировании коллектива принимал руководитель коллектива»* (жен., начальник). *«Сначала мы собрались узким кругом, определили необходимые компетенции, выявили, кто из нас обладает необходимой идентичностью, и только потом стали искать людей из других структурных подразделений университета»* (муж., заведующий кафедрой). *«Команда формируется по поставленной ректором задаче, в команду берутся люди, которые нужны в проекте и которые смогут показать себя как профессионалы»* (муж., заведующий кафедрой).

Информанты отмечали, что специалистов в команду подбирали, исходя из ключевых приоритетов и требований к работникам. Как правило, это люди, имеющие опыт работы и соответствующие компетенции, умение работать в команде, и желающие продолжать развиваться в направлении, при этом инициативные и коммуникабельные, способные посмотреть на ситуацию изнутри; заинтересованные в реализации проекта. Помимо этого, от работников требуется умение выявлять проблемы и понимать собственные дефициты компетенций, иметь высокий уровень эмпатии и сопереживания. Также высоко ценились люди, которые быстро и успешно вливаются в команду. *«Проект успешно реализуется, если между набранными в проект коллегами не возникает противоречия, они профессионально выполняют задачи в соответствии со своей спецификой»* (муж., директор). Также значимо *«находится ли человек в теме мероприятия, понимает ли базовые вещи – значимость мероприятия для региона, свой функционал, осознаёт ли ответственность за принимаемые решения и понимает ли, какие цели и задачи стоят при реализации мероприятий, что нужно сделать для их выполнения. Уже во вторую очередь рассматривались такие навыки, как умение коммуницировать, быть мобильным*

*и принимать быстрые решения»* (муж., начальник).

Вместе с тем при формировании команды использовался *административный подход*, когда именно руководитель определял, кто войдёт в команду реализации проекта. Подбор сотрудников преимущественно опирался не на должности, которые занимали сотрудники, а на их опыт работы и имеющиеся компетенции. Причём было крайне нежелательным пересечение функционала в должностных обязанностях одного работника, так как это оказывалось неэффективным для достижения результата, – *«нельзя быть одновременно айтишником и глубоко финансистом»*. *«Руководитель определяет, кого он видит в работе над проектом и с кем будет работать. Кто может проект дотянуть до того уровня, который необходим, чтобы выполнить все показатели»* (муж., заведующий кафедрой).

По результатам исследования выявлена тенденция к спонтанности формирования проектных команд трансформации университета. Спонтанность мы понимаем как самопроизвольность, вызванную не внешними влияниями на формирование команд, а внутренними причинами и инициативностью самих сотрудников; их способностью активно действовать под влиянием внутренних побуждений. Тем самым поддерживаются и включаются в единую стратегию трансформации университета идеи работников университета. При этом должностные позиции по основному месту работы сотрудника не всегда учитываются при определении ролей в проектной команде, внимание может быть обращено исключительно на его компетентный профиль, наличие свободного времени и желания реализовать проект и/или руководить проектной командой.

Неминуема *кадровая ротация членов коллектива*, работники могут выходить из состава команды самостоятельно или же этот процесс может инициировать руководитель коллектива. *«Когда человек увольняется, уходит из команды, мне как руководителю*

важно понять причины, чем это вызвано. Если инициатор – сам работник, тогда один расклад. Я приглашаю на встречу, чтобы понять. Кто-то говорит: «нет, я ушёл, и всё, до свидания, не хочу ни о чём говорить». Такие ситуации бывают, и надо относиться к такому решению уважительно. Если нет, пытаюсь понять, что стало причиной этого в моей управленческой деятельности, во взаимодействии с другими руководителями и коллегами по кафедре или подразделению, где он работал. Если кто-то из работников не соответствует требованиям, тогда нужны чёткие критерии мониторинга работы». «Костяк команды не меняется, и принято правильное решение о базовой команде, по релевантному опыту реализации этих проектов и управленческой деятельности. На этих компетенциях строится занятость членов команды в проекте. На разных этапах появляются новые задачи, руководством региона или университета принимается решение о включении новых участников команды, которые могут решать как неотложные, так и стратегические задачи» (жен., начальник). «Немного было случаев, когда работники выходили из проекта. Это вызвано нежеланием человека работать либо невозможностью, из-за нехватки времени, например. В таком случае его функционал перераспределялся между членами команды. Некоторые выводились из проекта по причине незаинтересованности в работе» (муж., заведующий кафедрой).

### Позитивные факторы, способствующие реализации проектов трансформации университета

Обратим внимание на конкретные действия лидера и членов команды, которые повысили вероятность успеха при реализации проекта трансформации университета.

#### 1. Выстроенная система распределения обязанностей и делегирования задач.

Внутри команды изначально устанавливалось чёткое распределение обязанностей и практиковалось грамотное делегирование

(как правило, неформальное). «Команда чётко понимала, кто и что делает; коллектив сам распределил обязанности между собой, на эффективную работу повлияло давнее знакомство людей и выстроенные неформальные коммуникации» (жен., заведующий кафедрой). Вероятность успеха реализации проекта повышалось и то, что руководитель проекта имел доступ к непосредственным исполнителям, мог и хотел общаться с ними, определить трудные аспекты при реализации и оперативно принять меры по их нивелированию в непосредственном контакте с членами команды. «Многие вопросы, связанные с проектом, я мог обсуждать вне команды управленцев и видеть, как их воспринимают люди, в чьи обязанности будет входить непосредственное исполнение задач» (муж., директор).

