

© С.Ю. Зязин, А.В. Козачек, А.А. Антонов, А.И. Бакшеев, Д.А. Денисова

Научная статья
УДК 378.1

ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

С.Ю. Зязин, А.В. Козачек, А.А. Антонов, А.И. Бакшеев, Д.А. Денисова

Зязин Сергей Юрьевич,

кандидат социологических наук, докторант
Государственный университет просвещения;
исполнительный директор, Фонд реабилитации и
ресоциализации гражданского населения «Свои».
Москва, Россия.
wasatyay@mail.ru

Козачек Артемий Владимирович,

кандидат педагогических наук, доцент,
заведующий кафедрой "Природопользование и
защита окружающей среды", Тамбовский
государственный технический университет,
Тамбов, Россия.
ORCID: 0009-0004-4453-0377
avkozachek@list.ru

Антонов Алексей Александрович,

главный специалист-эксперт, департамент
развития и регулирования внешнеэкономической
деятельности, Министерство экономического
развития Российской Федерации, Москва, Россия.
alexejantonov@vk.com

Бакшеев Андрей Иванович,

кандидат исторических наук, доцент,
заведующий кафедрой философии и социально-
гуманитарных наук, Красноярский
государственный медицинский университет
имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого
Минздрава России, Красноярск, Россия.
ORCID: 0000-0001-7607-731X
baksh-ai@yandex.ru

Денисова Диана Аркадьевна,

кандидат технических наук, доцент по кафедре
общей и теоретической физики, доцент кафедры

информационных технологий, искусственного интеллекта и общественно-социальных технологий цифрового общества, Российский государственный социальный университет, Москва, Россия.

ORCID: 0000-0002-3759-4557

Dina_D_05@mail.ru

Аннотация. *Высокая конкуренция и повышающиеся ожидания общества от высшего образования приводят к необходимости трансформации и качественного улучшения процессов его управления. Именно поэтому в работе рассмотрены вопросы профессионализации университетского менеджмента, в частности, целью работы стало выделение ее актуальных направлений и основ для интеграции. Методология исследования основана на качественно-количественном подходе, включающем как теоретическую проработку вопроса на основе научных источников, так и проведение экспертного опроса с привлечением сотрудников административных органов высших учебных заведений России. Проработка вопросов профессионализации менеджмента позволит провести оптимизацию внутриуниверситетских процессов, ведущую к улучшению научной и преподавательской деятельности, а также к эффективной интеграции вуза во внешнюю социально-экономическую среду. В рамках работы экспертами были выделены направления профессионализации, включающие организационную культуру, человеческие и финансовые ресурсы, что способствует комплексному рассмотрению вопроса и практическому изучению управленческих процессов образования. Результаты свидетельствуют о ценности стратегического планирования для диверсификации и рационального распределения уникальных ресурсов, которыми обладает университет. Для повышения качества обучения и научной деятельности в рамках высшего образования необходимо дальнейшее усиление профессионализации управления, связанное с внедрением инновационных, в том числе ИТ-технологий в процесс принятия решений. Ограничением исследования стала узкая выборка экспертного пула, в связи с чем авторами предлагаются дальнейшие исследования по расширению представления о профессионализации университетского менеджмента с помощью привлечения большего количества профессионалов, в том числе и из других стран.*

Ключевые слова: *высшее образование, стратегическое управление, организационная культура, трансформация образования, миссия, управление талантами.*

Библиографическая ссылка: *Зязин С.Ю., Козачек А.В., Антонов А.А., Бакшеев А.И., Денисова Д.А. Профессионализация университетского менеджмента в России // ЦИТИСЭ. 2024. № 4. С. 99-110.*

Research Full Article

UDC 378.1

PROFESSIONALIZATION OF UNIVERSITY MANAGEMENT IN RUSSIA

S.Yu. Zyazin, A.V. Kozachek, A.A. Antonov, A.I. Baksheev, D.A. Denisova

Sergey Yu. Zyazin,

Candidate of Sociological Sciences, Doctoral student at the State university of education, Executive director of the Fund for rehabilitation and resocialization of the civilian population "SVOI". Moscow, Russian Federation.
wasatyay@mail.ru

Artemiy V. Kozachek,

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor, Head of Department of Nature Management and Environmental Protection, Tambov State Technical University, Tambov, Russian Federation.

