

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПРАВО EDUCATIONAL LAW

<https://doi.org/10.22363/2313-2337-2026-30-2-408-424>

EDN: ECYMSW

Научная статья / Research Article

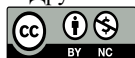
Дебюрократизация высшего образования в России: законодательные новации, организационные вызовы, международный опыт

А.В. Дружинин  

Православный Свято-Тихоновский гуманитарный университет, г. Москва,
Российская Федерация
 andr.pstbi@gmail.com

Аннотация. Рассматриваются правовые и практические аспекты реализации Федерального закона № 328-ФЗ, направленного на снижение бюрократической нагрузки на профессорско-преподавательский состав в российских образовательных организациях высшего образования. Несмотря на благие намерения законодателей, практическая имплементация новых норм сталкивается с рядом правовых коллизий и организационных вызовов. Работа направлена на комплексный анализ потенциала и рисков реализации Федерального закона № 328-ФЗ, выявление правовых и практических барьеров дебюрократизации высшего образования, разработку рекомендаций по оптимизации нормативно-правовой базы и организационных механизмов снижения бюрократической нагрузки на профессорско-преподавательский состав. Исследование опирается на анализ текста Федерального закона № 328-ФЗ, сопоставление его положений с действующим образовательным и трудовым законодательством, подзаконными актами. Используются методы правового, сравнительного и институционального анализа, синтез теоретических и эмпирических данных. В результате исследования выявлены ключевые противоречия между новым законом и существующей нормативно-правовой базой, показаны практические сложности реализации требований закона в условиях сложившейся системы управления вузами. Проанализирован международный опыт дебюрократизации высшего образования, предложены рекомендации по совершенствованию российского законодательства и организационных практик. Реализация Федерального закона № 328-ФЗ требует комплексной работы по гармонизации нормативно-правовой базы, трансформации управленческих процессов, внедрению цифровых технологий документооборота. Только сбалансированное сочетание правовых и организационных инноваций позволит добиться реального снижения бюрократической нагрузки в высшем образовании. Полученные результаты вносят

© Дружинин А.В., 2026



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

вклад в понимание сложных процессов реформирования системы высшего образования и способствует выработке сбалансированного подхода к решению проблемы бюрократизации в академической среде.

Ключевые слова: федеральный закон № 328-ФЗ, нормативно-правовая база, профессорско-преподавательский состав, административная нагрузка, правовые коллизии, организационные механизмы, цифровизация документооборота

Заявление о доступности данных. Все данные, полученные в ходе этого исследования, включены в опубликованную статью.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Поступила в редакцию: 10 января 2025 г.

Принята к печати: 15 апреля 2026 г.

Для цитирования:

Дружинин А.В. Дебюрократизация высшего образования в России: законодательные новации, организационные вызовы, международный опыт // *RUDN Journal of Law*. 2026. Т. 30. № 2. С. 408–424. <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2026-30-2-408-424> EDN: ECYMSW

Debureaucratization of Higher Education in Russia: Legislative Innovations, Organizational Challenges, International Experience

Andrei V. Druzhinin  

Orthodox St. Tikhons Humanitarian University, Moscow, Russian Federation

 andr.pstbi@gmail.com

Abstract. The article examines the legal and practical aspects of implementing Federal Law N 328-FZ aimed at reducing the bureaucratic burden on the teaching staff in Russian higher education institutions. Despite the good intentions of the legislators, the practical implementation of the new norms faces a number of legal conflicts and organizational challenges. The article aims to comprehensively analyze the potential and risks of implementing Federal Law N 328-FZ, identify legal and practical barriers to the debureaucratization of higher education, and develop recommendations for optimizing the regulatory framework and organizational mechanisms for reducing the bureaucratic burden on teaching staff. The study relies on an analysis of the text of Federal Law N 328-FZ, comparing its provisions with current educational and labor legislation and bylaws. The methods of legal, comparative, and institutional analysis, as well as the synthesis of theoretical and empirical data, are used. As a result of the study, key contradictions between the new law and the existing regulatory framework are identified, and practical difficulties in implementing the requirements of the law in the context of the existing university management system are shown. The international experience of debureaucratization of higher education is analyzed, and recommendations for improving Russian legislation and organizational practices are proposed. The implementation of Federal Law N 328-FZ requires comprehensive work on harmonizing the regulatory framework, transforming management processes, and introducing digital document management technologies. Only a balanced combination of legal and organizational innovations will make it possible to achieve a real reduction in the bureaucratic burden in higher education. The results obtained contribute to the understanding of the complex processes of reforming the higher education system and contribute to the development of a balanced approach to solving the problem of bureaucratization in the academic environment.

Key words: Federal Law N 328-FZ, regulatory framework, teaching staff, administrative burden, legal conflicts, organizational mechanisms, digitalization of document management

Data Availability Statement. All data generated during this study are included in the published article.

Conflict of interest. The author declares no conflict of interest.

Received: 10th January 2025

Accepted: 15th April 2026

For citation:

Druzhinin, A.V. (2026) Debureaucratization of Higher Education in Russia: Legislative Innovations, Organizational Challenges, International Experience. *RUDN Journal of Law*. 30 (2), 408–424. (in Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2026-30-2-408-424> EDN: ECYMSW

Введение

Проблемы высшего образования и пути их решения в последнее время приобрели особую актуальность в связи с процессом реформирования системы высшего образования в России. В своем обращении к Федеральному Собранию в 2023 году Президент РФ В.В. Путин инициировал процесс реформирования высшего образования, что привело к запуску пилотного проекта трансформации системы на базе ведущих российских университетов¹. Одновременно в академическом и экспертном сообществе развернулась острая дискуссия о путях развития высшего образования, соотношении традиций и инноваций, фундаментальной и прикладной подготовки, оптимальных моделях управления вузами. Особое внимание в этих дебатах уделяется проблеме избыточной бюрократизации высшего образования, которая рассматривается как серьезное препятствие для повышения качества обучения и научных исследований.