#### 2. Развитие человеческого капитала работников.

На эффективность реализации проекта оказывал влияние уровень развития человеческого капитала в организации. «Успешные сотрудники внутренне мотивированы, их не надо подгонять, они понимают своё место в коллективе и не имеют внутреннего конфликта относительно решаемых задач» (жен., начальник отдела). Качественному выполнению функционала способствовали «аналитические навыки сотрудников, умение работать с разными данными, сбор информации и её систематизация» (муж., заведующий кафедрой). Успех реализации проекта определялся опытом работы участниками проекта, горизонтальными коммуникациями с отдельными подразделениями; работой с ИТ-системами, а также общей заинтересованностью подразделений в достижении результата. Важно отметить, что и в исследованиях других авторов уже неоднократно подчёркивалась критическая важность развитого человеческого капитала сотрудников для обеспечения эффективной работы университета [21].

Все без исключения эксперты, принявшие участие в исследовании, отмечали необходимость перманентного развития членов

команды проекта трансформации университета, как по их собственной инициативе, так и по настоянию руководителя. Также развитие работников происходило в процессе реализации проекта, если требовалось наличие новых компетенций у сотрудников. Более заметны преобразования в личностном развитии и профессиональном совершенствовании среди молодых участников команды. *«Во время выполнения проектов молодёжь очень сильно развивается»* (муж., проректор). Неактуальность развития команды на первых этапах работы объясняется тем, что коллектив изначально сформирован из числа сильных профессионалов. *«Члены команды – изначально опытные люди, их не нужно было развивать первое время»* (жен., заведующий кафедрой). *«Не было времени на развитие, поэтому взяли готовых»* (муж., директор института). Распространённой была и практика самообучения без отрыва от производства. *«Команда работала по методу саморазвития. Состав не был строго фиксированным и официально утверждённым. Пополнялся специалистами, которые могли оказать помощь на очередном этапе работы, и, когда добавлялся новый функционал, все ему обучались»* (муж., заведующий кафедрой). Для работников, у которых выявлялась нехватка конкретной компетенции, организовывалось точечное повышение квалификации и развитие западающей компетенции. *«В зависимости от того, хотел ли человек продолжать участвовать в проекте или нет, старались развивать те навыки, которые требуются, но которых не было у работника. Был один с плохой коммуникабельностью, её и развивали»* (муж., директор). Таким образом, для проектных команд университета распространённая практика – непрерывное обучение, ежегодные курсы повышения квалификации.

3. Для достижения успеха в реализации проекта немаловажной оказалась **ассертивность, настойчивость и уверенность работников в своих компетенциях**. Помимо развитых профессиональных и общекультурных

компетенций работников, важно их грамотное применение и презентация. *«Нужны не только навыки и компетенции, а понимание происходящих процессов. Причём не только в узкопрофессиональных вещах, а важно обладать широким кругозором. Что касается компетенций, мало ими обладать, важно их грамотно подать общественности»* (муж., заведующий кафедрой). Также значима готовность членов команды доводить поставленную задачу до желаемого результата. *«Пусть прозвучит нагло, но за что бы мы ни брались, всегда доводим до конца. Стараясь не братья за то, что в конце концов либо не является нашим функционалом и понимаем, что нам это не надо, либо то, что не будет дополнительно оцениваться и оплачиваться»* (муж., директор).

4. Грамотно сформированная и сплочённая команда становилась главным (но не единственным) гарантом успеха реализации проекта, по мнению информантов. *«Главный ресурс – правильно выбранные люди, в том числе в плане проектного наставничества. Много сильных наставников проектных команд и серьёзный отбор тьюторов и кураторов, которые с нами разбирали ситуации и проводили супервизию. Благодаря супервизии мы получали не готовые решения, а объединялись и находили решения применительно к своему вузу»* (жен., начальник). *«Формирование новой команды молодых и активных, знающих и умеющих многие вещи в области новых технологий, которые опытным, но возрастным преподавателям не под силу»* (муж., проректор). *«Успех обеспечивал коллектив единомышленников и вовлечённых профессионалов, готовых трудиться в команде, чтобы работа не затягивалась и выполнялась в сроки»* (жен., заведующий кафедрой).

Действенным инструментом материального стимулирования эффективности труда работников стала оплата труда в строгом соответствии с результатами работы коллектива по итогам отчётного периода. *«По итогам первого года работы мы заплати-*

*ли за работу лишь небольшой доле людей, имевших конкретные результаты работы. Это подвигло других сотрудников на серьёзный пересмотр своей деятельности»* (жен., директор).

Среди прочих значимых составляющих успеха реализации проекта информанты называли такие факторы, как: административная поддержка со стороны руководства вуза и региона; стрессоустойчивость, умение слушать, понимать, анализировать, быть терпеливым; желание, инициативность, устремление к новым знаниям, коммуникабельность; стремление к обновлению знаний и приобретению новых компетенций; исполнительность, старательность, ответственность.

