Научная статья
УДК 378.1

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

А.В. Козачек, А.М. Пешехонов, Э.Р. Ибрагимова, В.В. Анисимова, А.А. Тагибова

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

Пешехонов Александр Максимович,
аспирант кафедры "Природопользование и защита окружающей среды", Тамбовский государственный технический университет, Тамбов, Россия; руководитель отдела развития, Центр современного инновационного образования, Москва, Россия.
ORCID: 0009-0005-1046-142X
peshekhonov.a.m@mail.ru

Ибрагимова Эльмира Рашитовна,
кандидат филологических наук, доцент, доцент кафедры русского языка и литературы, Елабужский институт, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Елабуга, Россия.
ORCID: 0000-0002-8990-1176
ibragimova.elmira.r@yandex.ru

Анисимова Вера Владимировна,
кандидат психологических наук, доцент, кафедра педагогики и психологии, Воронежская государственная академия спорта, Воронеж, Россия.
ORCID: 0000-0001-8456-6674
anisimova-v.v@mail.ru

Тагибова Асият Ахмедовна,
кандидат социологических наук, заместитель президента Национального фонда культурных инноваций «Петр Великий», Московский

государственный институт международных отношений (МГИМО), Москва, Россия.
ORCID: 0000-0002-6731-5395
a.a.tagibova@mail.ru

Аннотация. *Эволюция высшего образования в России, понимаемая в контексте изменения его потенциала и структуры, привела, среди прочего, к популяризации высшего образования. Также наблюдается развитие новых областей обучения и специализаций и возрастающая значимость университетского диплома на рынке труда как ответ на потребности развивающейся экономики. Современное состояние высшего образования определило необходимость профессионализации университетского менеджмента. Профессионализация (совершенствование) управления высшим образованием в понимании автора представляет собой комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности университета посредством непрерывного развития, предполагающий всестороннее и профессиональное предвидение возможностей и угроз, планирование будущей деятельности и методов достижения целей, а также контроля и модификации реализуемых процессов. Кроме того, в статье ставится задача обозначить проблемы, связанные с управлением университетами, и, как следствие, получения ими конкурентного преимущества. Представленная проблема требует анализа литературы о современном состоянии и перспективах развития российских университетов. Также представлены результаты полевого исследования, проведенного методом опроса с использованием сети Интернет. При подготовке статьи использовался метод анализа данных первичных и вторичных источников с последующими выводами на основе собранного материала.*

Ключевые слова: *профессиональный менеджмент, профессионализация университетского менеджмента, университеты, университетские организационные системы*.

Библиографическая ссылка: *Козачек А.В., Пешехонов А.М., Ибрагимова Э.Р., Анисимова В.В., Тагибова А.А. Анализ основных подходов к решению проблем совершенствования университетского управления в России // ЦИТИСЭ. 2025. № 1. С. 367-377.*

Research Full Article
UDC 378.1

ANALYSIS OF THE MAIN APPROACHES TO SOLVING THE PROBLEMS OF IMPROVING UNIVERSITY MANAGEMENT IN RUSSIA

A.V. Kozachek, A.M. Peshekhonov, E.R. Ibragimova, V.V. Anisimova, A.A. Tagibova

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

Alexander M. Peshekhonov,
Postgraduate student of Department of Nature Management and Environmental Protection, Tambov State Technical University, Tambov, Russian Federation; Head of Development Department, Center for Modern Innovative Education, Moscow, Russian Federation.
ORCID: 0009-0005-1046-142X
peshekhonov.a.m@mail.ru

Elmira R. Ibragimova,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor of Department of Russian Language and Literature, Elabuga Institute, Kazan Federal University, Elabuga, Russian Federation.
ORCID: 0000-0002-8990-1176
ibragimova.elmira.r@yandex.ru

Vera V. Anisimova,
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Pedagogy and Psychology, Voronezh State Academy of Sports, Voronezh, Russian Federation.
ORCID: 0000-0001-8456-6674
anisimova-v.v@mail.ru

Asiyat A. Tagibova,
Candidate of Sociological Sciences, Deputy President of the National Fund for Cultural Innovations "Peter the Great", Moscow State Institute of International Relations (MGIMO), Moscow, Russian Federation.
ORCID: 0000-0002-6731-5395
a.a.tagibova@mail.ru

