

УДК 378

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В СОВРЕМЕННОЙ
РОССИЙСКОЙ СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

© 2016 Р. А. Ромашов

Аннотация. Рассматривая управленческие технологии в системе высшего образования России, автор подробно останавливается на социально-политических, морально-психологических и юридико-технических основах управления вузом.

Ключевые слова: высшее образование, основы управления, вуз, управленческие технологии.

**ADMINISTRATIVE TECHNOLOGIES IN MODERN
RUSSIAN SYSTEM OF THE HIGHER EDUCATION**

© 2016 R. Romashov

Summary. Considering administrative technologies in system of the highest formation of Russia, the author in detail stops on socio-political, moral and psychological and juridiko-technical bases of management of higher education institution.

Keywords: the higher education, bases of management, higher education institution, administrative technologies.

Современная российская система высшего образования представляет собой причудливое сочетание советского наследия и новаций, преимущественным образом заимствованных из западных источников. При этом имеет место очередная попытка создания конструкции, в рамках которой механическим образом объединяются элементы, логическое сочетание и взаимодействие которых само по себе представляет если не неразрешимую, то, во всяком случае, трудную не только для практиков, но и для теоретиков задачу. В число таких задач входит проблема оптимального сочетания принципов коллегиальности и единоначалия в механизме управления современным вузом. Рассмотрение данной проблемы целесообразно осуществлять в трех основных аспектах: социально-политическом, морально-психологическом и юридико-техническом.

Социально-политические основы управления вузом

Высшее учебное заведение представляет собой специфическую социально-политическую конструкцию, образование и функционирование которой происходит под влиянием ряда факторов.

Культурно-историческая традиция

Западные университеты развивались под воздействием формирования городской среды, в основу которой была положена свобода, собственность, инициатива представителей городского населения, впоследствии образовавших «третье сословие» – буржуазию, которая и стала основным двигателем технического и политического прогресса в эпоху буржуазных преобразований. Западные университеты изначально представляли коллегиальные образования, созданные по принципу взаимовыгодного партнерства трех основных заинтересованных субъектов: студентов, профессоров, муниципалитетов. При этом муниципалитеты, будучи непосредственно заинтересованы в образовании на их территории университетов, поскольку последние одновременно выступали и в качестве высокоэффективной бизнес-структуры, и рекламного брэнда, сколько-нибудь существенными

властными полномочиями, связанными с организацией и осуществлением образовательного и научного процессов, не обладали. Университет представлял своеобразный «город в городе» и строил свою деятельность в соответствии с собственным правом, закрепленным в университетском уставе. Первоначально коллегиальное управление университетами строилось по двум моделям: болонской и парижской. В рамках первой управление университетом осуществляли представители студенческой корпорации, которые решали вопросы о приеме на работу профессоров, определяли содержание учебных программ и контролировали учебный процесс.

Парижский университет управлялся представителями профессуры. Постепенно парижская модель университетского образования вытеснила болонскую, а всепроникающая бюрократизация общественной жизни обусловила появление и утверждение в качестве приоритетной, т. н. административно-бюрократической модели управления образовательным заведением, где властно-распорядительные функции принадлежат администрации, представители которой в значительной степени отдалены как от образовательной, так и от научной деятельности.

Система российского высшего образования, начиная с момента возникновения и на всех последующих стадиях, включая современный период, строилась по принципу централизации, в соответствии с которым решения о создании вуза, равно как и о формах и содержании учебной и научной деятельности, принимались на высшем государственном уровне. В таком понимании говорить о самостоятельности вузов как субъектов образовательных отношений можно с очень большими оговорками. Будучи императорскими (государственными, федеральными, национальными), образовательные учреждения создавались и функционировали в соответствии с исходящими от государства властно-распорядительными актами и в подобном статусе воспринимались в качестве структурно-функциональных элементов государственного механизма, занимающих подчиненное положение по отношению к системе государственного управления.

В отличие от Запада, где университеты изначально представляли собой организационные формы взаимодействия студенчества и профессуры, опирающиеся в своей деятельности на принципы университетского суверенитета и академической свободы, российские университеты возникали (и возникают) как следствие и результат «высшей воли» государства, определяющей как форму, так и содержание системы высшего образования. Сам факт появления в России высших учебных заведений непосредственным образом связывается с государственным абсолютизмом, на определенном этапе «пришедшим к осознанию необходимости покровительства наукам и устройству сферы образования. Образовательно-научную систему Российской империи (как, впрочем, и всех последующих форм Российского государства – примеч. Р. Р.) можно в полной мере назвать государственным детищем, плодом государственно-властных усилий»¹.