#### **Негативные факторы, препятствующие реализации проектов трансформации университета**

Не все проекты, о которых рассказали информанты, в результате получили успешное воплощение в университете. При реализации проектов трансформации университета команды сталкивались с рядом трудностей, которые повышали риск неуспешности проекта. Подавляющая доля информантов откровенно рассказывала о неуспешных проектах, и лишь некоторые постарались приукрасить ситуацию и уйти от обозначения проблемных сторон. *«Нельзя сказать, что проект не успешен, просто он реализован не до конца»* (жен., директор). *«У нас нет неуспешных проектов, скорее – затянувшиеся или приостановленные»* (муж., начальник).

Рассмотрим ключевые обстоятельства, навыки и модели поведения членов команды, которые **препятствовали достижению успеха** при реализации проектов трансформации университета. Информанты называли преимущественно факторы, отражающие характеристики членов проектной команды и университета в целом. Также к числу негативных факторов информанты отнесли: сокращение доли молодых кадров в академическом секторе; бюрократию; несогласованность запросов работников с их реаль-

ными возможностями; нехватку ресурсов у организации для реализации задуманного.

1. Трудности, связанные с поиском **подходящих людей** в проектную команду. Для этого важно знать **психологические** особенности людей и находить к ним подход. *«Мы же с людьми работаем, приходится применять знания психологии и включать/выключать эмоции»* (жен., заведующий кафедрой). Информанты обозначили личностные черты, профессиональные характеристики и конкретные действия работников, препятствующие успешной реализации проектов трансформации университета и каких-либо частных задач в их рамках: безответственность и неисполнительность (что вело к срыву сроков, отведённых на выполнение задачи); уход от главного в частности; недостаток опыта, мотивации, желания помочь руководству; консервативное, ригидное мышление преподавателей, которые по разным причинам привыкли работать в определённой системе; представление о том, что главные задачи работы в университете ограничиваются непосредственно учебным процессом; неумение продвигать результаты своей работы и коммуницировать с журналистами. Анализ приоритетных навыков, которых не хватало для успешной реализации проекта, показал низкую концентрацию членов команды на результате, нехватку спокойствия и уравновешенности; несформированные организаторские и коммуникативные навыки у отдельных членов команды, неумение отстаивать свою точку зрения и доносить идею до членов команды и сторонних исполнителей.

2. **Несовершенство компетентного профиля руководителя проектной команды.** Нарекания со стороны информантов в отношении проектного руководителя коснулись отсутствия навыков тайм-менеджмента и умения просчитывать риски, недостатка опыта, инициативности, консервативного менталитета сотрудников и неосведомлённости о тонкостях административной работы. *«Руководитель проектной команды –*

человек новый в университетской сфере, многих деталей работы ещё не знал» (муж., заведующий кафедрой)

3. Серьёзной организационной трудностью при реализации некоторых университетских проектов стало отсутствие продуманной плановой работы участниками команды. «Я занимаюсь международной деятельностью, участвую в сложных коммуникациях – прямых и опосредованных, где лично с людьми не знаком и не знаешь их уровень компетентности. Из последних случаев – нужно было привезти из Африки полтора-два десятка студентов, в итоге приехали трое ребят, двое из которых оказались неплатёжеспособными. Работали через посредника, который на первый взгляд был заинтересован в том, чтобы всё прошло хорошо. Не получилось. С чем связано? Зачастую мы не выбираем партнёров так тщательно, как хотелось бы; не знакомы с контрагентами, но в сжатые сроки должны набрать контингент на следующий учебный год. Приходится если не рисковать напрямую, то ввязываться в неочевидные коммуникации и проекты, которые не всегда успешно заканчиваются из-за уровня компетенции партнёров» (муж., директор). «Если бы мы заранее понимали порядок действий, не приходилось бы многое переделывать, тратить время, финансы и прочие значимые ресурсы для достижения цели. Нужна оптимизация процессов и мышления исполнителей» (муж., проректор).

4. Управленческие проекты, связанные с образовательным процессом и ориентированные на студенческий контингент, часто оказывались неуспешными по причине неготовности обучающихся к активной жизненной позиции. «У студентов профессиональные экономические дисциплины в учебном плане, но они в комплексе не позволяли студенту системно понять, что он не только готов самостоятельно пойти к работодателю и работать над конкретными задачами, но и объединиться в междисциплинарную команду и самостоятельно

удовлетворить потребности общества, государства и предприятий, выйти на рынок труда и со своими, пока студенческими, не до конца сформированными, компетенциями он может создать продукт» (жен., начальник). Речь идёт об ошибочном стремлении организаторов управленческих проектов присвоить студентам активную позицию в образовательном процессе. «Студенты не готовы самостоятельно думать о дальнейшем обучении. Они работали и воспринимали процесс получения образования как некую рельсину, которую для них придумали. Как некий путь, который выстроен для них кем-то и, нравится им или не нравится, они должны пройти по нему. Проект позволил появиться вызову. Если не хватает компетенций, это не повод отказываться от работы и реализации разработок. Зато это повод дополнять собственное образование и создавать собственную, индивидуальную образовательную траекторию» (муж., заведующий кафедрой). Данные результаты вполне сопоставимы и в какой-то степени дополняют другие исследования (в части реализации проектов трансформации, направленных на студентов), посвящённые изучению важности мотивации обучающихся, которая является одним из ключевых факторов вовлечённости в учебную деятельность и академические достижения [22].