Abstract. *The evolution of higher education in Russia, understood in the context of changes in its potential and structure, has led, among other things, to the popularization of higher education. There has also been the development of new fields of study and specializations and the increasing importance of a university degree in the labor market as a response to the needs of a developing economy. The current state of higher education has identified the need for professionalization of university management. Professionalization (improvement) of higher education management in the author's understanding is a set of measures aimed at increasing the effectiveness of university activities through continuous development, involving comprehensive and professional anticipation of opportunities and threats, planning future activities and methods of achieving goals, as well as control and modification of implemented processes. In addition, the article aims to outline the problems associated with university management and, as a consequence, gaining a competitive advantage. The presented problem requires analyzing the literature on the current state and prospects of development of Russian universities. Also presented are the results of a field study conducted by the survey method using the Internet. The method of analyzing data from primary and*

secondary sources with subsequent conclusions based on the collected material was used in the preparation of the article.

Keywords: *professional management, professionalization of university management, universities, university organizational systems.*

For citation: *Kozachek A.V., Peshekhonov A.M., Ibragimova E.R., Anisimova V.V., Tagibova A.A. Analysis of the main approaches to solving the problems of improving university management in Russia. CITISE, 2025, no. 1, pp. 367-377.*

Введение.

Возможности и угрозы, с которыми в настоящее время сталкиваются университеты, способствуют поиску новых решений в сфере высшего образования, в том числе инициированию исследовательского процесса, направленного на диагностику состояния развития рыночной ориентации университетов, которые представляют собой квазипредприятия сферы услуг, стремящиеся получить конкурентное преимущество в отрасли. Сегодня эффективность деятельности университета подтверждается его способностью управлять как кадрами, так и имеющимися ресурсами для инвестиций и инноваций[1].

Результатом изменений в высшем образовании стало переопределение роли университетов, связанное с изменением восприятия высшего образования и расширением объема функций, которые выполняются современными университетами [1]. Тенденции наблюдаемых изменений привели к тому, что университеты все чаще расцениваются как рыночный субъект, действующий на рынке высшего образования [2]. Образовательная услуга стала образовательным продуктом, а студент – активным участником рынка и потребителем. В настоящее время университет – это не только образовательная организация с традиционным имиджем и авторитетом, но и профессионально управляемый ректором субъект рынка высшего образования.

Предметом настоящего исследования является процесс профессионализации университетского менеджмента.

Цель исследования: анализ направлений профессионализации университетского менеджмента и ее восприятия персоналом университета.

Задачи исследования: 1. На теоретическом уровне раскрыть концептуальные подходы к решению проблемы профессионализации университетского менеджмента и осуществить их анализ; 2. На основании опроса университетского персонала, выполняющего управленческие и административные функции на различных должностях, определить возможности организационного совершенствования университетов.

Существует значительный объем научной литературы по проблеме управления академическими учреждениями, и эта область исследований фактически стала подобластью исследований в сфере высшего образования, интенсивность которых за последние десятилетия приобрела значительную динамику [3]. Как утверждают Мохуба и Говендер, управление университетами должно способствовать достижению поставленных целей, которые определяются типом организации и ключевыми заинтересованными сторонами [4].

Согласно [5], рынок высшего образования функционирует как регулирующий механизм высшего образования, подобно рынкам других товаров и услуг. Он стал регулятором отношений между поставщиками и покупателями образовательных услуг.

[1] Ахметшин Э.М. Стратегия трансформации и интеграции современного университета в мировой инновационный процесс: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Казань: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет", 2021.

Рассматриваемый рынок является несовершенным в силу того, что барьеры входа на него высоки. Помимо образовательной деятельности, вузы могут осуществлять также экономическую деятельность, организационно и финансово обособленную от деятельности, связанной с реализацией их основных задач.

Возникновение рынка высшего образования заставило управленческую деятельность ориентироваться на профессионализацию. Все больше внимания уделяется эффективности и результативности как собственно преподавания, так и решения поставленных перед коллективом университета научных и исследовательских задач [6]. Университеты не полностью субсидируются государством, поэтому именно внутри отдельных университетов и их внутренних структур создаются стратегические документы, определяющие направления их деятельности [7].