Дискуссия на данную тему приобрела особую остроту в контексте реализации положений Федерального закона от 8 августа 2024 г. № 328-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „Об образовании в Российской Федерации“ в части снижения бюрократической нагрузки на педагогических работников» (далее – Закон № 328-ФЗ). Закон позиционировался² межведомственной рабочей группой как продолжение работы, достигнутой в снижении бюрократической нагрузки работников сферы общего образования с принятием Федерального закона от 14 июля 2022 г. № 298-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „Об образовании в Российской Федерации“». Несмотря на заявленную цель по оптимизации административных процессов в вузах, практическая реализация этой важной инициативы сталкивается с рядом серьезных вызовов, связанных с противоречиями в нормативно-правовой базе и укоренившимися практиками управления вузами.

В этом контексте возникает необходимость комплексного анализа потенциала и рисков реализации Закона N 328-ФЗ, выявления правовых и организационных барьеров дебюрократизации высшего образования, изучения лучших зарубежных

¹ См.: Указ Президента РФ от 12.05.2023 № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования». Постановление Правительства РФ от 9 августа 2023 г. № 1302 «О реализации пилотного проекта, направленного на изменение уровней профессионального образования».

² См., напр.: «Общественный совет при Рособрнадзоре обсудил ход работы по снижению бюрократической нагрузки в системе образования». URL: <https://obrnadzor.gov.ru/news/obshhestvennyj-sovet-pri-rosobrnadzore-obsudil-hod-raboty-po-snizheniyu-byurokraticheskoy-nagruzki-v-sisteme-obrazovaniya/> (Дата обращения: 09.01.2025 г.).

практик в этой сфере. Такой анализ позволит выработать практические рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы и организационных механизмов снижения бюрократической нагрузки на профессорско-преподавательский состав российских вузов.

Цель исследования – комплексный анализ потенциала и рисков реализации Федерального закона № 328-ФЗ, выявление правовых и практических барьеров дебюрократизации высшего образования, разработка рекомендаций по оптимизации нормативно-правовой базы и организационных механизмов снижения бюрократической нагрузки на профессорско-преподавательский состав (далее – ППС).

Указанная цель подразумевает решение следующих исследовательских задач:

1. Провести теоретико-правовой анализ основных положений Закона № 328-ФЗ и выявить его концептуальные противоречия с существующей нормативно-правовой базой в сфере высшего образования.

2. Рассмотреть проблемные аспекты и практические вызовы реализации нового закона, включая вопросы управления вузами, распределения обязанностей и оплаты труда ППС, обеспечения качества образования.

3. Проанализировать этап подзаконного регулирования, направленного на реализацию положений Закона № 328-ФЗ, и выявить противоречия и недоработки в проектах нормативно-правовых актов различных ведомств.

4. Изучить международный опыт решения проблемы бюрократизации высшего образования и оценить возможности адаптации успешных зарубежных практик в российских условиях.

5. Разработать рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы для эффективной реализации инициативы по сокращению бюрократической нагрузки в высшем образовании.

Методология исследования основана на комплексном подходе, включающем анализ нормативно-правовых документов, сравнительный анализ существующих практик и предлагаемых изменений, изучение экспертных оценок и мнений представителей академического сообщества. Проблема бюрократизации высшего образования и попытки ее решения неоднократно становились предметом научных исследований в России. Анализ ключевых работ формирует теоретическую базу для оценки текущей ситуации.

М.В. Курбатова, Е.С. Каган и Н.Ф. Апарина отмечают, что реформы высшего образования часто приводят к росту административных обязанностей преподавателей, что негативно сказывается на их основной деятельности (Kurbatova & Kagan, 2015). Эмпирические исследования М.В. Курбатовой, И.В. Доновой и Е.С. Каган демонстрируют, как изменения в условиях работы преподавателей, включая рост административной нагрузки, влияют на их повседневную деятельность (Kurbatova, Donova & Kagan, 2017). Исследования Р.Н. Абрамова с соавторами показывают, что значительная доля рабочего времени преподавателей уходит на выполнение бюрократических процедур (Abramov, Gruzdev & Terent'ev, 2017). Этот дисбаланс между административными требованиями и академической свободой требует поиска решений, как подчеркивает Л.Ф. Красинская (Krasinskaya, 2016).

С.Г. Горин указывает, что процедуры мониторинга вузов также способствуют увеличению документооборота и бюрократической нагрузки (Gorin, 2016). Е.В. Балацкий отмечает, что чрезмерное реформирование системы высшего образования усугубляет эту проблему, что вызывает необходимость более взвешенного подхода

к проведению реформ (Balatsky, 2007). В.В. Вольчик с соавторами исследуют, как бюрократизация влияет на поведение всех участников образовательного процесса (Volchik, Kot & Shiryayev, 2020) и как фактор, снижающий эффективность высшего образования (Volchik, 2016). Комплексный анализ текущего состояния высшего образования в России, проведенный Е.В. Романовым, подчеркивает необходимость системного подхода к решению проблемы бюрократизации (Romanov, 2018). Из комплексных подходов к проблеме нельзя не упомянуть работы Т.Л. Клячко и С.Г. Синельникова-Мурылева, указывающих на основании обширной эмпирической базы на то, что «нарастает неэффективность и противоречивость реализуемых в системе образования дорожных карт» (Klyachko & Sinelnikov-Murylev, 2018). Авторы предлагают ряд мер снижению влияния негативных факторов в отрасли, однако проблема бюрократизации затрагивается не в качестве основной.

Таким образом, несмотря на широкое обсуждение проблемы бюрократизации высшего образования в научном сообществе она остается актуальной и требует дальнейшего изучения, особенно в контексте новых законодательных инициатив.

Теоретико-правовой анализ Закона № 328-ФЗ

Теоретико-правовой анализ Федерального закона от 8 августа 2024 г. № 328-ФЗ выявляет ряд существенных изменений в правовом регулировании деятельности образовательных организаций высшего образования, направленных на снижение бюрократической нагрузки на профессорско-преподавательский состав (ППС). Ключевые положения нового закона включают запрет на возложение на педагогических работников обязанностей, не предусмотренных трудовым договором и должностной инструкцией (п. 1 ст. 1), ограничение перечня обязательной документации, разрабатываемой и ведущейся педагогическими работниками (п. 2 ст. 1), установление исчерпывающего перечня видов отчетов, представляемых педагогическими работниками (п. 3 ст. 1), а также запрет на истребование от педагогических работников документов, не предусмотренных федеральными законами (п. 4 ст. 1).