ORCID: 0009-0004-4453-0377

avkozachek@list.ru

Aleksey A. Antonov,

Chief Specialist-Expert, Department of Foreign Economic Activity Development and Regulation, Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

alexejantonov@vk.com

Andrey I. Baksheev,

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Philosophy and Social Sciences and the Humanities, Prof. V.F. Voino-Yasenetsky Krasnoyarsk State Medical University, Krasnoyarsk, Russian Federation.

ORCID: 0000-0001-7607-731X

baksh-ai@yandex.ru

Diana A. Denisova,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor in the Department of General and Theoretical Physics, Associate Professor in the Department of Information Technologies, Artificial Intelligence and Socio-Social Technologies of the Digital Society Russian State Social University, Moscow, Russian Federation.

ORCID: 0000-0002-3759-4557

Dina_D_05@mail.ru

Abstract. *High competition and increasing societal expectations for higher education necessitate the transformation and qualitative improvement of management processes. This paper addresses the professionalization of university management, with the goal of identifying its key directions and foundations for integration. The research methodology is based on a mixed-method approach,*

combining a theoretical analysis of scientific sources with an expert survey involving administrative staff from Russian higher education institutions. The development of management professionalization issues will allow for the optimization of intra-university processes, leading to the improvement of scientific and teaching activities, as well as to the effective integration of the university into the external socio-economic environment. As part of the work, experts identified areas of professionalization, including organizational culture, human and financial resources, which contributes to a comprehensive consideration of the issue and the practical study of educational management processes. The results underscore the value of strategic planning for diversifying and efficiently allocating the university's unique resources. To enhance the quality of education and research in higher education, further professionalization of management is needed, particularly through the adoption of innovative, including IT-based, decision-making technologies. The study's limitation lies in the narrow selection of expert participants, prompting the authors to suggest further research that expands the understanding of university management professionalization by engaging more professionals, including those from other countries.

Keywords: *higher education, strategic management, organizational culture, education transformation, mission, talent management.*

For citation: *Zyazin S.Yu., Kozachek A.V., Antonov A.A., Baksheev A.I., Denisova D.A. Professionalization of university management in Russia. CITISE, 2024, no. 4, pp. 99-110.*

Введение.

Эффективное функционирование общества зависит от того, создает ли оно желаемые установки и навыки отдельной личности и вооружает ли ее оперативными и творческими знаниями и ценностями. Следовательно, одним из наиболее важных вызовов, с которым сталкивается Россия, является образование, особенно высшее. Оно рассматривается как причинный фактор устойчивого развития России и ее социально-экономических, культурных и образовательных преобразований.

Изменения в системе образования в Российской Федерации очень важны, поскольку социальные ожидания в отношении него регулярно растут вместе с экономическим развитием. В связи с этим требуется значительное увеличение финансирования образования, в том числе высшего образования, из государственного бюджета в ближайшие годы. Этому будет способствовать качественно новая форма экономики, переходящая от ключевой роли ВВП и показателя экономической эффективности к возрастающей роли показателей социального развития, таких как: Индекс человеческого развития (ИЧР), Индекс бедности населения (ИБН) и связанных с ними иных гуманистических показателей [1].

Принятие Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» улучшает связи академического образования и науки с бизнесом, экономикой и рынком труда, локализует научные исследования в экономике, децентрализует открытие направлений обучения и специализаций в университетах, вносит большую прозрачность в функционирование системы высшего образования, дает возможность внедрения инновационных направлений образования, более адаптированных к возможностям университета, ожиданиям студентов и потребностям экономики, создает организационное пространство для внедрения разнообразных управленческих решений [2; 3].