Формула работы современных университетов, как полагают исследователи, во многом напоминает специфику бизнес-сектора, а потому может восприниматься как стремление к эффективному управлению [8]. В секторе все чаще осуществляется деятельность, направленная на изменение организационной структуры в результате сотрудничества с другими субъектами [9], поскольку университеты налаживают отношения с другими организациями в различной форме, начиная от консолидации университетов через образовательные кластеры и заканчивая гибридными решениями, то есть конкуренцией [10].

Методология исследования.

При подготовке статьи использовался метод анализа данных первичных и вторичных источников о современном состоянии и перспективах развития российских университетов с последующими умозаключениями на основе собранного материала.

Также представлены результаты полевого исследования, проведенного методом опроса с использованием сети Интернет среди управленческого и административного персонала университета. Исследование проводилось на выборке из 111 человек, большую часть которых составили люди в возрасте от 30 до 60 лет. Преобладающий стаж работы в вузе среди респондентов (39%) колеблется от 11 до 20 лет.

Концептуальные подходы к решению проблемы и их анализ.

1. Принципы повышения эффективности университетского менеджмента. Исследователями определены следующие основные принципы повышения эффективности университетского менеджмента [11-13]:

1) Принцип *ориентации университетского менеджмента на ценности и результаты* означает повышение эффективности управления университетом за счет принятия и реализации ценностей, считающихся наиболее важными для академического сообщества и других заинтересованных сторон, а также использования результатов проводимых в университете исследований для развития университета.

2) Принцип *ориентации на студентов и других стейкхолдеров* означает, что повышение качества университетского менеджмента должно быть подчинено удовлетворению ожиданий, в первую очередь, студентов, а затем их будущих работодателей.

3) Принцип *ориентации на стратегическое развитие* означает, что совершенствование университетского менеджмента требует, чтобы руководство университета ставило перед университетом в целом, и его подразделениями, в частности, четкие стратегические цели и направления деятельности, создавало условия, позволяющие сотрудникам университета сосредоточиться на их реализации.

4) Принцип *достижения качества университетского менеджмента* требует идентификации протекающих в университете процессов, их интерпретации и мониторинга с использованием достоверной информации, а также постоянного улучшения и адаптации к происходящим изменениям в соответствии с принятыми целями и миссией университета.

5) Принцип *приверженности и удовлетворенности сотрудников университета* требует полного раскрытия и использования потенциала сотрудников университета, их

инициативности в работе. Это может быть достигнуто путем углубленного анализа спроса на образовательные, исследовательские и консультационные услуги и адаптации качества осуществляемых университетом услуг к выявленным потребностям рынка. При этом именно качество оказываемых университетом услуг является основной проблемой, которую руководство университета должно решить в соответствии с потребностями своих клиентов (студентов, будущих работодателей, заказчиков исследований и консультаций). Отметим, что управление качеством образовательных услуг (качеством обучения) становится основным требованием университетского менеджмента.

6) Принцип *наиболее полного использования ресурсов* означает, что стремление к совершенству университетского менеджмента требует направленности и готовности к долгосрочным обязательствам со стороны руководства университета в перспективе оптимального использования ресурсов и учета изменений в образовательных требованиях и стратегических целях университета, обеспечения доступа к ресурсам, позволяющим развивать интернет-технологии, удовлетворяя потребности студентов и других заинтересованных сторон, принимая во внимание демографические изменения и социальные ожидания.

7) Достижение высокого качества управления и функционирования университета требует реализации принципа *непрерывного обучения* для всех сотрудников университета и должно быть заложено в стратегии его функционирования и развития.

8) Принцип *партнерства и сотрудничества с окружающей средой* означает, что совершенствование университетского менеджмента требует построения и развития взаимоотношений с партнерами на принципах интеграции, доверия и обмена знаниями. Развитие партнерских отношений университетов с другими университетами, научными и исследовательскими центрами, а также с широко понимаемой практикой позволит осуществлять взаимный обмен опытом в повышении качества управления между образовательными и производственными организациями и ведомствами.

9) Принцип *социальной ответственности университета* сводится к удовлетворению социальных ожиданий, соблюдению закона, этичному поведению и развитию гражданских и патриотических настроений. Просоциальные принципы должны проявляться в способах управления университетом и поддерживать важные общественные цели, обмен знаниями и опытом в области культуры рационального природопользования, охраны окружающей среды, профессиональной активизации региона и макрорегиона, в котором действует университет.

