

Научная статья

DOI: 10.15593/2224-9397/2024.1.06

УДК 378.1

А.Р. Вагнер, О.В. Логиновский

Южно-Уральский государственный университет (Национальный исследовательский университет), Челябинск, Российская Федерация

АНАЛИЗ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ

Проблема повышения эффективности управления высшими учебными заведениями в последнее время приобретает особое значение. Противостояние России со странами Запада, значительно усилившееся в последние годы, привело к тому, что российские вузы перестали рассматриваться не только в рейтингах мировых зарубежных агентств, но и вообще стали исключаться, как и российские статьи из сборников научных исследований за рубежом. В результате, пытаясь сохраниться в списках вузов зарубежных рейтинговых агентств, отечественные университеты выполняют во многом бесполезную работу. В связи с этим российские вузы теряют время и деньги на попытки достичь повышения своего положения в зарубежных рейтингах. Целями работы являются осуществление анализа исследований отечественных и зарубежных ученых в области повышения эффективности управления учреждениями образования и разработка концептуальных положений по совершенствованию качества управления высшими учебными заведениями в России. В качестве материалов, подлежащих анализу, в работе рассматриваются наиболее существенные исследования российских и зарубежных авторов, изучавших в те или иные годы вопросы управления развитием высших учебных заведений, а также некоторые аналитические статьи и материалы, ставящие перед собой целью достижение аналогичных результатов. В работе используются широко известные методы анализа и сопоставления разнообразных исследований, традиционно применяемые в области управления, и представлены результаты этого анализа и сопоставления работ по повышению качества управления российскими и зарубежными высшими учебными заведениями. Формирование концептуальных положений по повышению эффективности управления высшими учебными заведениями в России должно быть ориентировано не только и не столько на повышение рейтингов университетов, сколько на то, чтобы их деятельность стала гораздо более продуктивной, чем в настоящее время. Этого можно достичь за счет того, если университеты будут развиваться в соответствии с ключевыми задачами развития соответствующих регионов и страны в целом и будут ориентированы не на второстепенные, а на главные магистральные технические направления перспективной динамики народного хозяйства.

Ключевые слова: управление, повышение эффективности, образовательные учреждения, стратегическое развитие, оперативное управление.

A.R. Wagner, O.V. Loginovskiy

South Ural State University (National Research University),
Chelyabinsk, Russian Federation

ANALYSING RESEARCH IN THE FIELD OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The problem of improving the efficiency of management of higher education institutions has recently acquired particular importance. The confrontation between Russia and Western countries, which has significantly intensified in recent years, has led to the fact that Russian universities have ceased to be considered not only in the ratings of world foreign agencies, but also generally excluded, as well as Russian articles from collections of scientific research abroad. As a result, trying to stay on the lists of universities of foreign rating agencies, domestic universities are doing largely useless work. In this regard, Russian universities are wasting time and money trying to achieve an increase in their position in foreign ratings. The aim of the work is to analyze the research of domestic and foreign scientists in the field of improving the efficiency of management of educational institutions and the development of conceptual provisions for improving the quality of management of higher education institutions in Russia. As the materials to be analyzed, the paper considers the most significant studies of Russian and foreign authors who have studied issues of management of the development of higher educational institutions in various years, as well as some analytical articles and materials aimed at achieving similar results. The work uses widely known methods of analysis and comparison of various studies, traditionally used in the field of management. The article presents the results of the analysis and comparison of works on improving the quality of management of Russian and foreign universities. The formation of conceptual provisions for improving the efficiency of management of higher education institutions in Russia should be focused not only and not so much on improving the ratings of universities, but rather on making their activities much more productive than at present. This can be achieved only by ensuring that universities develop in accordance with the key development objectives of the respective regions and the country as a whole, and are focused not on secondary, but on the main technical directions of the promising dynamics of the national economy.

Keywords: management, efficiency improvement, educational institutions, strategic development, operational management.