Политическая традиция

Политика представляет собой вид социальной деятельности, связанной с управлением – стремлением и возможностью манипулятивного воздействия на общественные отношения, являющиеся объектом политической коммуникации. Рассмотрение государства в качестве основного субъекта политики позволяет выделять в рамках ее составных элементов различные направления политической (управленческой) деятельности: государ-

¹ Зипунникова Н. Н. Правовое регулирование юридического образования в Российской империи // «Изучать юриспруденцию яко прав искусство»: очерки истории юридического образования в России (конец XVII в. – XX в.) / под общ. ред. В. В. Захарова, Н. Н. Зипунниковой. – Курск: Изд-во Курского гос. ун-та, 2008. – С. 8.

ственное строительство, экономическое развитие, правовое регулирование, образование, наука и др.

Государственная образовательная политика характеризует взаимодействие государства и образовательной системы. Западная образовательная система формируется в рамках плюралистической политической традиции государства-stat, где stat – это публичный порядок управления, осуществляемого в отношении формально равных, свободных субъектов, наделенных неотъемлемыми естественными (не зависящими от государственно-бюрократического отношения) правами, к числу которых, в том числе относится право собственности. Наиболее наглядно проявление формального равенства в области образовательной политики просматривается в США, где отсутствуют государственные вузы в российском понимании (в США государственными считаются вузы, создаваемые на уровне субъектов федерации – штатов), и где частное образование считается более престижным и качественным по сравнению с государственным. Говоря об образовательной политике США, следует отметить ее фактический демократизм: вуз в своей деятельности отвечает не перед тем или иным государственным министерством (ведомством), а перед попечительским советом, в конечном счете определяющим направленность и содержание научно-образовательной деятельности.

Российская политическая традиция характеризуется ярко выраженным монизмом и на всех этапах исторического развития Российского государства основывается на патримонильном представлении о государстве как kingdom – объекте владения высшего должностного лица государственной бюрократии – государя. В таком понимании все, что включается в систему государства как социального целого (территория, народ, экономика, право, образование), представляет собой первичную собственность государства (объекты государственного хозяйства и хозяйствования), в отношении которой оно полномочно принимать любые решения. В свою очередь нижестоящие государственные структуры строятся по образу и подобию вышестоящих, являясь иерархической пирамидальной конструкцией, замыкающейся в своей организации и деятельности на высшем должностном лице, той или иной корпорации. В подобном контексте губернатор воспринимается в качестве хозяина губернии, министр – министерства, ректор – вуза. При этом принцип равенства не совместим с принципом иерархии, а его формально-юридическое закрепление на различных нормативных уровнях носит сугубо декларативное значение.

Экономическая традиция

Говоря об экономической традиции в сфере организации и функционирования образовательной системы, следует определиться с соотношением двух понятий, которые в русском языке рассматриваются в качестве синонимов, а на самом деле представляют собой качественно отличающиеся друг от друга феномены. Речь идет об экономике и хозяйстве.

И экономика и хозяйство являются системами получения и распределения жизненно-важных благ (товаров и услуг). В этом сходство. Теперь об их отличительных особенностях.

В основу экономики положен бизнес – вид деловой активности, основанной на принципах рентабельности и осуществляемой в соответствии с экономическими закономерностями: соотношением цены и качества; спроса и предложения. Экономическая деятельность основывается на равенстве, свободе, собственности субъектов экономических отношений.

Хозяйство – объект владения, пользования, распоряжения хозяина – индивидуального/коллективного субъекта, наделенного властными полномочиями в сфере хозяйственной деятельности и способного реализовать их при помощи административно-командного ресурса.