Сфера высшего образования Российской Федерации находится фактически лишь в начале долгого пути профессионализации университетского менеджмента. Такое отставание обусловлено прежде всего тем, что государственные университеты ориентируют свою работу

преимущественно на реализацию некоммерческих направлений деятельности. Представители университетского сообщества не против внедрения фундаментальных принципов менеджмента в процессы управления университетом, однако видят проблемы в подчинении университетов требованиям рынка, поскольку рассматривают их как сектор социальных услуг, полагают, что наибольшее значение имеют образование и наука. Следовательно, перед управленческим персоналом университетов стоит задача поиска решений, как инкорпорировать ценности менеджмента в идею высшего учебного заведения, ориентированного на общество знаний с целью гарантировать выпускникам качество их профессиональной деятельности.

В то же время, с расширением круга решений, которые принимают органы университетского управления, растет и потенциал заинтересованности в инструментах, которые оптимизируют управление вузами для достижения устойчивого развития учреждений высшего образования. Открытый доступ к адекватным управленческим решениям предоставит университетскому менеджменту возможность внедрять новые управленческие технологии для повышения эффективности управления отдельными функциональными областями управления университетом. Речь идет о системах управления человеческими ресурсами, финансами, образовательным маркетингом и тому подобном.

Новизна работы заключается в проведении исследования с использованием качественных методов сбора информации для оптимизации стратегического управления высшим образованием, что будет способствовать разработке программ по эффективному управлению университетами России.

Цель статьи – выделить основы для осуществления профессионализации университетского менеджмента в России и определить ее актуальные направления.

Теоретическая основа.

Профессионализация менеджмента учебных заведений распространилась по всему миру вследствие трансформации высшего образования, подразумевающей развитие управленческих механизмов и профессий в данной сфере [4; 5]. Новые методы управления были заимствованы у бизнес-сектора, перейдя в государственную, а потом и в образовательную сферу, где менеджмент имел академический и строго традиционный характер [6; 7]. В качестве главных профессиональных групп в нем выступают ректоры, проректоры, ведущие специалисты и члены университетских советов.

Государственные университеты в своем управлении руководствуются моделью стейкхолдеров, учитывающей некоммерческий характер образовательной деятельности, тогда как профессионализация негосударственных вузов происходит согласно модели акционеров и больше направлена на преследование материальных целей [8]. Эти модели объединяет понимание того, что в университетском менеджменте необходимо учитывать интересы многих сторон, включая студентов, преподавателей и администрации, выстраивать коммуникацию и согласие между ними.

Помимо того, при эффективном управлении университетом в расчет берется контроль за реализацией миссии учебного заведения, формирующейся в зависимости от типа организации. Стандартным считается подход с воплощением трех типов миссий: научно-исследовательской, образовательной и «третьей», направленной на общественный вклад университета [5].

В последнее время все больше растет значимость стратегического менеджмента, использующего интегрированные системы контроля организации. В рамках университета такие инструменты позволяют тщательнее и эффективнее анализировать научную, преподавательскую и предпринимательскую деятельность, проводя сравнительное исследование как внутри вуза, так и между другими организациями. Цели стратегического

управления строятся на эффективном распределении ресурсов для реализации поставленного плана и грамотного взаимодействия учебного заведения со внешней средой.

Стратегическая деятельность может стать основой для профессионализации университетского управления, наряду с использованием инновационных инструментов контроля и принятия решений. Однако современная ситуация в отечественных вузах свидетельствует об узком применении методов стратегического управления и планирования в рамках образовательного процесса [9]. Применяемые методы зачастую не учитывают конкурентные преимущества университета и доступные ресурсы, как материальные, так и нематериальные, выгодно отличающие его от иных организаций высшего образования. Для успешного применения стратегического управления необходимо делать особый акцент на таких преимуществах и их функциональных составляющих, включающих финансовые, кадровые, маркетинговые и иные стратегии.

Кроме того, происходит и приватизация части высшего образования через проведение аутсорсинга услуг в государственных университетах, а также общей эволюции управленческих систем и организационной культуры учебного заведения от традиционных, основанных на доверительных отношениях, к профессиональным, предполагающим более строгий контроль и проведение непрерывного внутреннего мониторинга [7]. Университетская среда перенимает все больше черт от корпоративной, в связи с чем ей необходимо совершенствование инструментов профессионализации управления и планирования.