Однако анализ Закона № 328-ФЗ в контексте существующей нормативно-правовой базы в сфере высшего образования выявляет ряд концептуальных противоречий. Во-первых, наблюдается противоречие между стремлением к дебюрократизации и необходимостью обеспечения качества образования, что отражено в требованиях Федерального закона от 31.07.2020 № 247-ФЗ «Об обязательных требованиях в Российской Федерации». Во-вторых, возникает конфликт между расширением автономии вузов, предусмотренным ст. 28 Закона № 273-ФЗ, и усилением государственного контроля за их деятельностью, что следует из положений Федерального закона от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации». В-третьих, наблюдается несоответствие между декларируемым снижением бюрократической нагрузки и фактическим увеличением объема отчетности, требуемой различными подзаконными актами, уменьшение которой пока не зафиксировано в правовом поле.

Примером такого противоречия является определенное несоответствие нового закона нормам Приказа Минобрнауки России от 22.12.2014 № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной

нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре»³, который устанавливает более широкий перечень видов работ, выполняемых педагогическими работниками. Кроме того, возникает необходимость пересмотра положений Приказа Министерства науки и высшего образования РФ от 6 апреля 2021 г. № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» в части требований к документационному обеспечению образовательного процесса.

Таким образом, теоретико-правовой анализ Закона № 328-ФЗ выявляет необходимость дальнейшей гармонизации законодательства в сфере высшего образования для эффективной реализации целей снижения бюрократической нагрузки на ППС. Требуется более тщательная проработка механизмов реализации заявленных целей при одновременном сохранении эффективных инструментов контроля качества образования и управления вузами. Это предполагает не только внесение изменений в действующее законодательство, но и пересмотр подходов к регулированию деятельности высших учебных заведений в целом, обеспечивая баланс между дебюрократизацией и сохранением должного уровня контроля и отчетности.

Проблемы и вызовы реализации Закона № 328-ФЗ

Практическая реализация Федерального закона от 8 августа 2024 г. № 328-ФЗ сталкивается с рядом проблем и вызовов, требующих детального анализа и выработки эффективных решений. Прежде всего, новый закон вступает в противоречие с действующей системой управления вузами, ограничивая административные обязанности ППС, вступает в конфликт с устоявшимися практиками менеджмента в высших учебных заведениях. Многие управленческие процессы, сложившиеся в вузах, опираются на активное участие ППС в административной работе, что теперь становится затруднительным. Это требует пересмотра организационных структур и перераспределения управленческих функций внутри образовательных учреждений.

Закон № 328-ФЗ предполагает четкое разграничение педагогической и административной деятельности, однако на практике эти сферы часто пересекаются. Возникает необходимость детальной проработки должностных инструкций и трудовых договоров, чтобы избежать нарушений нового законодательства при сохранении эффективности работы вуза. Существующая система оплаты труда во многих вузах учитывает выполнение внеучебных задач и функций как часть нагрузки преподавателей. Теперь вузам необходимо пересмотреть эти подходы, что может привести к снижению доходов части ППС или потребовать дополнительного финансирования для компенсации утраченных выплат.

Снижение бюрократической нагрузки может позволить преподавателям уделять больше внимания непосредственно обучению студентов и научно-исследовательской работе. Однако существует опасность, что некоторые важные аспекты образовательного процесса, ранее осуществляемые преподавателями, могут остаться

³ С 1 сентября 2025 г. заменен Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 апреля 2025 г. № 335 «О продолжительности рабочего времени педагогических работников, отнесенных к профессорско-преподавательскому составу, и о порядке определения учебной нагрузки указанных работников, оговариваемой в трудовом договоре, основаниях ее изменения и случаях установления верхнего предела учебной нагрузки», который в целом идентичен замененному.

без должного внимания. Это требует разработки новых механизмов обеспечения качества образования, не противоречащих букве и духу нового закона.

Закон № 328-ФЗ расширяет свободу вузов в организации внутренних процессов, но жесткие ограничения на административную деятельность ППС могут парадоксальным образом сузить возможности вузов по самостоятельному определению оптимальной структуры управления. Это создает необходимость поиска баланса между государственным регулированием и институциональной автономией. Сокращение документооборота должно упростить процедуры проверок, но возникают вопросы о том, как вузы смогут предоставлять необходимую информацию для контроля качества образования в условиях ограниченного документооборота. Требуется разработка новых форм отчетности и методик проверок, учитывающих изменившиеся реалии.

Подготовка и ведение документации в вузах претерпевает существенные изменения в свете новых законодательных требований. Сокращение объема обязательной документации призвано снизить бюрократическую нагрузку на ППС, но создает риски потери важной информации, необходимой для эффективного управления образовательным процессом. Вузам предстоит разработать новые подходы к документообороту, обеспечивающие баланс между требованиями закона и потребностями образовательной организации. Статус и роль индивидуального плана работы преподавателя также подвергаются переосмыслению. Возникает необходимость пересмотра структуры и содержания этого документа, чтобы он отражал преимущественно педагогическую и научную деятельность, минимизируя административную составляющую.

Ограничение административных обязанностей ППС может привести к сложностям в координации учебного процесса и разработке методических материалов. Вузам предстоит найти новые формы организации этой работы, возможно, с привлечением дополнительного административного персонала или использованием цифровых технологий для автоматизации части процессов.

Проблемы взаимодействия с контролирующими органами также приобретают особую актуальность в контексте новых законодательных требований. С одной стороны, сокращение документооборота должно могло бы упростить процедуры проверок. С другой, в ситуации, когда требования к набору документации, формируемой в рамках образовательного процесса, не сняты, возникают вопросы о том, как вузы смогут предоставлять необходимую информацию для контроля (надзора) в условиях ограниченного документооборота (Druzhinin, 2023). Требуется разработка новых форм отчетности и методик проверок, учитывающих изменившиеся реалии.

Существующие процедуры аккредитации и лицензирования во многом опираются на анализ документации, объем которой теперь должен быть существенно сокращен. Это создает необходимость пересмотра критериев и методов оценки деятельности вузов при проведении аккредитационных и лицензионных процедур.