5. Нежелание преподавателей вникать в изменения, происходящие в университете. Отдельный блок ответов, связанный с риском неуспешности проекта, включает консерватизм и ригидность преподавателей университета, их нежелание воспринимать изменения, происходящие в вузе, и тем более участвовать в них. «Мы ввели позицию тьюторов, и научные руководители решили, что это их заменит и отберёт у них нагрузку. Поначалу, не разобравшись с самой моделью, многие научные руководители высказывались негативно. Это оказался довольно тяжёлый вызов, и раз за разом приходилось объяснять людям, что тьюторы



не «место» них, а «вместе» с ними» (жен., директор).

6. Отсутствие общности видения стратегической цели проекта и встраивание его в развитие университета в целом. «У команды не было общего видения, не сформировалось единое мнение на многие вещи и понимание, куда и как идти. Не получилось синергетического эффекта. Чем профессиональнее команда, тем грандиознее амбиции» (муж., заведующий кафедрой). Также сюда отнесём нескоординированность действий и разобщённость исполнителей, отсутствие сплочённости команды и единства в стратегии взаимодействия. «Считаю неуспешным проект приёмной кампании. Предполагалось, что я займусь целиком приёмной кампанией, но, придя сюда, я увидел, что приёмной комиссии в университете не существует. Меня поразило, что нет планов работы и преобладает абсолютная разобщённость. Отсутствует понимание, что университет единый, а не отдельно юридический факультет, отдельно экономический, химический и так далее. Каждый сидел в своём окопе и из него кидался чем придётся в соседние окопы и кричал что именно он – лучший» (муж., заведующий отделом). «Проблема успешности – проблема взаимодействия. Невозможно жить самому по себе и быть успешным. Ты будешь успешен только в отношении себя. Неплохо, но для этого надо уйти в тайгу, выкопать норку, найти пещеру или что-то придумать» (жен., заведующий кафедрой).

7. Нежелательные кадровые ротации в руководстве и в коллективе проектной команды. «Проект провалился после того, как руководители уехали в Санкт-Петербург» (муж., директор). «Проект не получил практического внедрения из-за смены руководства университета, имеющего иную точку зрения, взгляды на ключевые моменты процесса» (муж., директор). Также к негативным факторам отнесём излишнюю ротацию коллектива команды проекта трансформации университета. «В течение рабочего пери-

ода состав коллектива менялся и терялась нить совместной работы над проектом, исчезало видение стратегии развития университета. В итоге часто оказывалось, что мы идём не туда, куда нужно. Состав группы должен быть стабильным» (муж., заведующий кафедрой). Вместе с тем респонденты отвечали, что встраиванию внешних коммуникаций мешал ряд сильных изменений, которые происходили с университетом на протяжении последних десяти лет.

8. Нехватка вовлечённости и организационной поддержки со стороны университета и руководства факультетов. «Если бы факультеты живо воспринимали новое, а не пытались защититься в консервативной позиции, то проект мог пойти гораздо быстрее и веселее. При реальной вовлечённости деканов факультетов и заинтересованности руководства университета проект можно быстро раскатать до нормальных позиций» (жен., заведующий кафедрой). Также повысить вероятность успешной реализации запланированных проектов могло увеличение срока, отведённого на разработку идеи и её реализацию. «Из-за чрезмерно сжатых сроков мы были вынуждены сокращать объём работы по проекту, и неминуемо снижалось качество результата» (муж., директор института). В качестве основной причины сокращения сроков информанты называли нескоординированность действий руководителей на различных организационных уровнях и задержки с выделением финансирования.

9. Затруднительный поиск источника финансирования и обоснование целесообразности распределения бюджета конкретного проекта. «Главная проблема – найти деньги и доказать руководству эффективность вложения» (муж., заведующий кафедрой); «Чисто финансовые критерии, один проект заработал и начал приносить заказчику прибыль, второй проект заставил заказчика вложиться, а прибыль он не получил» (жен., заведующий кафедрой).

10. Необходимость строго соответствовать требованиям законодательства. «Счи-

таю реализованный проект условно успешным. Пришлось вернуть один из пятнадцати миллионов субсидии как неиспользованный из-за резкого падения цены в одном из аукционов и отсутствия резервных вариантов действий» (муж., заведующий кафедрой).

В качестве прочих критических нестандартных событий при реализации управленческих проектов экспертами обозначалась: необходимость детального согласования программы с учредителем; сжатые сроки реализации и запоздалое финансирование; национальный режим в проведении закупок оборудования. Вместе с тем на реализации проектов негативно сказались **форс-мажорные обстоятельства и препятствия**, на которые было сложно повлиять и предсказать их появление: «ужесточение ковидных требований сбilo всю логистику мероприятия и отразилось на качестве его проведения, появились незапланированные затраты» (муж., начальник); «геополитический кризис, разрыв связи с зарубежными партнёрами – общая проблема для всех» (жен., директор); «изменение законодательства» (жен., главный бухгалтер); «разрушение договорённостей вследствие геополитических рисков, произошло затухание связей с партнёрами и коллегами» (жен., директор).