Россия всегда рассматривалась в качестве государственного хозяйства, применительно к которому экономические категории использовались преимущественно в контексте государственной целесообразности. При этом не рассматривались в качестве взаимоисключающих факторов такие понятия, как хороший («исправный») хозяин и нерентабельное, а в ряде случаев и убыточное хозяйство. Применительно к российской национально-культурной традиции аксиоматичным является утверждение о том, что образование и наука, являясь инструментами стратегического развития, не могут и не должны рассматриваться в качестве средств извлечения прибыли в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Напротив, образование на Западе – это прежде всего бизнес, связанный с предоставлением возмездных образовательных услуг. В качестве субъектов, заинтересованных в участии в образовательном бизнесе, выступают администрация вуза и ППС, студенты, работодатели и заказчики научно-образовательного продукта, муниципалитеты, на территории которых организуется деятельность образовательного учреждения. Западная система образования и науки в силу политической автономности на всех этапах своего развития во главу угла ставила проблему инвестиционной привлекательности. При этом в роли учредителей вузов, а значит, и инвесторов, в сферу «образовательного сервиса» в равной степени могли вступать государство, бизнес-корпорации, частные лица. Примером существенного участия монополий в развитии системы высшего образования может служить Чикагский университет, которому Рокфеллеры передали 30 миллионов долларов в 1892 г. Семей миллионеров Стэнфордов в 1882 г. было собрано 20 млн долларов на формирование Стэнфордского университета, который был основан в память рано умершего сына семьи Стэнфордов. Известный предприниматель Джон Гопкинс завещал штату Мериленд 7 миллионов долларов для основания университета в Балтиморе. Университет начал работу в 1876 г. под наименованием Университет Джона Гопкинса². В результате наиболее престижные западно-европейские и северо-американские университеты и объединения колледжей превратились в крупные, современно оснащенные учебно-научные центры, которые установили контакты и связи с промышленностью, банковской сферой, с учебными и научными заведениями зарубежных стран.

Российская образовательная система, представляя собой часть так называемого бюджетного сектора государственного хозяйства, в своем развитии всецело зависит от финансирования из государственного (федерального) бюджета. Разговоры о финансовой рентабельности вузов в сочетании со стремлением сохранить государственное «бесплатное» образование, а также отрицательное в большинстве своем отношение к восприятию образования и науки в качестве форм бизнес-активности порождают тенденции, в рамках которых ректор как «хозяин» вуза видит свое основное предназначение в «выбивании» бюджетных средств и связанных с финансированием программ развития (расширения штатов, открытия новых научных направлений, совершенствования материально-технической базы и т. п.). С другой стороны, государство, опасаясь финансовых злоупотреблений со стороны руководителей образовательных учреждений, усиливает значимость контрольно-репрессивных мер, призванных «поставить заслон» коррупционным преступлениям в области образования и науки. При этом если проанализировать динамику криминализации образовательной сферы, то можно сделать вывод о том, что с усилением мер государственного контроля уровень коррупции в образовательных учреждениях не только не понижается, но и, напротив, имеет тенденцию к возрастанию.

² См.: Запругаев С. А. Системы высшего образования России и США // Вестник ВГУ. – 2001. – № 1. – С. 41.

Морально-психологические основы управления вузом

Говоря о морально-психологических аспектах управленческой деятельности вообще и управления вузом в частности, следует осуществить сравнительный анализ двух основных моделей управления: лидерской и административно-бюрократической. В идеале руководить вузом должен известный ученый, обладающий непререкаемым авторитетом как во внутривузовской среде, так в сфере межвузовского взаимодействия. При этом рассмотрение вуза как совокупности сложившихся и устоявшихся научно-образовательных школ предполагает, что главенствующие роли в занятии соответствующих управленческих должностей должны играть лица, занимающие ведущие позиции в рамках той или иной школы. Очевидно, что школы, представляя содержательные формы выражения научно-образовательных традиций, не могут быть образованы в приказном порядке, точно так же, как нельзя по приказу сделать человека образованным, заставить любить свою профессию, свою Родину и свой народ.

Коллегиальная модель управления вузом основывается на лидерстве «лучшего среди равных». Ректор и заведующие кафедрами представляют собой людей, для которых их научная и образовательная состоятельность являются первичной и основной целью деятельности, в то время как карьерный рост представляет важную, но вместе с тем производную составляющую жизненной успешности. Важнейшим показателем жизнеспособности научно-образовательной школы является сочетание традиционности и новационности как в развитии научного направления, так и в процессе воспитания, сохранения и ротации научно-образовательных кадров. Любая школа представляет собой социальный комплекс, где учителей, учеников и учеников учеников объединяют не столько иерархические, сколько партнерские отношения. Восприятие себя в качестве члена школы является условием формирования эффективной управленческой команды, деятельность которой определяется не столько «приказами свыше», сколько командной целесообразностью, определяемой коллективным управленческим органом – ученым советом, на практике выступающим в качестве коллегиального органа университетской власти.