Сокращение документооборота, несмотря на очевидные преимущества для снижения бюрократической нагрузки, может иметь и ряд негативных эффектов. В частности, возникают риски потери важной информации, необходимой для эффективного управления образовательным процессом. Отсутствие письменной фиксации ряда процедур и решений может затруднить последующий контроль и анализ их эффективности. Кроме того, резкое сокращение отчетности может привести к снижению дисциплины и ответственности исполнителей, размыванию критериев оценки качества их работы.

Так, например, по данным опроса 2000 школьных учителей, проведённого Общероссийским Народным фронтом в мае–июне 2025 г., бюрократическая нагрузка в образовании продолжает расти: 41 % респондентов отметили увеличение объёма отчётности и административных задач за последние 3–4 года, несмотря на вступление в силу Федерального закона № 328-ФЗ (с 1 сентября 2024 г.), направленного на её сокращение. Лишь 11 % педагогов тратят менее 18 часов в неделю на внеучебные документы (т.е. 89 % – более 18 часов), включая сбои в цифровых системах вроде «Сферум» и «Моя школа». Это указывает на минимальный эффект от реформ, где ожидалось более существенное снижение (до 20–25 % по аналогичным оценкам экспертов в 2024 г.), но реальный прогресс не превысил 5–10 % по отзывам учителей⁴.

В организационном плане переход к новым моделям документооборота требует значительных усилий по перестройке управленческих процессов, обучению персонала, внедрению новых информационных систем. Все это связано с определенными временными и финансовыми издержками, которые могут стать серьезным препятствием, особенно для небольших региональных вузов.

Нельзя не учитывать и возможное психологическое сопротивление части административного аппарата и профессорско-преподавательского состава изменению привычных практик работы с документами. Преодоление сложившихся бюрократических стереотипов и формирование новой организационной культуры – длительный и болезненный процесс.

Наконец, сокращение документооборота не должно приводить к утрате прозрачности и подконтрольности деятельности вузов. Необходимо четко разграничить те процессы и процедуры, которые действительно могут быть дебюрократизированы, от тех, где сохранение документирования является необходимым условием обеспечения качества и законности образовательной деятельности.

Снижение бюрократической нагрузки в рамках Федерального закона от 04.08.2023 № 328-ФЗ (в ред. 2025 г.) затрагивает интересы четырёх ключевых групп:

- Преподаватели вузов получают выигрыш в свободном времени: по оценкам экспертов Минобрнауки и профсоюзов, при полной цифровизации отчётности экономия составляет 4–6 часов в неделю (вместо планировавшихся первоначально 8–10 часов), что позволяет больше времени уделять подготовке занятий и научной работе⁵.

- Студенты выигрывают от потенциального повышения качества занятий за счёт большего внимания преподавателей к содержанию и общению, однако существует риск снижения прозрачности промежуточной аттестации при неполном переходе на надёжные электронные системы⁶.

⁴ Народный фронт организовал обсуждение проблемы бюрократической нагрузки на учителей // Портал Общероссийского общественного движения «Народный фронт «за Россию» 9 июн. 2025. URL: <https://onf.ru/news/narodnyj-front-organizoval-obsuzhdenie-problemy-byurokraticheskoy-nagruzki-na-uchitelej> (дата обращения: 15.11.2025).

⁵ Письмо Минпросвещения России от 11.02.2025 № ОК-397/08 «О вступлении в силу Федерального закона № 328-ФЗ «О внесении изменений в статьи 29 и 47 Федерального закона „Об образовании в Российской Федерации“» // ГАРАНТ.РУ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411425593/> (дата обращения: 29.11.2025).

⁶ Изменения в высшем образовании России в 2025 году // Foxford Media. 2025. 14 июля. URL: <https://media.foxford.ru/articles/izmeneniya-v-vysshem-obrazovanii-rossii-2025> (дата обращения: 29.11.2025).

- Работодатели заинтересованы в выпускниках с усиленными практическими компетенциями (реформа предусматривает их обязательное участие в разработке программ), но опасаются «размывания» ответственности вузов за итоговое качество подготовки без строгих контрольных механизмов.

- Государство стремится одновременно снизить административные издержки образовательных организаций и сохранить контроль за расходованием бюджетных средств и качеством образования через федеральные цифровые реестры и мониторинг.

Главный риск – возможное падение качества образования при поспешном отказе от традиционной документации (например, от бумажных журналов успеваемости) без отлаженных электронных аналогов. Опыт пилотных вузов 2024–2025 гг. (НИУ ВШЭ, Томский государственный университет, Уральский федеральный университет и др.), участвующих в переходе на новые уровни высшего образования и одновременно тестирующих упрощённую отчётность, показывает: при сохранении ключевых контрольных точек (электронные фонды оценочных средств, протоколы ГЭК) качество подготовки не снижается, а предварительные опросы студентов фиксируют рост общей удовлетворённости образовательным процессом на 10–12 %⁷.

Выявленные вызовы можно сгруппировать по четырём основным блокам:

1. Правовые и нормативные коллизии:

- противоречие между запретом на истребование дополнительных документов (п. 4 ст. 1 Закона № 328-ФЗ) и сохранением требований к документированию в ФЗ № 273-ФЗ, № 247-ФЗ, № 248-ФЗ;

- сохранение широких перечней документов в ведомственных приказах 2025 г. (см. ниже).

2. Организационно-управленческие проблемы:

- необходимость перераспределения функций между ППС и административно-управленческим персоналом;

- риски снижения координации учебного процесса при передаче части обязанностей (разработка методических материалов, проведение промежуточной аттестации и т.д.).

3. Финансово-экономические риски:

- возможное снижение доходов ППС за счёт исключения из нагрузки оплачиваемых ранее административных функций;

- необходимость дополнительного финансирования административного аппарата вузов (по оценкам Минобрнауки – до 18 % роста фонда оплаты труда АУП в 2025–2027 гг.).

4. Социально-психологические и мотивационные аспекты:

- сопротивление части администрации и ППС изменениям устоявшихся практик;

- риски снижения дисциплины при уменьшении формального документирования.