Также к кризисному состоянию (либо провалу) проект трансформации университета могла привести несогласованность действий руководителя и команды, незаинтересованность в нём федеральной и региональной власти, а также недостаток или несвоевременность финансирования, что наряду со всеми вышеназванными факторами, препятствующими эффективной реализации проекта трансформации университета, провоцировало снижение **мотивации** у непосредственных исполнителей. «Проект закончился “никак”, но на совещаниях всех уровней мы о проекте раз пять докладывали. Им успешно отчитывалось Министерство сельского хозяйства и вице-губернатор. Мы просили регион оказать поддержку в поиске инвестора или выступить инвестором, но финансирования

так и не нашли. На нынешнем этапе проект не заморожен, а остановлен, и возможного решения ситуации я не нахожу. Изначально был вполне рабочий проект – 100% реализуемости. Были обещания поддержки со стороны регионального правительства, но ожидание сыграло в обратную сторону. Мы как университет сделали всё, наполнили проект сутью и установили связи, с коллегами лично поработали, а на этапе, когда нужно было представить красивый и разобранный по кусочкам проект – случился практически провал» (муж., проректор). При этом невовлечённость сотрудников в реализацию стратегических задач университета требовала, чтобы представители администрации «всё терпеливо объясняли, способствовали структурированному объединению людей, чтобы они общались, открыто высказывали точки зрения и работали, координируя деятельность» (муж., проректор).

Также мотивация исполнителей к реализации проекта снижалась при низкой стратегической значимости его реализации и отсутствии ведомственной поддержки проекта. «Один проект не поддержало Министерство науки и высшего образования. Поэтому сотрудники просто перестали им интересоваться» (жен., начальник отдела).

Именно поэтому к числу ключевых факторов **снижения эффективности** проекта трансформации университета мы отнесли также **мотивационную компоненту**. «Отсутствие мотивации у сотрудников и преподавателей полностью перестраивать работу, организационно-управленческий и педагогический план. Много бюрократических процедур, люди мало уделяют внимания новшествам. Не принимают новое и ждут приказа от начальства. Да, им легче работать, но я стараюсь с сотрудниками обсуждать документы, приказы или распоряжения, что бы они потом мне не сказали: “А почему вы не проконсультировались с нами?” Я как начальник допускаю консультации с сотрудниками, которые находятся в моём подчинении» (жен., начальник).

### Заключение

Эмпирическое изучение особенностей реализации проектов трансформации в университетах и специфики работы проектных команд позволило прийти к нескольким выводам. Так, преобладающая роль сотрудников университетов в реализации проектов трансформации связана с организационной и коммуникационной деятельностью. Они ответственны за этапы реализации программы стратегического развития вуза, поиск финансирования и формирование команды, при этом осуществляя контроль за процессами в рамках текущей деятельности и проводя необходимую разъяснительную работу с коллективом, поддерживая высокую мотивацию работников.

Основные трудности на различных этапах реализации проектов трансформации связаны с делегированием и коммуникацией в коллективе. Работники, занимающие такие должности как начальники отделов, заведующие кафедрами и научно-педагогические работники, в реализации проектов трансформации университета чаще выполняют вспомогательную работу, а представители высшего управленческого звена отличаются стратегическим видением пути развития университета, осознают последовательность предпринимаемых действий для достижения поставленной цели.

Успешной реализации проекта зачастую препятствует несогласованность действий руководителя и команды, незаинтересованность в нём федеральной и региональной власти, а также недостаток или несвоевременность финансирования, что провоцирует снижение мотивации у непосредственных исполнителей. Существенным образом на реализации проектов сказываются и внешние препятствия (пандемия, геополитические риски, экономические кризисы), кадровые ротации, затруднительный поиск финансирования и прочее.

На эффективность реализации проекта оказывает влияние уровень развития человеческого капитала в организации, опыт

работы и компетенции участников проекта, налаженные горизонтальные коммуникации в университете и общая заинтересованность проектной команды в достижении результата. По мнению экспертов, грамотно сформированная и сплочённая команда становится главным (но не единственным) гарантом успеха реализации проекта наряду с административной поддержкой со стороны руководства вуза и региона; стрессоустойчивостью работников, коммуникабельностью, стремлением к обновлению знаний и приобретению новых компетенций.

Достижению успеха при реализации проекта препятствуют: безответственность и неисполнительность, недостаток опыта, мотивации и иные качества членов команды, а также повышение среднего возраста в коллективе; бюрократия; рост бумажной работы; несогласованность целей с реальными возможностями; дефицит необходимых ресурсов; отсутствие общности видения стратегической цели проекта и встраивание его в развитие университета в целом, отсутствие сплочённости команды и единства в стратегии взаимодействия.

Среди процедур формирования проектной команды трансформации университета и условий для её эффективной и результативной работы преобладает сбор команды под конкретную идею. Наполнение команды происходит преимущественно по решению ректора и/или руководителя проекта, либо по решению всех членов команды.

Среди ограничений проведённого исследования можно выделить следующие аспекты. На первом (поисковом) этапе исследования нами применён качественный метод глубинного интервью, который позволил собрать широкий спектр мнений информантов относительно специфики реализации проектов трансформации в университетах и работы проектной команды, сгруппировать ответы по тематическим блокам, выявить контекст оценок работников отечественных университетов и проанализировать их. При этом мы понимаем, что сделанные нами

обобщающие выводы могут восприниматься как спорные и недостаточно обоснованные, в том числе в рамках анализа субъективных оценок участников проектов. По этой причине продолжение исследования на следующих этапах предполагает проверку полученных выводов с применением количественного метода (анкетирование) и проведение соответствующего анализа с применением инструментов математической статистики.