Методология исследования.

В соответствии с изложенными подходами к особенностям профессионализации университетского менеджмента был выбран качественно-количественный метод исследования как наиболее соответствующий изучению сложных явлений в условиях неоднородности и неопределенности исходной информации.

Для определения направлений профессионализации университетского менеджмента наиболее подходящей исследовательской стратегией было выбрано качественное тематическое исследование, полученные данные которого являются более информативными и объемными в сравнении со стандартным количественным исследованием. Они обеспечивают более высокий уровень детализации, что будет способствовать сбору информации и получению обратной связи от экспертного пула по вопросам функциональных областей управления университетом.

Данные были собраны в период с 10 мая 2024 года по 10 июля 2024 года путем проведения анализа научной литературы по проблеме исследования, отбора экспертного пула, последующего экспертного опроса по электронной почте и обработки и анализа результатов опроса.

Исследование проводилось среди людей, выполняющих управленческие и административные функции на различных должностях в университетах (ректоры, проректоры, руководители научных подразделений, руководители административных подразделений). Электронные письма с предложением принять участие в опросе были высланы 76 экспертам. Критерием отбора экспертного пула было наличие опыта работы в сфере университетского менеджмента не менее 10 лет. Дали согласие принять участие в опросе 61 человек, из которых 59% респондентов составили мужчины и 41% женщины. Большую часть опрошенных составили люди в возрасте от 35 до 60 лет. Большинство респондентов имели научную степень. Преобладающий стаж работы в вузе среди респондентов (34%) колеблется от 10 до 15 лет.

Экспертам, выразившим согласие на участие в исследовании, были высланы электронные письма с вопросами, вызвавшими наш интерес после завершения анализа

научной литературы, два из которых требовали ответа по шкале Лейкерта, а третий – ответа в свободной форме:

Вопрос 1. Способствуют ли изменения, внесенные Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», более эффективному управлению университетами?

Вопрос 2. Должны ли университеты в условиях профессионализации университетского менеджмента выполнять схожие миссии?

Вопрос 3. Укажите основные направления профессионализации университетского менеджмента.

Все участники опроса были предупреждены о целях опроса и о том, что организаторы исследования планируют опубликовать его результаты в обобщенной форме.

После получения ответов экспертам было отправлено повторное письмо, в котором было предложено в зависимости от уровня значимости тех или иных направлений профессионализации университетского менеджмента, полученных в ответ на 3 вопроса, расставить в зависимости от степени их значимости с присвоением соответствующих баллов по шкале от 1 до 5. Во время обработки результатов, для каждого из вариантов был определен финальный ранг.

Для определения степени согласованности ответов экспертов обработка данных опроса была произведена с использованием коэффициента конкордации Кендалла (W): $W = 12S/n^2(m^3-m)$, где S – сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого из направлений профессионализации университетского менеджмента от среднего значения; n – количество экспертов; m – число оцениваемых направлений профессионализации [10]. Полученная в ходе опроса информация также была обработана для определения весов параметров с построением матрицы преобразования рангов и последующим расчетом среднего арифметического из индивидуальных весов по каждому из параметров. Итоговые значения весов определяют значимость того или иного направления профессионализации университетского менеджмента с точки зрения экспертов.

В процессе анализа данных был использован метод триангуляции для валидности и надежности результатов эмпирического исследования. Все результаты, полученные по итогам исследования, были зафиксированы в исследовательском отчете.

Полученные результаты.

Результаты экспертного опроса свидетельствуют о некоторой степени поляризации мнений в образовательной сфере о предлагаемых методах профессионализации университетского менеджмента. Так, положительный ответ на первый вопрос о влиянии Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» на управление в высших учебных заведениях (точно да, скорее да) дало 30 из 61 опрошенного, что соответствует 49,2% от общего количества. Негативный же ответ (точно нет, скорее нет) дало похожее количество экспертов – 27 человек, 44,2% от числа опрошенных. Оставшиеся 4 участника исследования (6,6%) воздержались от ответа на данный вопрос.