К сожалению, не всегда очевидные вещи реализуются на практике. В отличие от лидерской модели управления вузом, административно-бюрократическая предполагает следующее: управлять образовательным учреждением, как, впрочем, и любым другим сегментом государственной системы, может человек, для которого основным требованием является не профессионализм в сфере образования и науки, а политическая лояльность и готовность следовать «генеральным курсом», обозначенным верховной властью. Для бюрократа, не скрывающего и даже гордящегося своим статусом «слуги государева», само понятие научно-образовательной школы как явления, формирующегося независимо о «государевой воли», является чуждым и неприемлемым. Пониманию свободы как определенной правовыми рамками самостоятельности равных в отношении равных противопоставляется воля субъектов власти, обязательная для подданных. Бюрократ управляет не силой личного авторитета, а посредством административного ресурса, спущенного сверху. Бюрократическая модель управления предполагает выстраивание вертикали власти, в рамках которой инициатива должна быть «разумной и согласованной», а любое достижение оценивается прежде всего с точки зрения соответствия директивным планам, невыполнение, равно как и выход за рамки которых, рассматривается как серьезное нарушение внутривузовской дисциплины. Естественно, что при бюрократической модели управление вуза сводится к транслированию приказных указаний, полученных от вышестоящих инстанций. При этом ректор, стремящийся оставаться в «общепринятом управленческом брэnde», должен осознавать свою и «своего вуза» включенность в систему более высокого уровня, что исключает самостоятельность в принятии и осуществлении

управленческих решений, поскольку вступает в силу принцип «любая инициатива может быть наказуемой». Естественно, что ученый совет, в рамках бюрократической модели вынужден играть роль статиста, предусмотренного уставом вуза, однако на практике не обладающего сколько-нибудь серьезными управленческими полномочиями. При этом абсолютно нормальной считается ситуация, когда во главе вуза оказывается человек, не имеющий непосредственного отношения ни к образовательной, ни к научно-исследовательской традиции.

Психология «чистого» управленца незатейлива. Неважно, каким объектом ты управляешь, важно в полном объеме и в срок выполнять приказы вышестоящих инстанций. При таком подходе управление вузом осуществляется исключительно по принципу единоначалия, исключая коллегиальность из системы управленческих инструментов и придающему ей сугубо совещательное значение.

Юридико-технические основы управления вузом

Понимание Российского государства как единого целого обуславливает противопоставление т. н. «государственных» и «негосударственных» образовательных учреждений. Если на Западе частные вузы считаются более эффективными и, следовательно, более престижными, то применительно к российским реалиям, ситуация диаметрально противоположна. Государство, представленное чиновной бюрократией, продолжает занимать приоритетное положение в социально-политической системе и руководит системой образования и наукой посредством административно-командных методов. Негосударственное (частное) образование воспринимается в лучшем случае как дополняющее государственное образование и не способное на реальную конкуренцию с государственным образовательным сектором.

Рассматривая юридико-технические аспекты соотношения принципов единоначалия и коллегиальности в управлении современным российским вузом, следует акцентировать внимание на особенностях, связанных с «формальной принадлежностью» т. н. государственных вузов. В настоящее время в качестве учредителей вузов выступают наряду с Министерством образования и науки отраслевые министерства и ведомства (Министерство обороны, МВД, ФСИН России и т. п.), если речь идет о ведомственных вузах «силового» профиля.

Полагаем, что говорить о коллегиальности применительно к силовым вузам, можно только в формальном аспекте. Сам факт употребления в качестве названия управленческих должностей слова начальник свидетельствует о том, что в качестве основного метода управленческого воздействия используется командно-властный императив, облеченный в форму приказов и указаний. При этом не имеет большого значения, облечено ли любое обращение начальника к подчиненным в формально приказную форму или нет. Важно психологическое его восприятие в качестве такового. Такой подход, с одной стороны, лишает подчиненных возможности возражать приказам начальника, которые, как известно, представляют собой «закон для подчиненного», а с другой стороны, делают самого начальника заложником ситуации, в рамках которой он в любой момент может быть обвинен в злоупотреблении служебными полномочиями с вытекающими негативными последствиями.