Также ограничением полученных нами данных может являться выборка исследования – интервью проведено в трёх классических университетах. Поэтому целесообразно предположить, что оценки сотрудников из вузов иных профилей (технических, медицинских, творческих) могут отличаться. В связи с этим, выводы, сделанные нами на основе полученных результатов, не следует обобщать для всех университетов и конкретные управленческие решения должны варьироваться в зависимости от специфики высшего учебного заведения.

### Литература

1. *Землянухина Н.С.* К вопросу о трансформации занятости в цифровой экономике // Взаимодействие власти, бизнеса и общества в развитии цифровой экономики. Материалы XI Международной научно-практической конференции. 2018. С. 59–61. EDN: MIBIOL.
2. *Кондратьев Н.Д.* Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения: изб. пр. / Н.Д. Кондратьев. М.: Экономика, 2002. 767 с. ISBN 5-282-02181-1.
3. *Легчилина Е.Ю.* Трансформация социально-трудовых отношений: системно-аксиологический подход. М.: Креативная экономика, 2019. 318 с. DOI: 10.18334/9785912922619
4. *Зуб А.Т.* Управление проектами: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 422 с. ISBN 978-5-534-00725-1
5. *Abad-Segura E., González-Zamar M.-D., Infante-Moro J.C., Rui Pérez García G.* Sustainable management of digital transformation in higher education: Global research trends // Sustainability. 2020. Vol. 12. No. 5. Article no. 2107. DOI: 10.3390/su12052107
6. *Liebowitz J.* Digital Transformation for the University of the Future. Vol. 1. World Scientific, 2022. 268 p. DOI: 10.1142/12773
7. *Jones M.D., Hutcheson S., Camba J.D.* Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review // Journal of Manufacturing Systems. 2021. Vol. 60. P. 936–948. DOI: 10.1016/j.jmsy.2021.03.006
8. *García-Morales V.J., Garrido-Moreno A., Martín-Rojas R.* The transformation of higher education after the COVID disruption: Emerging challenges in an online learning scenario // Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. Article no. 616059. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.616059
9. *Maassen P., Stensaker B.* From organised anarchy to de-coupled bureaucracy: The transformation of university organisation // Higher Education Quarterly. 2019. Vol. 73. No. 4. P. 456–468. DOI: 10.1111/hequ.12229
10. *Rutherford A., Meier K.J.* Managerial goals in a performance-driven system: Theory and empirical tests in higher education // Public Administration. 2015. Vol. 93. No. 1. P. 17–33. DOI: 10.1111/padm.12124
11. Формирование нелинейной системы высшего образования в макрорегионе : монография / Г.Е. Зборовский, П.А. Амбарова, В.С. Каташинских, А.К. Ключев, А.А. Кузьминчук, С.В. Кульпин, М.В. Певная, Н.В. Шаброва, Е.А. Шуклина ; под ред. Г.Е. Зборовского; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина. – Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2018. 251 с. ISBN 978-5-7741-0353-9.
12. *Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э.* Модели трансформации российских университетов: факторы выбора // Философия образования. 2019. Т. 19. № 3. С. 14–30. URL: [https://www.sibran.ru/journals/issue.php?ID=177556&ARTICLE\\_ID=177558](https://www.sibran.ru/journals/issue.php?ID=177556&ARTICLE_ID=177558) (дата обращения 17.12.2022).
13. *Etzkowitz H., Leydesdorff L.* The Triple Helix-University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development // EASST review, 1995. Vol. 14. No. 1. P. 14–19. URL: <https://www.leydesdorff.net/th11/th11.pdf> (дата обращения 17.12.2022)
14. *Etzkowitz H., Zhou C.* The triple helix: University–industry–government innovation and entrepreneurship. Routledge, 2017. ISBN 9781138659490.
15. *Штыхно Д.А., Константинова Л.В., Гагиев Н.Н., Смирнова Е.А., Никонова О.Д.* Транс-