Представленные выше принципы порождают прогресс и развитие университета и положительно влияют на повышение эффективности работы его сотрудников. В то же время они способствуют улучшению функционирования университетов, повышению качества образования и повышению качества научных исследований. Поэтому университетам следует внедрять вышеуказанные принципы в оперативное и стратегическое управление.

2. Укрепление управленческого корпуса.

С усилением позиции ректора и профессионализацией административного отдела значимость отдела управления вузом и его влияние на функционирование вуза как организации значительно возрастает. Это часть более общего процесса внутренней интеграции университета и усиления его управленческого контроля [14], а также концентрации власти на институциональном уровне. Усиление управления университетами происходит в странах, университеты которых занимают высокие места в международных рейтингах, поскольку возникает необходимость: (1) действовать в условиях глобальной конкуренции и (2) сотрудничать с различными партнерами из вне академического мира (государственные учреждения и корпоративный сектор), которые требуют последовательности в принятии решений [15].

Университеты все чаще воспринимаются как субъекты, имеющие право проводить собственную институциональную политику и определять объем ответственности сотрудников, что является результатом общественного разделения труда, служащего высшим целям всей организации (университета) [16]. Институциональный конформизм, отдающий приоритет институциональным целям, является рациональным действием в условиях рыночной экономики, хотя и принципиально противоречит идее университета как сообщества исследователей. Следствием этого является изменение статуса академических сотрудников, которые теряют свою корпоративную субъектность, и для них университет становится работодателем, имеющим право определять обязанности сотрудников и ожидать от них их выполнения [17].

Введенные системы обеспечения качества образования требуют формальной аттестации профессорско-преподавательского и административного состава университета, которая должна регулярно проводиться руководством университета. Результаты оценки становятся данными, используемыми для принятия тактических, а иногда и стратегических решений. Они являются материалом, используемым для улучшения процессов, происходящих в университете.

Неотъемлемым элементом укрепления университетского менеджмента является изменение управленческой структуры и перенос ее бремени с коллегиальных органов на единоличные. Основанием для этого является введение модели назначения на руководящие должности, где ректор, избранный на конкурсной основе, имеет право выбирать свой руководящий состав - как проректоров, так и деканов. При этом коллегиальные органы были лишены управленческих полномочий и преобразованы в нечто вроде консультативных советов с ограниченным правом принятия решений, за исключением права на выражение мнения. Эта передача власти означает новые институциональные механизмы с отдельной вертикальной структурой управления и вертикальными отношениями подотчетности.

На вершине властной структуры университета стоит ректор, который подотчетен попечительскому (наблюдательному) совету. Ректор сам становится своего рода исполнительным руководителем, однако изменение формальных структур академических учреждений не всегда означает, что ректор фактически не способен принимать стратегические решения единолично, но, несомненно, существует четкая тенденция к усилению роли ректора как управленца. Ректор-управляющий, в отличие от ректора-представителя, должен иметь совершенно другую организационную позицию, поскольку в своих решениях он должен руководствоваться интересами университета.

Самым большим институциональным изменением является создание попечительских советов, которые состоят как из внутренних представителей, так и из гораздо более влиятельных внешних заинтересованных сторон. Их наличие иллюстрирует гораздо более широкий и сложный процесс трансформации взаимоотношений университетов и института государства (общества). Попечительские советы - независимо от того, как они избираются - символизируют открытие университетов внешнему миру, институциональные мосты, которые в новых условиях являются для них шансом избежать маргинализации [18].

Результаты исследования.

Результаты опроса представлены в табл. 1-2.

Таблица 1

Ответы респондентов на вопрос: «Какие действия могут предпринять университеты для обеспечения непрерывности образовательного процесса?» (в %)

№	Вариант ответа	%*
1	проведение исследования по выявлению потребностей рынка труда	36,7
2	профессиональное управление университетом менеджером, помогающим ректору	32,2

3	диверсификация образовательного предложения	31,6
4	консолидация вузов	27,8
5	узкая специализация	16,7
6	использование преимуществ кооперативной деятельности	12,2
7	создание образовательных кластеров	11,3
8	использование маркетинга в управлении вузами	8,8

*Респонденты могли выбрать более одного ответа.