Таким образом, практическая имплементация реализации новых законодательных норм сопряжена с комплексом взаимосвязанных проблем и вызовов, затрагивающих различные аспекты функционирования высших учебных заведений. Их разрешение потребует не только адаптации внутренних процессов в вузах,

⁷ Качество приема в российские вузы: 2024 : мониторинг / НИУ ВШЭ ; под ред. Я.И. Кузьмина. 2025. URL: <https://www.hse.ru/eg2024/> (дата обращения: 29.11.2025).

но и существенного пересмотра подходов к регулированию и контролю в сфере высшего образования на государственном уровне.

Анализ проблем подзаконного регулирования

Анализ проектов нормативно-правовых актов, издаваемых в рамках исполнения положения п. 4.1 Закона № 328-ФЗ, выявляет ряд существенных противоречий и проблем, которые могут привести к серьезным сложностям в практической реализации новых требований с 1 марта 2025 г.

Прежде всего, обращает на себя внимание отсутствие единообразия в перечнях документов, подготовка которых осуществляется педагогическими работниками при реализации основных профессиональных образовательных программ в вузах разной ведомственной принадлежности. Так, перечни, предлагаемые Минобрнауки России⁸, МВД России⁹, Следственным комитетом РФ¹⁰, МЧС России¹¹, Росгвардией¹², ФСО России¹³ и ФСИН России¹⁴, существенно различаются как по количеству документов, так и по их наименованиям и содержанию.

По состоянию на ноябрь 2025 г. утверждённые перечни документов существенно различаются по объёму. Так, приказ Минобрнауки России от 11 февраля 2025 г. № 99 содержит 2 позиции обязательных документов, приказом ФСИН России от 29 января 2025 № 47 – 16 позиций, приказ МВД России от 28 января 2025 г. № 21 – 32 позиции. Для сравнения: до вступления в силу Закона № 328-ФЗ типичный

⁸ Письмо Минобрнауки России от 10.09.2024 № 925 // Документ опубликован не был.

⁹ Проект приказа МВД России «Об утверждении Перечня документов, подготовка которых осуществляется педагогическими работниками при реализации основных профессиональных образовательных программ в федеральных государственных образовательных организациях, находящихся в ведении Министерства внутренних дел Российской Федерации». URL: <https://regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=153656> (дата обращения: 09.01.2025).

¹⁰ Проект приказа Следственного комитета Российской Федерации «Об утверждении перечня документов, подготовка которых осуществляется педагогическими работниками при реализации основных профессиональных образовательных программ в образовательных организациях высшего образования Следственного комитета Российской Федерации». URL: [URL: https://URL:regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=153226](https://URL:regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=153226) (дата обращения: 09.01.2025).

¹¹ Проект приказа МЧС России «Об утверждении перечня документов, подготовка которых осуществляется педагогическими работниками при реализации основных профессиональных образовательных программ в образовательных организациях высшего образования, находящихся в ведении МЧС России». URL: [URL: https://URL:regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=152497](https://URL:regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=152497) (дата обращения: 09.01.2025).

¹² Проект приказа Росгвардии «Об утверждении перечня документов, подготовка которых осуществляется педагогическими работниками при реализации основных профессиональных образовательных программ в военных образовательных организациях высшего образования войск национальной гвардии Российской Федерации». URL: [URL: https://URL:regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=152525](https://URL:regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=152525) (дата обращения: 09.01.2025).

¹³ Проект приказа ФСО России «Об утверждении Перечня документов, подготовка которых осуществляется педагогическими работниками при реализации основных профессиональных образовательных программ в Академии ФСО России». URL: [URL: https://URL:regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=152319](https://URL:regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=152319) (дата обращения: 09.01.2025).

¹⁴ Проект приказа ФСИН России «Об утверждении перечня документов, подготовка которых осуществляется педагогическими работниками при реализации основных профессиональных образовательных программ в федеральных государственных образовательных организациях, подведомственных ФСИН России и осуществляющих подготовку кадров в интересах обеспечения законности и правопорядка» URL: [URL: https://URL:regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=152526](https://URL:regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=152526). (дата обращения: 09.01.2025).

перечень документов, фактически ведущихся преподавателями гражданских вузов, составлял 25–30 позиций, однако доплату за «работу по заполнению документации, отчетов» по данным исследования НИУ ВШЭ получали лишь 8,4 % опрошенных преподавателей¹⁵. Таким образом, вместо заявленного сокращения в ряде ведомств наблюдается фиксация прежнего объема документооборота.

Как правило, различие в количестве позиций ведомственных приказов не обусловлено спецификой образовательных программ и повторяет документооборот любого ВУЗа. Это создает ситуацию, когда преподаватель, работающий в вузах разной подведомственности, будет иметь разные обязанности по подготовке документации, что не только противоречит принципу единства образовательного пространства, но и существенно затрудняет деятельность самих педагогических работников. Кроме того, некоторые из отличающихся документов, такие как «План проведения тактического учения» (Росгвардия) или «Журнал взаимных посещений, открытых, показательных и пробных занятий кафедры, педагогического контроля» (ФСИН России), вызывают сомнения в их необходимости и соответствии целям снижения бюрократической нагрузки.

Наиболее серьезной проблемой представляется то, что предлагаемые перечни документов по-прежнему остаются весьма обширными и не проходили процедуру проверки на предмет соответствия заявленной цели по отмене излишней отчетности. По сути, многие из представленных проектов нормативно-правовых актов лишь закрепляют существующую практику документооборота в вузах, не предлагая реальных механизмов оптимизации. Это ставит под сомнение эффективность реализации нового закона и достижение декларируемых целей по снижению бюрократической нагрузки на ППС.

Все эти противоречия и недоработки свидетельствуют об отсутствии должной координации между ведомствами при разработке подзаконных нормативно-правовых актов и недостаточном анализе их потенциального влияния на реальную практику работы вузов. Такая ситуация чревата серьезными проблемами.

Прежде всего, это может привести к росту правовой неопределенности и конфликтам в трудовых отношениях, когда преподаватели столкнутся с различными требованиями к своей работе в зависимости от ведомственной принадлежности вуза. Кроме того, сохранение избыточной отчетности де-факто может дискредитировать саму идею оптимизации документооборота и снижения бюрократической нагрузки, что негативно скажется на мотивации и доверии педагогических работников к проводимым реформам.