- формация моделей университетов: анализ стратегий развития вузов мира // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 6. С. 27–47. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47
16. Katzenbach J.R., Smith D.K. The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business Review Press, 2015. 304 p. ISBN-10: 9781633691063, ISBN-13: 978-1633691063.
  17. Belbin R.M. Team roles at work. Routledge, 2012. 162 p. ISBN 9781136434822.
  18. McIntosh-Fletcher D. Teaming by design: real team for people. New York, McGraw-Hill, 1996. 168 p. ISBN-10: 0786305363, ISBN-13: 9780786305360.
  19. Воднева С.Н., Доница И.А., Дагаева И.А. Проблема мотивации управленческой команды современного вуза // BENEFICIUM. 2021. № 3(40). С. 76–82. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.3(40).76-82
  20. Дадабаева Б.М. Формирование проектных команд в управлении развитием университета // Известия Кыргызского государственного технического университета им. И. Раззакова. 2014. № 32–2. С. 435–438.
  21. Austin C., Browne W., Haas B., Kenyatta E., Zulueta S. Application of project management in higher education // Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing. 2013. Vol. 5. No. 2. Article no. 75.
  22. Шабайкина, С.В. Анализ состояния проектного управления в Сибирском федеральном университете // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 6-4(62). С. 126–132. EDN: VGQNPT.
  23. Косенок С.М., Безуевская В.А. Проектное управление в университете – ответ на вызовы времени // Экономика, предпринимательство и право. 2019. Т. 9. № 4. С. 595–604. DOI: 10.18334/erp.9.4.41500
  24. Ивасенко А.Г. Управление проектами / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. 330 с. ISBN 5-222-14754-2: 18130.00.
  25. Бэбьюли Ф. Управление проектом: пер. с англ. / Ф. Бэбьюли – М.: Гранд ФАИР-ПРЕСС, 2002. 202 с.
  26. Ендовицкий Д.А., Бубнов Ю.А., Гайдар К.М. Влияние личности вузовского лидера на эффективность деятельности университета // Высшее образование в России. 2017. № 11(217). С. 79–88. URL: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/1209/1030> (дата обращения 17.12.2022).
  27. Бычкова О.В. Что такое shared governance? // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 5. С. 110–121. DOI: 10.15826/utj.2016.105.049
  28. Буцък С.В. Горизонтальное управление в российском вузе: дань современности или насущная необходимость? // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 10. С. 20–29. DOI: 10.31992/0869-3617-2018-27-10-20-29
  29. Латышев А.С., Похолоков Ю.П., Червач М.Ю., Шадская А.Н. Управление конкурентоспособностью современного российского университета: состояние, вызовы и ответы // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 21(5). С. 6–16. DOI: 10.15826/utpra.2017.05.057
  30. Малошенок Н.Г., Семенова Т.В., Терентьев Е.А. Учебная мотивация студентов российских вузов: возможности теоретического осмысления // Вопросы образования. 2015. № 3. С. 92–121. DOI: 10.17323/1814-9545-2015-3-92-121
- Благодарности.** Исследование выполнено при поддержке гранта РНФ (проект № 22-28-20359)<sup>1</sup>.
- Статья поступила в редакцию 27.12.2022  
Принята к публикации 16.03.2023

### References

1. Zemlyanukhina, N.S. (2018). On the Transformation of Employment in the Digital Economy. *Interaction of Government, Business and Society in the Development of the Digital Economy. Materials of the XI International Scientific and Practical Conference*. Pp. 59–61. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36563920> (accessed 17.12.2022). (In Russ.).
2. Kondratiev, N.D. (2002). *Bol'shie cikly konjunktury i teoriya predvideniya: izb. pr.* [Big Cycles of Conjunction and the Theory of Foresight]. Moscow: Ekonomika. 767 p. ISBN 5-282-02181-1. (In Russ.).

<sup>1</sup> URL: <https://www.rscf.ru/project/22-28-20359/> (дата обращения 20.12.2022).

3. Legchilina, E.Y. (2019). *Transformacija social'no-trudovyh odnosbenij: sistemno-aksiologicheskij podhod* [Transformation of Social and Labor Relations: A System-axiological Approach]. Moscow. Creative Economy. 318 p., doi: 10.18334/9785912922619 (In Russ.).
4. Zub, A.T. (2021). *Upravlenie proektami: uchebnik i praktikum dlja vuzov* [Project Management: Textbook and Workshop for Universities]. Moscow: Yurayt Publishing House. 422 p. ISBN 978-5-534-00725-1. (In Russ.).
5. Abad-Segura, E., González-Zamar, M.D., Infante-Moro, J.C., Ruipérez García, G. (2020). Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global Research Trends. *Sustainability*. Vol. 12, no. 5, article no. 2107, doi: 10.3390/su12052107
6. Liebowitz, J. (2022). *Digital Transformation for the University of the Future*. Vol. 1. World Scientific. 268 p., doi: 10.1142/12773
7. Jones, M.D., Hutcheson, S., Camba, J.D. (2021). Past, Present, and Future Barriers to Digital Transformation in Manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*. Vol. 60, pp. 936-948, doi: 10.1016/j.jmsy.2021.03.006
8. García-Morales, V.J., Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R. (2021). The Transformation of Higher Education after the COVID Disruption: Emerging Challenges in an Online Learning Scenario. *Frontiers in Psychology*. Vol. 12, article no. 616059, doi: 10.3389/fpsyg.2021.616059
9. Maassen, P., Stensaker, B. (2019). From Organised Anarchy to De-coupled Bureaucracy: The Transformation of University Organisation. *Higher Education Quarterly*. Vol. 73, no. 4, pp. 456-468, doi: 10.1111/hequ.12229
10. Rutherford, A., Meier, K.J. (2015). Managerial Goals in a Performance-driven System: Theory and Empirical Tests in Higher Education. *Public Administration*. Vol. 93, no. 1, pp. 17-33, doi: 10.1111/padm.12124
11. *Formirovanie nelinejnoj sistemy vysshego obrazovanija v makroregione* [Formation of a Nonlinear System of Higher Education in the Microregion]. (2018). Zborovsky, G.E., Ambarova, P.A., Katashinskikh, V.S., Kluev, A.K., Kuzminchuk, A.A., Kulpin, S.V., Shuklina, E.A. G.E. Zborovsky (ed.). Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural Federal University. the first President of Russia B.N. Yeltsin. Ekaterinburg. 251 p. ISBN 978-5-7741-0353-9. (In Russ.).
12. Kudryashova, E.V., Sorokin, S.E. (2019). Models of Transformation of Russian Universities: Factors of Choice. *Filosofija obrazovanija = Philosophy of Education*. Vol. 19, no. 3, pp. 14-30. Available at: [https://www.sibran.ru/journals/issue.php?ID=177556&ARTICLE\\_ID=177558](https://www.sibran.ru/journals/issue.php?ID=177556&ARTICLE_ID=177558) (accessed 17.12.2022). (In Russ.).
13. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix--University-industry-government relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST review*. Vol. 14, no. 1, pp. 14-19. Available at: <https://www.leydesdorff.net/th11/th11.pdf> (accessed 17.12.2022).
14. Etzkowitz, H., Zhou, C. (2017). *The Triple Helix: University-industry-government Innovation and Entrepreneurship*. Routledge. ISBN 9781138659490.
15. Shtykhno, D.A., Konstantinova, L.V., Gagiev, N.N., Smirnova, E.A., Nikonova, O.D. (2022). Transformation of University Models: Analysis of the Development Strategies of Universities in the World. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 31, no. 6, pp. 27-47, doi: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47 (In Russ., abstract in Eng.).
16. Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business Review Press. 304 p. ISBN-10: 9781633691063, ISBN-13: 978-1633691063.
17. Belbin, R.M. (2012). *Team Roles at Work*. Routledge. 162 p. ISBN 9781136434822.
18. McIntosh-Fletcher, D. (1996). *Teaming by Design: Real Team for People*. New York: McGraw-Hill, 168 p. ISBN-10: 0786305363 ISBN-13: 9780786305360.