Источник: *собственное исследование на основе опроса.*

Таблица 2

Ответы респондентов на вопросы: «Ректор играет руководящую роль в университете?» и «Можно ли перенести закономерности управления бизнесом в управление университетом?» (в %)

№	Вопрос	Ответы, %				
		Точно да	Скорее да	Скорее нет	Точно нет	Затрудняюсь с ответом
2	Ректор играет руководящую роль в университете?	35,2	41,6	17,4	5,8	-
3	Можно ли перенести закономерности управления бизнесом в управление университетом?	21,1	30,9	22,4	15,4	12,2

Источник: собственное исследование на основе опроса.

Согласно табл. 1, группа из почти 37% респондентов посоветовала сосредоточиться на предложении в контексте адаптации к требованиям рынка. Каждый третий респондент считал, что поддержка профессионального менеджера может помочь ректору сохранить непрерывность работы университета, или рекомендовал диверсифицировать образовательное предложение. Вторая пятерка рекомендаций заключалась в консолидации университетов, которую поддержали почти 28% респондентов. В среднем каждый шестой респондент указал на узкую специализацию, а каждый восьмой рекомендовал использовать преимущества деятельности, сочетающей конкуренцию и сотрудничество, то есть кооперацию. Каждый десятый увидел шанс сохранить преемственность в создании образовательных кластеров. Только менее 8% сотрудников вузов оценили маркетинговую деятельность.

Исследование (табл. 2) показывает, что 76,8% респондентов согласны с утверждением о том, что ректор должен играть руководящую роль в университете, тогда как 23,2% респондентов придерживаются противоположного мнения. Принято считать, что роль ректора носит руководящий характер. На третий вопрос более половины сотрудников ответили в той или иной степени утвердительно. Однако 37,8% сотрудников высказали отрицательное мнение по рассматриваемому вопросу. Таким образом, более половины опрошенных сотрудников высказались положительно о внедрении принципов предпринимательства в управление вузом, однако более 1/3 респондентов по-прежнему были против такого рода изменений.

Анализ изложенных результатов.

Результаты исследования показали, что профессионализация университетского менеджмента выражается в выявлении новых путей реализации задач, вытекающих из миссии университета. Ресурсы университета управляются не только в рамках одного субъекта, но все чаще в контексте сотрудничества различных структур, когда университеты планируют достичь определенных индивидуальных целей, но они также планируют совместно разработать другой набор целей в областях, где они не конкурируют напрямую с

другими университетами. В связи с чем эффективным представляется заключение консолидационных отношений между университетами или создание кластерных связей, объединяющих вузы и субъекты предпринимательства. Профессионализация управления университетом была также поддержана тем фактом, что согласно [13], университетом должен управлять ректор с соответствующим опытом управления организациями.

При этом поддержка профессионального менеджера может помочь ректору сохранить эффективность работы университета. Также часть респондентов указала на возможность заимствования маркетинга в управлении вузами.

Мы полагаем, что современные реалии деятельности университетов обусловили адаптацию правил и принципов маркетинга к управлению университетами, но также поставили эффективность университета в зависимость от четкой разработки стратегии. Поэтому необходимо определить методы действий, которые позволили бы адаптироваться к внешним условиям. Это, в свою очередь, предполагает стратегическое планирование, позволяющее рассматривать университет в широкой перспективе, что означает необходимость разработки долгосрочных решений с учетом целей университета и его ресурсов, а затем реализации стратегии.

Таким образом, можно говорить о профессионализации университетского управления, где все решения, принимаемые в условиях развития университета, являются продуманными, а действия не спонтанными и интуитивными.

Заключение.

Результатом изменения академического порядка, происходящего в России, станет растущая диверсификация и стратегическая поляризация университетов. Диверсификация будет включать в себя дифференциацию стратегий и миссий различных российских университетов. Приоритетом станет развитие науки и инноваций на мировом уровне в как можно большем количестве научных дисциплин, а стратегии, направленные на проведение научных исследований в университетах, должны формировать проинновационную организационную структуру. При этом важным направлением профессионализации университетского менеджмента является государственная политика внутри научной системы России.