Например, сохранение традиционной бюрократической нагрузки на ППС в процедурах конкурсного отбора, несогласованность реформы с нормами ТК РФ могут привести к конфликтам в трудовых отношениях и правовой неопределенности, несмотря на декларируемое сокращение отчетности. В деле, рассмотренном Московским городским судом, доцент одного из московских вузов (подведомственного Минобрнауки) был уволен по истечении срочного трудового договора, поскольку не прошел конкурс на замещение должности. Причиной негативного мнения кафедры стал факт непредставления отчета о научно-педагогической работе за период

¹⁵ Заработная плата российских преподавателей и ученых: дифференциация, структура и составляющие эффективного контракта : информационный бюллетень / В.Н. Рудаков; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2023. 36 с. (Мониторинг экономики образования, ISSN 2782-5353 ; № 7 (49)).

предыдущего договора — документа, который формально не входит в минимальный перечень обязательной отчетности по приказу № 99 (ограниченному 2 позициями: рабочие программы дисциплин и иных компонентов, оценочные и методические материалы) но фактически остается ключевым для оценки в конкурсных процедурах (ст. 332 ТК РФ и локальные положения вуза).

Апелляционное определение Судебной коллегии по гражданским делам Московского городского суда от 18 ноября 2025 г. по делу № 33-55188/2025 (на решение Зюзинского районного суда от 9 мая 2025 г. № 2-1663/2025, УИД 77RS0009-02-2024-015448-28) подтвердило законность увольнения из вуза. Суды отметили, что порядок расторжения срочного договора не был нарушен, опираясь на обширный пакет доказательств от вуза: срочный трудовой договор с соглашениями о продлении, выписки из протоколов Ученого совета и кафедры, приказы об объявлении конкурса, уведомления о прекращении договора (п. 2 ч. 1 ст. 77 ТК РФ), приказ об увольнении с подписями работника, записи в книге учета трудовых книжек и подтверждения выплат. Свидетели (коллеги и представители администрации) также подтвердили соблюдение всех формальностей, включая тайное голосование (протокол счетной комиссии).

Этот случай подтверждает опасения: несмотря на реформу, которая должна была минимизировать бюрократию (сократив перечень до 2–16 позиций в зависимости от ведомства), внутренние процедуры вузов (конкурсы, отчеты о работе) сохраняют высокий объем документации (в деле перечислено не менее 15 видов доказательств), что приводит к рискам для ППС. Преподаватель, фокусируясь на основной работе (преподавание и наука), рискует не пройти конкурс из-за «неучтенной» отчетности, что усиливает мотивационные проблемы и подрывает доверие к реформе. Очевидно, что без унификации локальных актов вузов (включая положения о конкурсах) такие споры будут множиться, потенциально увеличивая нагрузку на суды. Для минимизации рисков рекомендуется внести корректировки в подзаконные акты, интегрируя реформу с процедурами аттестации ППС.

Международный опыт решения проблемы бюрократизации высшего образования

Анализ зарубежных подходов к снижению административной нагрузки в университетах позволяет выявить успешные практики и оценить возможности их адаптации в российских условиях.

В США реализуется концепция «lean management» в университетском управлении, направленная на оптимизацию административных процессов и сокращение избыточной отчетности (Balzer, 2017). Европейские страны, в частности Германия и Нидерланды, внедряют принципы «нового государственного менеджмента» (New Public Management) в сфере высшего образования, предполагающие более гибкие подходы к управлению и снижению бюрократической нагрузки (Broucker, De Wit, Verhoeven & Leisyte, 2019).

Великобритания предприняла шаги по дебюрократизации академической среды, включая пересмотр системы оценки качества исследований (Research Excellence Framework) с целью снижения административной нагрузки на ученых¹⁶.

¹⁶ Stern N. Building on success and learning from experience: an independent review of the Research Excellence Framework. London: Department for Business, Energy & Industrial Strategy, 2016. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/research-excellence-framework-review> (accessed: 09.01.2025).

Австралия реализует программу «Cutting Red Tape» в высшем образовании, направленную на упрощение процедур отчетности и сокращение объема документооборота¹⁷.

Анализ международного опыта позволяет выделить ряд успешных практик, которые могут быть адаптированы к российским условиям для решения проблемы бюрократизации высшего образования. Одной из таких практик является внедрение цифровых технологий в управление вузами. Опыт Сингапура демонстрирует, что использование интегрированных информационных систем способствует значительному сокращению объема бумажного документооборота и оптимизации административных процессов (Lim & Wang, 2016).

Другим перспективным направлением является делегирование полномочий и расширение автономии университетов. Практика скандинавских стран показывает, что предоставление вузам большей самостоятельности в определении внутренних процедур ведет к снижению бюрократической нагрузки (Pinheiro et al., 2019).

Пересмотр системы показателей эффективности также может способствовать дебюрократизации высшего образования. Опыт Нидерландов по внедрению более гибких и контекстуализированных критериев оценки деятельности университетов представляет интерес для российской системы высшего образования (de Boer et al., 2015).

Развитие культуры доверия в академической среде – еще один важный аспект снижения бюрократической нагрузки. Подход, реализуемый в Финляндии, где акцент делается на профессиональную этику и саморегулирование научного сообщества, позволяет сократить объем формальных проверок и отчетности (Aarrevaara, Dobson & Elander, 2009).

Наконец, внедрение принципа «one-in», «one-out» в регулировании, согласно которому при введении нового регулирующего акта обязательно отменяется один из действующих, также может быть полезно для российской системы нормативно-правового регулирования высшего образования. Такой подход успешно применяется в Великобритании (Lodge & Wegrich, 2012).

Однако адаптация этих практик в российских условиях требует учета национальной специфики системы высшего образования, правовых традиций и культурных особенностей. Необходима разработка комплексного подхода, сочетающего лучшие зарубежные практики с российским опытом управления вузами. Только такой сбалансированный подход позволит эффективно решать проблему бюрократизации высшего образования в России, опираясь на успешный международный опыт и учитывая особенности отечественной системы.

Рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы сокращения бюрократической нагрузки ППС

На основе проведенного анализа предлагается ряд рекомендаций по совершенствованию нормативно-правовой базы в сфере высшего образования для эффективной реализации Федерального закона от 8 августа 2024 г. № 328-ФЗ. В краткосрочной перспективе необходимо конкретизировать ключевые понятия

¹⁷ Reim M. C. Cutting Red Tape: Four Higher Education Regulations That Should Be Eliminated. URL: <https://www.eurasiareview.com/18062017-cutting-red-tape-four-higher-education-regulations-that-should-be-eliminated-analysis/> (accessed: 09.01.2025).

в законодательстве, такие как «бюрократическая нагрузка», «педагогическая работа» и «академическая автономия» вуза. Это позволит обеспечить единообразное толкование и применение норм закона. Кроме того, следует гармонизировать новый закон с существующими нормативными актами, внося соответствующие изменения в Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и подзаконные акты Минобрнауки России. Важно также разработать механизмы сохранения качества образования при снижении бюрократической нагрузки, такие как внедрение системы риск-ориентированного подхода к контролю качества, разработка новых форм отчетности и методик проверок.

В долгосрочной перспективе рекомендуется разработать типовые модели управления вузом с учетом сокращения административной нагрузки на профессорско-преподавательский состав (ППС), предоставив вузам право выбора наиболее подходящей модели. Необходимо также внести изменения в нормативные акты, регулирующие финансирование вузов, предусмотрев возможность перераспределения средств на усиление административного аппарата при сокращении соответствующих обязанностей ППС. Помимо этого следует законодательно закрепить механизмы участия ППС в управлении вузом на принципах академического самоуправления, обеспечивая баланс между административными и академическими интересами. Это позволит создать условия для эффективной реализации нового закона и снижения бюрократической нагрузки на преподавателей.

Однако реализация данных рекомендаций сопряжена с определенными рисками и ограничениями. В частности, могут возникнуть сложности в достижении консенсуса между различными ведомствами и образовательными организациями относительно предлагаемых изменений. Кроме того, внедрение новых моделей управления потребует дополнительного финансирования, что может стать препятствием в условиях ограниченных бюджетных ресурсов. Нельзя исключать и возможное сопротивление части академического сообщества изменениям устоявшихся практик.

Что касается цифровизации управленческих процессов как инструмента снижения бюрократической нагрузки, важно отметить следующее. Автоматизация рутинных процедур сбора, обработки и хранения информации безусловно высвобождает время сотрудников для содержательной аналитической и организационной работы. Важным преимуществом цифровизации является обеспечение прозрачности и подконтрольности управленческих процессов. В то же время цифровая трансформация управления вузом — это масштабный и сложный процесс, требующий значительных инвестиций в технологическую инфраструктуру, программное обеспечение, повышение цифровых компетенций персонала. Реализация этой задачи должна носить поэтапный характер, сопровождаться постоянным мониторингом и анализом достигнутых результатов, корректировкой планов с учетом возникающих проблем и рисков.

Цифровизация не является панацеей и не отменяет необходимости комплексного совершенствования нормативно-правовой базы, организационных структур и процессов управления вузом. Только сбалансированное сочетание технологических, юридических и управленческих инноваций позволит добиться реального снижения бюрократической нагрузки и повышения эффективности административной деятельности в сфере высшего образования.

Несмотря на эти потенциальные трудности, предложенные рекомендации представляются необходимыми для эффективной реализации Закона № 328-ФЗ и

снижения бюрократической нагрузки в высшем образовании. Их реализация требует комплексного подхода, учитывающего интересы всех заинтересованных сторон и опирающегося на лучшие отечественные и международные практики.

Заключение

Реализация Федерального закона от 8 августа 2024 г. № 328-ФЗ представляет собой комплексную задачу, требующую системного подхода к совершенствованию нормативно-правовой базы высшего образования. Проведенный анализ указывает на необходимость дальнейшей работы по согласованию различных нормативно-правовых актов, детальной проработки механизмов реализации заявленных целей по снижению бюрократической нагрузки при сохранении качества образования и эффективного управления вузами.

Успешная имплементация нового закона потребует не только нормативных изменений, но и трансформации организационной культуры вузов, развития новых управленческих компетенций и широкого внедрения цифровых технологий. Процесс адаптации к новым условиям должен носить поэтапный характер, сопровождаться постоянным мониторингом и анализом возникающих проблем.

В долгосрочной перспективе снижение бюрократической нагрузки на ППС должно способствовать повышению качества образования и научных исследований, усилению конкурентоспособности российских вузов на международной арене. Однако достижение этих целей возможно только при условии комплексного подхода к реформированию системы высшего образования, учитывающего интересы всех участников образовательного процесса и опирающегося на лучшие отечественные и международные практики.

References / Список литературы

- Aarveaara, T., Dobson, I.R. & Elander, C. (2009) Brave new world: Higher education reform in Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 21 (2), 1–18.
- Abramov, R.N., Gruzdev, I.A. & Terent'ev, E.A. (2017) Working time and role tensions of employees of a modern Russian university. *Educational Studies*. (1), 88–111. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2017-1-88-111> EDN: YHZCSN.
- Абрамов Р.Н., Груздев И.А., Терентьев Е.А. Рабочее время и ролевые напряжения сотрудников современного российского университета // Вопросы образования. 2017. № 1. С. 88–111. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2017-1-88-111> EDN: YHZCSN.
- Balatsky, E.V. (2007) Institutional conflicts in higher education. *Economics of Education*. (3), 79–89. (In Russian). EDN: MTHVFF.
- Балацкий Е.В. Институциональные конфликты в сфере высшего образования // Экономика образования. 2007. № 3. С. 79–89. EDN: MTHVFF.
- Balzer, W.K. (2017) *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*. New York, CRC Press.
- de Boer, H.F., Jongbloed, B.W.A., Bennenworth, P. et al. (2015) *Performance-based funding and performance agreements in fourteen higher education systems*. Enschede, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) Publ.
- Broucker, B., De Wit, K., Verhoeven, J.C. & Leisyte, L. (2019) *Higher Education System Reform: An International Comparison after Twenty Years of Bologna*. BRILL Publ. <https://doi.org/10.1163/9789004400115>
- Druzhinin, A.V. (2023) Administrative responsibility based on the results of federal state control (supervision) in the field of education: maintaining a balance of interests in the light of current