Введение

Проблема повышения эффективности работы высших учебных заведений существует уже в течение многих десятков лет, однако в последние годы она приобретает все более важное значение в связи с необходимостью интеграции процессов управления и принятия решений на уровень системного, комплексно взаимосвязанного развития. Все это приобретает еще большую остроту в условиях противостояния нашей страны с США и их сателлитами по блоку НАТО, когда на передний план выходят вопросы технологической независимости, импортозамещения, дальнейшего продвижения научных исследований, которые в последние 30 лет проводились с использованием западного

оборудования, современных зарубежных технологий и материалов. Особую значимость рассматриваемой проблеме придает и сам процесс динамики информационных технологий в части цифровизации, развития вычислительных средств и систем, технологий передачи, хранения и обработки данных, а также средств их анализа с использованием, в числе прочего, искусственного интеллекта.

За последние 30 лет исследования в области повышения эффективности управления вузами в России осуществлялись в русле прозападных идеологий с ориентацией на расчеты показателей деятельности вузов, необходимых для формирования соответствующих рейтингов, подготавливаемых по разработанным методикам различных зарубежных агентств. При этом необходимо отметить, что гонка за показателями, осуществляемая в рамках заграничных методик, никогда не позволит российским вузам выйти на верхние позиции мировых рейтингов, так как эти методики полностью ориентированы на выделение преимуществ зарубежных университетов, авторов, подходов и концепций.

Таким образом, актуальной целью совершенствования деятельности учреждений образования в России является разработка таких концептуальных положений, методов и моделей управления вузами, которые будут способствовать существенному росту эффективности их деятельности с учетом обеспечения решения государственных и региональных задач в сфере промышленного обновления, развития территорий, внедрения цифровых технологий и т.п. Разумеется, высшие учебные заведения в обязательном порядке должны находиться среди главных участников данного процесса.

1. Исследования в области повышения эффективности управления вузами за рубежом

Исследования по совершенствованию управления учреждениями высшей школы имеют достаточно длинную историю.

Еще в 70-е гг. прошлого века ученые и специалисты в области управления по аналогии с созданием подходов и концепций функционирования промышленных предприятий осознали необходимость представления образовательного учреждения как целостной системы, которую можно было структурировать и развивать самым различным образом с применением соответствующих методических и технических разработок [1–3].

В одной из первых крупных работ [4] по проблеме внедрения стратегического управления в институтах высшей школы были предложены следующие новации:

– необходимость формирования в вузах административных управленческих структур, которые бы упорядочивали существующие разнообразные академические подразделения (более того, постулировалось, чтобы академический персонал вуза принимал активное непосредственное участие в выработке управленческих решений совместно с соответствующими работниками административных структур). Целью всего этого было «вывести процесс принятия решений из шкафа», сделать его «явным, внятным и публичным» [4];

– развитие университетов в контексте изменений окружающего их мира. Это должно привести к тому, что университеты смогут найти свою нишу в экосистеме высшего образования, «вести себя как организм, который должен питаться, изменяться и адаптироваться к окружающей среде» [4].

Упомянутые идеи в тот период воспринимались многими как новый способ мышления о том, как должны университеты планировать свое развитие. В дальнейшем они получили конкретную привязку в принятых и реализованных стратегиях американских [5–11], европейских [12–18], австралийских, китайских и иных вузов [19–21]. Необходимо отметить, что во всех этих примерах отражены специфика и особенности работы университетов и их адаптации к изменяющимся условиям.

Совершенствование указанных методик в дальнейшем привело к тому, что к настоящему времени были сформулированы основные компоненты, составляющие сущность стратегического подхода к управлению университетами: постановка целей, стратегический анализ, разработка стратегии и плана ее реализации, стратегические изменения и стратегический контроль [22–25].

Таким образом, была сформирована идея стратегической модели университета, стремящегося получить преимущество по отношению к своим конкурентам за счет предоставления более качественных услуг. Внедрение указанной стратегической модели позволило вузам с более высокими показателями, измеряемыми различным образом, получить приоритетное финансирование в больших объемах за счет уменьшения финансовой поддержки учреждений высшего образования, имеющих более низкие показатели.