Максимальную частоту ответов составил вариант «скорее да»: так на вопрос ответили 23 респондента (37,7%). На втором месте по частоте оказался ответ «скорее нет» – 19 респондентов (31,1%). Опрос показал, что на данный момент Федеральный закон воспринят неоднозначно и сталкивается с большим количеством непонимания в образовании.

Второй вопрос исследования о преследовании разными учебными заведениями схожих миссий получил гораздо больше положительных ответов (точно да, скорее да), чем отрицательных (точно нет, скорее нет): 42 эксперта (68,9% опрошенных) высказались за данную идею, не согласны с высказыванием оказались 18 человек (29,5%). Всего 1 респондент (1,6%) отказался от ответа на второй вопрос.

Количество согласных с идеей о необходимости схожих миссий в стратегическом планировании университетов в очень большой степени (20 человек, 32,8%) и в довольно большой (22 человека, 36,1%) степенях свидетельствует о том, что осознание важности диверсификации развития учебных заведений среди профессионалов пока находится на низком уровне. Успешная профессионализация управления призвана решить эту проблему и разнообразить методы менеджмента в вузах в соответствии с их конкурентными преимуществами.

Основные направления профессионализации управления университетами, предложенные экспертами по результатам опроса, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные направления профессионализации университетского менеджмента

№	Направления профессионализации университетского менеджмента	Ранг	Вес
1	трансформация академической культуры в культуру контроля, внедрение системы учета и подотчетности, которая позволит контролировать процессы управления вузом	1	0,38
2	внедрение концепции управления талантами	2	0,2
3	определение конкурентных преимуществ университета, встраивание конкурентных механизмов в систему образования и деятельность университета	3	0,17
4	изменение ориентации образования с академического на профессиональное (адаптации программ к потребностям рынка труда)	4	0,14
5	эффективное использование ресурсов вуза (экономия и перераспределение бюджетных средств в пользу программ направленных на профессионализацию университетов)	5	0,11

Примечание: составлено на основании экспертного опроса; величина коэффициента конкордации $W = 0,74$ ($p < 0.01$), что свидетельствует о сильной согласованности экспертных мнений

Анализ изложенных результатов.

Эксперты посчитали, что основным направлением профессионализации университетского менеджмента является переход внутренней культуры университета от академической к более строгой культуре контроля. Несмотря на плюсы этой трансформации для эффективности управления университетом, она приводит и к утере специфической академической среды, усилению бюрократизации и формализации деятельности учебного заведения, что может вызвать негативную реакцию со стороны преподавательского и студенческого состава [11].

Важным направлением профессионализации университетского менеджмента эксперты посчитали управление человеческим капиталом и талантами. Учитывая социальную значимость высшего образования, управление талантами в этой сфере отличается от классического менеджмента в бизнес-сфере, обладая меньшим экономическим характером [12; 13]. Так, для развития таланта в университетах целесообразно проводить конкурсы по трем направлениям: исследований, академических кадров и талантливых студентов.

Профессионализация управленческих процессов в университете дает толчок к поиску новых путей развития образовательного учреждения и среды в целом. Так, укрепляется двусторонний канал связи вуза с социально-экономической средой, в частности с бизнесом и некоммерческими акторами [14; 15]. Происходящая трансформация приводит к более

широкому участию внешних стейкхолдеров в процессе развития образования и принятия соответствующих решений, долгосрочному сотрудничеству всех сторон на основе диалога и взаимопонимания потребностей.

Университетский маркетинг, ранее мало применяемый, также имеет потенциал стать отдельной сферой управления развитием университета. Профессионализация в этой области позволит улучшить имидж университета, привлечет к сотрудничеству новых работодателей, исследователей, а также выстроит конструктивную коммуникацию с действующими студентами и преподавателями [16].