19. Vodneva S.N., Donina I.A., and Dagaeva I.A. (2021). The Problem of Motivating the Modern University Management Team. *BENEFICIUM*. No. 3(40), pp. 76-82, doi: 10.34680/BENEFICIUM.2021.3(40).76-82 (In Russ., abstract in Eng.).
20. Dadabaeva, B.M. (2014). Formation of Project Teams in the Management of University Development. *Izvestija Kyrgyzskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. I. Razzakova = Magazine "News of KSTU"*. No. 32-2, pp. 435-438.
21. Austin, C., Browne, W., Haas, B., Kenyatta, E., Zulueta, S. (2013). Application of Project Management in Higher Education. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*. Vol. 5, no. 2, article no. 75.
22. Shabaikina, S.V. (2020). Analysis of the State of Project Management at the Siberian Federal University. *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire = Actual scientific research in the modern world*. No. 6-4(62), pp. 126-132. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43137943> (accessed 17.12.2022). (In Russ., abstract in Eng.).
23. Kosenok, S.M., Bezuevskaya, V.A. (2019). Project Management at the University: A Response to the Challenges of Time. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo = Economics, entrepreneurship and law*. Vol. 9, no. 4, pp. 595-604, doi: 10.18334/epp.9.4.41500 (In Russ., abstract in Eng.).
24. Ivasenko, A.G., Nikonova, Ya.I., Karkavin, M.V. (2009). *Upravlenie proektami* [Project management]. Rostov-on-Don: Phoenix, 2009. 327 p. ISBN 5-222-14754-2: 18130.00.
25. Baguli, F. (2002). *Upravlenie proektom* [Project management: translated from English]. Moscow: Grand FAIR PRESS. 202 p.
26. Endovitskiy, D.A., Bubnov, Yu.A., Gaidar, K.M. (2017). An Effect of University Leader's Confidence on the Effectiveness of a University. *Vyshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 11(217), pp. 79-88. Available at: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/1209/1030> (accessed 17.12.2022). (In Russ., abstract in Eng.).
27. Bychkova, O.V. (2016). What is Shared Governance? *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. No. 5, no. 110-121, doi: 10.15826/umj.2016.105.049 (In Russ., abstract in Eng.).
28. Butsyk, S.V. (2018). Horizontal Management at Russian University: Current Trend or Urgent Need? *Vyshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 27, no. 10, pp. 20-29, doi: 10.31992/0869-3617-2018-27-10-20-29 (In Russ., abstract in Eng.).
29. Latyshev, A.S., Pokholkov, Y.P., Chervach, M.Y., Shadskaya, A.N. (2017). Managing Competitiveness of Contemporary Russian University: Status, Challenges and Responses. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. No. 21(5), pp. 6-16, doi: 10.15826/umpa.2017.05.057 (In Russ., abstract in Eng.).
30. Maloshonok, N.G., Semenova, T.V., Terentev, E.A. (2015). Academic Motivation among Students of Russian Higher Education Establishments: Introspection. *Voprosy Obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. No. 3, pp. 92-121, doi: 10.17323/1814-9545-2015-3-92-121 (In Russ., abstract in Eng.).

**Acknowledgement:** The research was carried out at the expense of the grant of the Russian Science Foundation (Project № 22-28-20359)<sup>2</sup>.

*The paper was submitted 27.12.2022  
Accepted for publication 16.03.2023*

<sup>2</sup> Available at: <https://www.rscf.ru/project/22-28-20359/> (accessed 20.12.2022).