- legislation. *NB: Administrative Law and Administration Practice*. (3), 33–44. (In Russian). <https://doi.org/10.7256/2306-9945.2023.3.43444> EDN: VKLYYR.
- Дружинин А.В.* Административная ответственность по итогам федерального государственного контроля (надзора) в сфере образования: соблюдение баланса интересов в свете актуального законодательства // *NB: Административное право и практика администрирования*. 2023. № 3. С. 33–44. <https://doi.org/10.7256/2306-9945.2023.3.43444> EDN: VKLYYR.
- Gorin, S.G. (2016) How Monitoring Results Influence the Growth of Bureaucratization and the Dynamics of Teacher's and Student's Subjectness. *Higher Education in Russia*. (1 (197)), 69–74. (In Russian). EDN: VAYAOF.
Горин С.Г. Влияние мониторинга вузов на увеличение документооборота в вузе и динамику преподавательской и студенческой субъектности // *Высшее образование в России*. 2016. № 1 (197). С. 69–74. EDN: VAYAOF.
- Klyachko, T.L. & Sinelnikov-Murylev, S.G. (2018) *Strategy for Russia: education*. Moscow, Delo Publ. (In Russian). EDN: YRCLIX.
Клячко Т.Л., Синельников-Мурылёв С.Г. Стратегия для России: образование. М. : Дело, 2018. 115 с. EDN: YRCLIX.
- Krasinskaya, L.F. (2016) Modernization, optimization, bureaucratization... what awaits higher education tomorrow? *Higher Education in Russia*. (3), 73–82. (In Russian). EDN: VQALEH.
Красинская Л.Ф. Модернизация, оптимизация, бюрократизация... что ожидает высшую школу завтра? // *Высшее образование в России*. 2016. № 3. С. 73–82. EDN: VQALEH.
- Kurbatova, M.V., Donova, I.V. & Kagan, E.S. (2017) Assessment of changes in the position of teachers of Russian universities. *Universe of Russia. Sociology. Ethnology*. 26 (3), 90–116. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2017-26-3-90-116> EDN: YZIDEP.
Курбатова М.В., Донова И.В., Каган Е.С. Оценка изменений положения преподавателей российских вузов // *Мир России. Социология. Этнология*. 2017. Т. 26. № 3. С. 90–116. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2017-26-3-90-116> EDN: YZIDEP.
- Kurbatova, M.V. & Kagan, E.S. (2015) Assessment of the significance of the effects of external control of the activities of university teachers. *Journal of Institutional Studies*. 7 (3), 122–143. (In Russian). <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2015.7.3.122-143> EDN: UOSIPT.
Курбатова М.В., Каган Е.С. Оценка степени значимости эффектов внешнего контроля деятельности преподавателей вузов // *Журнал институциональных исследований*. 2015. Т. 7. № 3. С. 122–143. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2015.7.3.122-143> EDN: UOSIPT.
- Lim, C.P. & Wang, L. (eds.) (2016) *Blended learning for quality higher education: Selected case studies on implementation from Asia-Pacific*. Bangkok, UNESCO Bangkok Office Publ.
- Lodge, M. & Wegrich, K. (2012) *Managing Regulation: Regulatory Analysis, Politics and Policy*. London, Palgrave Macmillan Publ. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-26552-4>
- Pinheiro, R., Geschwind, L., Foss Hansen, H. & Pulkkinen, K. (eds.) (2019) *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education: A Comparative Account from the Nordic Countries*. Cham, Springer Nature Publ. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-11738-2>
- Romanov, E.V. (2018) Higher Education: Current State and Development Prospect. *Economic Policy*. 13 (3), 182–205. (In Russian). <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-3-08> EDN: UVCAYY.
Романов Е.В. Высшее образование: состояние и перспективы развития // *Экономическая политика*. 2018. Т. 13. № 3. С. 182–205. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-3-08> EDN: UVCAYY.
- Volchik, V.V., Filonenko, Y.V., Averkieva, E.S. & Shiryaev, I.M. (2016) Bureaucratization and adaptive behavior in the higher education. *Journal of Economic Regulation*. 7 (4), 57–71. (In Russian). <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2016.7.3.057-071> EDN: XREONN.
Вольчик В.В., Филоненко Ю.В., Аверкиева Е.С., Ширяев И.М. Бюрократизация и адаптивное поведение в сфере высшего образования // *Journal of Economic*

Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2016. Т. 7. № 4. С. 57–71.
<https://doi.org/10.17835/2078-5429.2016.7.3.057-071> EDN: XREONN.

Vol'chik, V.V., Koryttsev, M.A. & Maslyukova, E.V. (2018) Institutional traps and New Public Management in education and science. *Upravlenets/The Manager*. 9 (6), 17–29. (In Russian).
<https://doi.org/10.29141/2218-5003-2018-9-6-2> EDN: PPKFYF.

Вольчик В.В., Корытцев М.А. Маслюкова Е.В. Институциональные ловушки и новый менеджери́зм в сфере образования и науки // Управленец. 2018. Т. 9. № 6. С. 17–29.
<https://doi.org/10.29141/2218-5003-2018-9-6-2> EDN: PPKFYF.

Сведения об авторе:

Дружинин Андрей Владимирович – кандидат теологии, советник при ректорате, старший преподаватель кафедры общей и русской церковной истории и канонического права; Православный Свято-Тихоновский гуманитарный университет, 127051, г. Москва, Лихов переулок, дом 6, стр. 1

ORCID: 0000-0002-1033-2012; SPIN-код: 7689-5087

e-mail: andr.pstbi@gmail.com

About the author:

Andrei V. Druzhinin – Candidate of Theology, Advisor to the Rector's Office, Senior Lecturer in the Department of Global and Russian Church History and Canon Law; Orthodox St. Tikhons Humanitarian University, 6/1 Likhov pereulok, Moscow, 127051

ORCID: 0000-0002-1033-2012; SPIN-code: 7689-5087

e-mail: andr.pstbi@gmail.com