Список источников:

1. Васильев В.Л., Гапсаламов А.Р., Бочкарева Т.Н. Цифровой университет как основной элемент новой протекционистской модели российского образования // eLearning Stakeholders and researchers summit 2021. Proceedings of the International conference / Отв. ред. Е.Ю. Кулик. – Москва: Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", 2022. С. 7-19. URL: https://elibrary.ru/ttfpxp

2. Ахметшин Э.М., Гапсаламов А.Р., Тихонова А.Н. Цифровая трансформация как новый этап развития университетов // Казанский экономический вестник. 2019. № 6 (44). С. 97-102. URL: https://elibrary.ru/spyzrq

3. Томилин О.Б. Отложенные проблемы университетского менеджмента: стратегическое измерение // Университетское управление: практика и анализ. 2022. Т. 26, № 2. С. 38-58. DOI: 10.15826/umpa.2022.02.011

4. Mokhuba D.K., Govender K. The merger of historically disadvantaged tertiary institutions in South Africa: A case study of the University of Limpopo // Cogent Business & Management. 2016. Vol. 3, No. 1. Art. 1258133. DOI: 10.1080/23311975.2016.1258133

5. Панькова Н.М. Миссия университета в современных концепциях университетского образования // Известия Томского политехнического университета. 2008. Т. 312, № 6. С. 185-189. URL: https://elibrary.ru/juulgn

6. Амбарова П. А., Зборовский Г. Е. Университетское управление в зеркале западной социологии высшего образования // Образование и наука. 2020. Т. 22, № 5. С. 37-66. DOI: 10.17853/1994-5639-2020-5-37-66

7. Boitier M., Riviere A. Freedom and responsibility for French universities: From global steering to local management // Accounting, Auditing and Accountability Journal. 2013. Vol. 26, No. 4. P. 616-649. DOI: 10.1108/09513571311327480

8. Карпов А.О. Современный университет: среда, партнерства, инновации // Alma Mater. Вестник Высшей школы. 2014. № 8. С. 8-12. URL: https://elibrary.ru/sjzocb

9. Есина Ю.Л., Степаненкова Н.М., Агафонова Е.Е. Формы и механизмы интеграции науки, образования и бизнес-сообщества в условиях инновационного обновления региональной экономики // Креативная экономика. 2015. № 9 (12). С. 1491-1508. URL: https://elibrary.ru/vkycph

10. Сюпова М.С., Бондаренко Н.А. Основные формы взаимодействия вузов и предприятий // Ученые заметки ТОГУ. 2014. № 5 (4). С. 111-116. URL: https://elibrary.ru/tcexub

11. Штыхно Д.А., Константинова Л.В., Гагиев Н.Н. [и др.] Трансформация моделей университетов: анализ стратегий развития вузов мира // Высшее образование в России. 2022. Т. 31, № 6. С. 27-47. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47

12. Галажинский Э.В. Востребованные компетенции руководителей университетов: мировые тренды vs российские процессы в образовании // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 2. С. 6-8. DOI: 10.15826/umpa.2017.02.013

13. Резник С.Д. Менеджеры университета: теория, практика и эффективность организации личной работы. – М.: ИНФРА-М, 2021. - 306 с.

14. Вишневский Ю.Р., Нархов Д.Ю., Дидковская Я.В. Тренды высшего профессионального образования: профессионализация ли депрофессионализация? // Образование и наука. 2018. № 20 (1). С. 152-170. DOI: 10.17853/1994-5639-2018-1-152-170

15. Бабинцев В.П. Корпоративные отношения в российских вузах: разрыв традиции // Высшее образование в России. 2017. № 7. С. 26-35. URL: https://elibrary.ru/zayfkp

16. Томилин О.Б. Критический обзор эволюции практик университетского менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27, № 3. С. 115-130. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.027

17. Беляев А.В. Университетский менеджмент: факторы риска // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. № V1. С. 45-52. DOI: 10.24422/MCITO.2018.v1.9709

18. Правдина М.А., Груздев И.А., Терентьев Е.А., Ступникова М.Н. Функционирование коллегиальных управленческих органов с общественным участием в университетах зарубежных стран. – М.: НИУ ВШЭ, 2016. - 56 с.