Финансовая профессионализация университетского управления, также отмеченная экспертами, приведет к более эффективному и рациональному использованию ресурсов, полученных университетом как от государства, так и с помощью самостоятельной финансовой деятельности. Однако излишняя экономия в этом вопросе может привести к замедлению развития учебного заведения, поскольку образование – это сфера, во многом зависящая от потока инвестирования [17; 18]. Наиболее результативное распределение средств возможно при интеграции новых ИТ-технологии и финансовых программ в процесс принятия решений [19].

Заключение.

Профессионализация университетского менеджмента – это многопоточный и сложный процесс, требующий, прежде всего, времени и изменений в восприятии академического этоса. Общей областью как университетов, так и предприятий может стать область инноваций. В этой области следует видеть возможности для развития российских университетов, в том числе с реализацией передовой организационной структуры.

Важными направлениями профессионализации управления университетом являются привлечение новых талантов, экономическая и маркетинговая оптимизация различных сфер его деятельности. Введение комплекса новых управленческих мер по стратегическому развитию приведет к повышению качества образования, научной-исследовательской и административной деятельности.

Несмотря на теоретический и практический вклад, данное исследование частично ограничено размером экспертной выборки, а потому не допускает обобщений. Авторы осознают необходимость в проведении параллельных исследований по данной проблеме.

Список источников:

1. Тодис Л.М., Виноградова Т.В., Андроньчева А.С. Современные проблемы высшего образования в России и возможные пути их решения // Современное педагогическое образование. 2023. № 3. С. 78-81. URL: <https://elibrary.ru/hwcxes>
2. Golubeva T., Korotaeva I. E., Rabadanova R. S. [et al.] Implementing the right to receive education in the context of distance learning technologies // *Relações Internacionais do Mundo Atual*. 2023. Vol. 1, No. 39. e06132.
3. Terekhova N.V., Zubova E.A. Information and communication technologies of teaching higher mathematics to students of engineering specialties at technical universities // *Amazonia Investiga*. 2020. Vol. 9, No. 27. P. 560-569. DOI: [10.34069/AI/2020.27.03.60](https://doi.org/10.34069/AI/2020.27.03.60)
4. Pohlenz P. Innovation, professionalisation and evaluation: implications for quality management in higher education // *Quality in Higher Education*. 2022. No. 28(1). P. 50-64. DOI: [10.1080/13538322.2021.1951452](https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951452)
5. Bugayenko Y., Shevtsov A., Meshcheryakov K. [et al.] O impacto de soluções inovadoras na melhoria da qualidade e eficiência da gestão e regulação do ensino superior // *Revista Juridica*. 2024. No. 1(77). P. 514-533. DOI: [10.26668/revistajur.2316-753X.v1i77.6653](https://doi.org/10.26668/revistajur.2316-753X.v1i77.6653)