Еще одним юридико-техническим фактором, исключаящим управленческую коллегиальность силового вуза, является порядок назначения на должности начальствующего состава. В том случае, если должность соответствующего начальника относится к «генеральской», он назначается на нее указом Президента России. Если должность относится к номенклатуре министра или директора Федеральной службы, то назначение осуществляется соответствующим приказом, кроме того, приказом руководителя ведомства назнача-

ются заместители руководителя образовательного учреждения. Занятие нижестоящих должностей осуществляется в соответствии с приказами начальника вуза. Описанный порядок не предусматривает какой бы то ни было коллегиальности в процессе кадровых перестановок. Коллектив образовательного учреждения лишен возможности оказывать какое-либо влияние на проводимые организационно-штатные мероприятия. Стоит ли удивляться, что вновь назначенный начальник, который в ряде случаев не имеет непосредственного отношения ни к образовательной, ни к научной деятельности, приказывает своим подчиненным создавать новые научные школы и открывать новые научные направления, а представителей ППС рассматривает как подчиненных сотрудников, для которых успехи в служебно-боевой подготовки более значимы, нежели научные достижения и передовые образовательные технологии.

Исключение или минимизация принципа коллегиальности в механизме управления силовыми вузами является объяснимым и в целом нормальным явлением, которое в общих чертах не противоречит логистике системы профессиональной подготовки «силовиков высшей квалификации». Рассмотрение силового вуза в качестве одного из структурных подразделений силового министерства (ведомства) предполагает «перенос» единоначальной управленческой модели на механизм организации ведомственного обучения и профессиональной подготовки. Представители министерства/ведомства, выступающие в качестве учредителей и работодателей, декларируют, что они в первую очередь готовят практических специалистов в области армейской, милицейской, прокурорской и т. п. службы и только затем юристов, экономистов, психологов и др. Нередко от кадровиков соответствующих подразделений вчерашние выпускники слышат сакраментальную фразу: «Забудьте все, чему вас учили в институте (академии, университете) и начинайте учиться практической жизни». Подобное противопоставление накладывает свой отпечаток и на организацию ведомственного образования и науки, выстраиваемых по привычной для начальствующего состава схеме.

Вместе с тем отход от принципов коллегиальности и академической свободы в сфере образования и науки в современной России наблюдается, в том числе, в области «гражданского» образования. В ряде крупнейших вузов ректоры также назначаются на должность указами Президента РФ. Деятельность «флагманов» отечественного высшего образования – МГУ и СПбГУ – регламентируется специальным федеральным законом, по своей юридической силе, безусловно, доминирующим над университетским уставом. Финансовое обеспечение этих вузов прописано отдельной строкой государственного бюджета, что исключает необходимость поиска «сторонних» источников финансирования. «Привилегированный» статус названных вузов позволяет им говорить о своей независимости от государственных образовательных стандартов.

В последнее время ректор СПбГУ активно продвигает идею о создании собственной, исключительной системы подготовки научных кадров, действующей вне сферы компетенции ВАК РФ.

Говоря о единоначалии как приоритетном принципе управления современным российским вузом, целесообразно проанализировать положения устава СПбГУ, отнесенного к «особо ценным объектам культурного наследия народов Российской Федерации» и в этом качестве представляющего образный пример организации управленческой деятельности в образовательном учреждении.

П. 4 устава гласит: «Санкт-Петербургский университет – это творческое сообщество профессоров, преподавателей, обучающихся, научных работников, инженерно-технических работников, деятельность которых направлена на постижение истины, утверждение гуманизма и справедливости». Как видим, администрация не включена в

структуру «творческого университетского сообщества»³. Однако если продолжить ознакомление с текстом устава, то выясняется, что понимание университета как формы социального партнерства равных уступает место иерархии власти и подчинения.