References:

1. Vasiliev V.L., Gapsalamov A.R., Bochkareva T.N. Digital University as the main element of the new protectionist model of Russian education. Proc. *"eLearning Stakeholders and researchers summit 2021"*. Ed. by E.Yu. Kulik. Moscow, National Research University "Higher School of Economics", 2022. pp. 7-19. (In Russian). URL: https://elibrary.ru/ttfpxp

2. Akhmetshin E.M., Gapsalamov A.R., Tikhonova A.N. Digital transformation as a new stage of university development. *Kazan Economic Bulletin*, 2019, no. 6 (44), pp. 97-102. (In Russian). URL: https://elibrary.ru/spyzrq

3. Tomilin O.B. Postponed problems of university management: A strategic dimension. *University Management: Practice and Analysis*, 2022, vol. 26, no. 2, pp. 38-58. (In Russian). DOI: 10.15826/umpa.2022.02.011

4. Mokhuba D.K., Govender K. The merger of historically disadvantaged tertiary institutions in South Africa: A case study of the University of Limpopo. *Cogent Business & Management*, 2016, vol. 3, no. 1, art. 1258133. DOI: 10.1080/23311975.2016.1258133

5. Pankova N.M. University mission in modern concepts of university education. *Bulletin of the Tomsk Polytechnic University*, 2008, vol. 312, no. 6, pp. 185-189. (In Russian). URL: https://elibrary.ru/juulgn

6. Ambarova P.A., Zborovsky G.E. University management in the western sociology of higher education. *The education and science journal*, 2020, vol. 22, no. 5, pp. 37-66. (In Russian). DOI: 10.17853/1994-5639-2020-5-37-66

7. Boitier M., Riviere A. Freedom and responsibility for French universities: From global steering to local management. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2013, vol. 26, no. 4, pp. 616-649. DOI: 10.1108/09513571311327480

8. Karpov A.O. Modern university: Environment, partnerships, innovations. *Alma Mater. Vestnik vysshey shkoly*, 2014, no. 8, pp. 8-12. (In Russian). URL: https://elibrary.ru/sjzocb

9. Esina Y.L., Stepanenkova N.M., Agafonova E.E. Forms and mechanisms of integration of science, education and the business community under conditions of innovative renovation of the regional economy. *Creative economy*, 2015, no. 9 (12), pp. 1491-1508. (In Russian). URL: https://elibrary.ru/vkycph

10. Syupova M.S., Bondarenko N.A. Basic forms of interaction between universities and enterprises. *Scientific Notes of TOGU*, 2014, no. 5 (4), pp. 111-116. (In Russian). URL: https://elibrary.ru/tcexub

11. Shtyhno D.A., Konstantinova L.V., Gagiev N.N., Smirnova E.A., Nikonova O.D. Transformation of university models: Analysis of the development strategies of universities in the world. *Higher Education in Russia*, 2022, vol. 31, no. 6, pp. 27-47. (In Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47

12. Galazhinsky E.V. Demanded competencies of university managers: Global trends vs Russian processes in education. *University management: Practice and analysis*, 2017, vol. 21, no. 2, pp. 6-8. (In Russian). DOI: 10.15826/umpa.2017.02.013

13. Reznik S.D. *University managers: Theory, practice and efficiency of personal work organization*. Moscow, INFRA-M, 2021. 306 p. (In Russian).

14. Vishnevsky Yu.R., Narkhov D.Yu., Didkovskaya Ya.V. Trends in higher vocational education: Professionalization or deprofessionalization? *The Education and Science Journal*, 2018, no. 20 (1), pp. 152-170. (In Russian). DOI: 10.17853/1994-5639-2018-1-152-170

15. Babintsev V. P. Corporate relations in Russian universities: Breaking tradition. *Higher education in Russia*, 2017, no. 7, pp. 26-35. (In Russian). URL: https://elibrary.ru/zayfkp

16. Tomilin O.B. Critical review of the university management practices evolution. *University Management: Practice and Analysis*, 2023, vol. 27, no. 3, pp. 115-130. (In Russian). DOI: 10.15826/umpa.2023.03.027

17. Belyaev A. V. University management: Risk factors. *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*, 2018, no. V1, pp. 45-52. (In Russian). DOI: 10.24422/MCITO.2018.v1.9709

18. Pravdina M.A., Gruzdev I.A., Terentyev E.A., Stupnikova M.N. *Functioning of collegial management bodies with public participation in universities of foreign countries*. – Moscow, National Research University Higher School of Economics, 2016. 56 p. (In Russian).

Submitted: 11 February 2025 Accepted: 11 March 2025 Published: 11 March 2025