6. Christensen T., Gornitzka A., Ramirez F. O. Universities as Agencies: Reputation and Professionalization. London: Palgrave Macmillan Cham, 2018. - 278 p. DOI: [10.1007/978-3-319-92713-8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-92713-8)
7. Дятлов А.В., Ковалев В.В. Эффективность управления высшим образованием России в практиках применения менеджеристских инструментов // Вестник Института социологии. 2023. Т. 14, № 2. С. 70-91. DOI: [10.19181/vis.2023.14.2.3](https://doi.org/10.19181/vis.2023.14.2.3)
8. Ходыревская В.Н. Повышение качества управления путем профессионализации менеджмента и коллективного знания организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2019. № 4(77). С. 39-46. DOI: [10.21295/2223-5639-2019-4-39-46](https://doi.org/10.21295/2223-5639-2019-4-39-46)
9. Литвак Е.Г. Построение механизма стратегического управления информатизацией образовательного учреждения высшего образования // Вестник Института экономических исследований. 2019. № 3(15). С. 52-59. URL: <https://elibrary.ru/nzftjr>
10. Zhilkibaeva R., Avazova S., Qahhorova M. [et al.] Impact of cloud technology implementation in the educational process // Revista Conrado. 2024. No. 20(99). P. 387-392. URL: <https://conrado.ucf.edu/cu/index.php/conrado/article/view/3829>
11. Sułkowski Ł., Seliga R., Buła P. [et al.] Professionalization of university management in Poland // Administratie si management public. 2020. No. 1. P. 167-183. DOI: [10.24818/amp/2020.35-11](https://doi.org/10.24818/amp/2020.35-11)
12. Behera R., Behera M. Talent Management Practices in Higher Educational Institutions- A Bibliometric Analysis // MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices. 2024. P. 193-225. DOI: [10.52634/mier/2024/v14/i1/2645](https://doi.org/10.52634/mier/2024/v14/i1/2645)
13. Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е. Новые требования к качеству управления персоналом в условиях цифровой экономики и управления // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 177-180. DOI: [10.34755/IROK.2019.5.5.051](https://doi.org/10.34755/IROK.2019.5.5.051)
14. Zalsos E., Corpuz G. Academic Management and Instructional Practices of Higher Education Institutions in Lanao Del Norte: Basis for Faculty Development Plan // American Journal of Arts and Human Science. 2024. No. 3. P. 19-38. DOI: [10.54536/ajahs.v3i2.2649](https://doi.org/10.54536/ajahs.v3i2.2649)
15. Gao L., Chen P. Optimising the Path of Professionalisation of the Management Team in Higher Education // SHS Web Confernces. 2024. No. 190. 02015. DOI: [10.1051/shsconf/202419002015](https://doi.org/10.1051/shsconf/202419002015)
16. Ramírez Y., Montero F. Main factors influencing the digital transparency in higher education institutions // Revista Española de Documentación Científica. 2024. No. 47. e376. DOI: [10.3989/redc.2024.1.1384](https://doi.org/10.3989/redc.2024.1.1384)
17. Задорина М. А., Корсун К. И. Стратегическое управление образовательными организациями высшего образования в условиях изменения макросреды // Современные проблемы науки и образования. 2022. № 6-1. С. 88. DOI: [10.17513/spno.32351](https://doi.org/10.17513/spno.32351)
18. Ахметшин Э.М., Васильев В.Л. Отраслевые аспекты и новые тренды развития системы высшего образования в России в условиях цифровой трансформации // Цифровая трансформация промышленности: современные формы устойчивого развития. Сборник научных трудов по материалам 4-й Всероссийской научно-практической конференции. Москва: Русайнс, 2023. - С. 88-93. URL: <https://www.elibrary.ru/scmdbh>
19. Осадчий Э.А. Закономерности развития хозяйствующего субъекта в инновационной экономике: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. Чебоксары. 2009.

References:

1. Todis L.M., Vinogradova T.V., Andronycheva A.S. Modern problems of higher education in Russia and possible ways to solve them. *Modern Pedagogical Education*, 2023, no. 3, pp. 78-81. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/hwcxes>
2. Golubeva T., Korotaeva I.E., Rabadanova R.S. Implementing the right to receive education in the context of distance learning technologies. *Relações Internacionais do Mundo Atua*, 2023, vol. 1, no. 39, e06132.
3. Terekhova N.V., Zubova E.A. Information and communication technologies of teaching higher mathematics to students of engineering specialties at technical universities. *Amazonia Investiga*, 2020, vol. 9, no. 27, pp. 560-569. DOI: [10.34069/AI/2020.27.03.60](https://doi.org/10.34069/AI/2020.27.03.60)
4. Pohlenz P. Innovation, professionalisation and evaluation: implications for quality management in higher education. *Quality in Higher Education*, 2022, no. 28(1), pp. 50-64. DOI: [10.1080/13538322.2021.1951452](https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951452)
5. Bugayenko Y., Shevtsov A., Meshcheryakov K. et al. O impacto de soluções inovadoras na melhoria da qualidade e eficiência da gestão e regulação do ensino superior. *Revista Juridica*, 2024, no. 1(77), pp. 514-533. DOI: [10.26668/revistajur.2316-753X.v1i77.6653](https://doi.org/10.26668/revistajur.2316-753X.v1i77.6653)
6. Christensen T., Gornitzka A., Ramirez F. O. *Universities as Agencies: Reputation and Professionalization*. London, Palgrave Macmillan Cham Publ., 2018. 278 p. DOI: [10.1007/978-3-319-92713-8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-92713-8)
7. Dyatlov A.V., Kovalev V.V. Efficiency of Higher Education Management in Russia in the Practices of Applying Managerial Tools. *Bulletin of the Institute of Sociology*, 2023, vol. 14, no. 2, pp. 70-91. (In Russian). DOI: [10.19181/vis.2023.14.2.3](https://doi.org/10.19181/vis.2023.14.2.3)
8. Khodyrevskaya V.N. Improving the quality of management through professionalization of management and collective knowledge of the organization. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 2019, no. 4 (77), pp. 39-46. (In Russian). DOI: [10.21295/2223-5639-2019-4-39-46](https://doi.org/10.21295/2223-5639-2019-4-39-46)
9. Litvak E.G. Building a mechanism for strategic management of informatization of an educational institution of higher education. *Bulletin of the Institute of Economic Research*, 2019, no. 3 (15), pp. 52-59. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/nzftjr>
10. Zhilkibaeva R., Avazova S., Qahhorova M. et al. Impact of cloud technology implementation in the educational process. *Revista Conrado*, 2024, no. 20(99), pp. 387-392. URL: <https://conrado.ucf.edu/cu/index.php/conrado/article/view/3829>
11. Sułkowski Ł., Seliga R., Buła P. et al. Professionalization of university management in Poland. *Administrative si Management Public*, 2020, no. 1, pp. 167-183. DOI: [10.24818/amp/2020.35-11](https://doi.org/10.24818/amp/2020.35-11)
12. Behera R., Behera M. Talent Management Practices in Higher Educational Institutions - A Bibliometric Analysis. *MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices*, 2024, pp. 193-225. DOI: [10.52634/mier/2024/v14/i1/2645](https://doi.org/10.52634/mier/2024/v14/i1/2645)
13. Lazutina A.L., Lebedeva T.E. New Requirements for the Quality of Personnel Management in the Context of the Digital Economy and Management. *Actual Issues of Modern Economics*, 2019, no. 5, pp. 177-180. (In Russian). DOI: [10.34755/IROK.2019.5.5.051](https://doi.org/10.34755/IROK.2019.5.5.051)
14. Zalsos E., Corpuz G. Academic Management and Instructional Practices of Higher Education Institutions in Lanao Del Norte: Basis for Faculty Development Plan. *American Journal of Arts and Human Science*, 2024, no. 3, pp. 19-38. DOI: [10.54536/ajahs.v3i2.2649](https://doi.org/10.54536/ajahs.v3i2.2649)
15. Gao L., Chen P. Optimising the Path of Professionalisation of the Management Team in Higher Education. *SHS Web Confernces*, 2024, no. 190, 02015. DOI: [10.1051/shsconf/202419002015](https://doi.org/10.1051/shsconf/202419002015)

16. Ramírez Y., Montero F. Main factors influencing the digital transparency in higher education institutions. *Revista Española de Documentación Científica*, 2024, no. 47, e376. DOI: [10.3989/redc.2024.1.1384](https://doi.org/10.3989/redc.2024.1.1384)
17. Zadorina M.A., Korsun K.I. Strategic management of educational organizations of higher education in the context of changing macroenvironment. *Modern Problems of Science and Education*, 2022, no. 6-1, pp. 88. (In Russian). DOI: [10.17513/spno.32351](https://doi.org/10.17513/spno.32351)
18. Akhmetshin E.M., Vasiliev V.L. Industry aspects and new trends in the development of the higher education system in Russia in the context of digital transformation. Proc. “*Digital transformation of industry: modern forms of sustainable development*”. Moscow, Rusains Publ., 2023, pp. 88-93. URL: <https://www.elibrary.ru/scmdbh>
19. Osadchiy E.A. *Patterns of development of an economic entity in an innovative economy*. Doct. Diss. Cheboksary. 2009. (In Russian).

Submitted: 21 September 2024

Accepted: 21 October 2024

Published: 22 October 2024