П. 72 определяет, что «непосредственное управление Санкт-Петербургским университетом осуществляется его ректором». П. 74 содержит перечисление управленческих компетенций высшего должного лица, к числу которых относятся: «определение структуры СПбГУ, утверждение штатного расписания, издание приказов о создании, реорганизации и закрытии структурных подразделений СПбГУ, руководство образовательной, научной, хозяйственной, финансовой и иной деятельностью СПбГУ на принципах единоначалия...»⁴. При этом в уставе не предусмотрено каких бы то ни было «сдержек и противовесов», при помощи которых коллектив университета мог бы повлиять на своего руководителя, что в принципе вполне допускает, к сожалению, широко распространенный в нашей стране властно-распорядительный волюнтаризм руководителя, ощущающего себя полным хозяином «собственной вотчины».

По мнению депутата ГД ФС РФ Б. С. Кашина: «Нам угрожает опасное распространение так называемого единоначалия, а точнее, произвола и волюнтаризма в организации жизни общества. Что касается науки и образования, то эти сферы, требующие особо внимательного и аккуратного отношения государства, – первые жертвы сложившейся у нас системы управления и принятия решений... Сегодня выясняется, что в итоге преобразований самостоятельность получил не университет, а его руководитель, а коллектив профессоров и преподавателей фактически утратил влияние на внутреннюю жизнь университета»⁵.

Отдав высшему образованию не один десяток лет, мы можем подтвердить, что тенденция обезличивания и уничтожения профессорско-преподавательского состава во многих российских вузах приобретает воистину угрожающий характер. Отношение к ученому и преподавателю как к бесправному статисту, обязанному преподавать и творить по строго установленным шаблонам, обуславливает, с одной стороны, бездумную гонку за формальными показателями «эффективности» как отдельных ученых и педагогов, так и вузов в целом, а с другой – усиливает равнодушие и апатию. «Бюрократический разгул» представляет реальную угрозу для традиций и школ, которые в лучших университетах страны складывались на протяжении ряда поколений. Усиление административно-командных методов в системе управления вузами обуславливает фактическую подмену научно-образовательных технологий конъюнктурными подделками и влечет «выдавливание» из отечественной высшей школы наиболее талантливых студентов, преподавателей, профессоров. Последствия подобных процессов становятся угрозой национальной безопасности России.

Любая творческая деятельность (а образование и наука – это, вне всякого сомнения, формы творчества) не может развиваться в рамках ортодоксального властного императива. Понимание вуза в качестве объекта внешнего управления, а студентов, преподавателей и профессоров – в качестве «бесправных винтиков» придает науке и образованию характер фикции, существующей исключительно в формальном отношении. Для того,

³ Устав ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет» (в ред. Постановлений Правительства Российской Федерации от 31.01.2012 № 58, от 29.03.2014 № 252, от 16.06.2015 № 594). – URL: <http://spbu.ru/images/ustav/Ustav-2012.pdf>.

⁴ Там же.

⁵ Депутат Борис Кашин про МГУ и СПбГУ. Коротко – это УЖАС! [Электронный ресурс]. – URL: <http://avlady.livejournal.com/853688.html>.

чтобы от этой пагубной тенденции отойти, следует осознать и принять то, что академическая свобода и управленческая коллегиальность представляют собой не теоретические ценности, а реальные предпосылки и условия, без внедрения которых в отечественное образование и науку невозможно говорить о выходе на реальные конкурентоспособные позиции в современном мире.

Библиографический список

Депутат Борис Кашин про МГУ и СПГУ. Коротко – это УЖАС! [Электронный ресурс]. – URL: <http://avlady.livejournal.com/853688.html>.

Запрягаев, С. А. Системы высшего образования России и США / С. А. Запрягаев // Вестник ВГУ. – 2001. – № 1. – С. 41.

Зипунникова, Н. Н. Правовое регулирование юридического образования в Российской империи / Н. Н. Зипунникова // «Изучать юриспруденцию яко прав искусство»: очерки истории юридического образования в России (конец XVII вв. – XX в.) / под общ. ред. В. В. Захарова, Н. Н. Зипунниковой. – Курск: Изд-во Курского гос. ун-та, 2008. – С. 8.

Устав ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет» (в ред. Постановлений Правительства Российской Федерации от 31.01.2012 № 58, от 29.03.2014 № 252, от 16.06.2015 № 594). – URL: <http://spbu.ru/images/ustav/Ustav-2012.pdf>.