Таким образом, следует констатировать, что подавляющая часть исследований в области стратегического управления вузами, связанных с процессом рейтингования университетов, не позволяет им стать панацеей реального развития институтов высшей школы. Результаты работы вузов переходят в плоскость «искусственной реальности», во многом не отражающей фактических достижений управленческой деятельности руководителей учебных заведений.

Помимо концепций стратегического управления университетами в зарубежной научной литературе последних лет появились и другие управленческие идеи различного характера. К ним относятся:

– подход по привлечению профессиональных менеджеров к работе в составе административных структур университетов [26]. Такая практика нацелена на то, чтобы руководители вузов могли более эффективно управлять деятельностью образовательных учреждений;

– подход по формированию новых механизмов оценки инновационной деятельности, который может быть реализован в двух направлениях: определение и выбор других показателей рейтингования либо переход к иным, более продуманным и качественным процедурам оценки [27];

– концепция формирования модели цифрового университета [28], отличающегося сетевой организацией, гибкой структурой, быстро адаптирующейся к изменениям внешней среды, выработкой управленческих решений на основе данных, использования передовых методов контроля и отчетности благодаря цифровизации всех процессов;

– поиск альтернативных эффективных моделей организации университетов будущего, свободных от рамок, стандартов, правил, веками сложившихся в классических университетах [29].

Ряд зарубежных исследований посвящен также взаимодействию университетов с промышленными предприятиями, организационно-управленческими структурами территориального характера и другими учреждениями и организациями [30–34]. Эти идеи получили развитие в конце XX – начале XXI в. и связаны с модернизацией региональной экономики, опирающейся на активное использование знаний. Одна из идей такого рода состоит в том, чтобы находить механизмы эффективного взаимодействия между университетами, область управления которых включает образование, научные исследования и социальные услуги, с одной стороны, и разнообразными объектами регионального

значения, с другой стороны, область управления которых ориентирована на образование, инновации и культурные потребности [31].

При этом в число ожидаемых результатов деятельности университетов входят: развитие новых экономических и коммерческих концепций, вклад в науку и технологические инновации, развитие местных сообществ, инновации в охрану окружающей среды. Подобное сотрудничество с промышленностью, населением и другими субъектами должно в конечном итоге играть активную роль в экономическом росте и решении сложных социальных проблем [27].

Анализ зарубежных исследований осуществлялся и отечественными учеными. В частности, рассматривались модели инженерно-технического образования [37], трансфера технологий [38], кейсы внедрения стратегического управления, вопросы типологизации университетов и различные подходы к управлению [35, 36, 39].

Следует отметить некоторые причины, по которым разработки зарубежных исследователей не очень подходят для практики в управлении отечественными вузами. Одним из соображений такого рода является то, что в условиях нашей страны высшие учебные заведения имеют недостаточную автономию в формировании и принятии управленческих решений, которые должны быть согласованы с вышестоящими образовательными структурами (ведомствами, министерствами), а также органами государственной власти регионального и федерального масштабов. К тому же возможности предпринимательской деятельности университетов во многом ограничены и существенно сдерживаются действующим налоговым законодательством и неготовностью значительной части персонала вузов к указанной деятельности.

2. Исследования по повышению эффективности управления вузами в России

Разумеется, вопросы развития высших учебных заведений в нашей стране исследовались еще и в период существования Советского Союза. Однако смена общественного строя в России, происшедшая в 90-е гг. прошлого века, привела к тому, что отечественные образовательные организации стали рассматриваться как полностью им подобные учреждения на Западе.

В числе наиболее ранних исследований в области управления образованием в современной России следует отметить попытки полно-

стью перенести достижения западных концепций и подходов в теорию развития и практику российских университетов [40–43]. Однако существующее положение дел и специфические особенности отечественных вузов настолько сильно отличаются от зарубежных аналогов, что использование такого западного опыта не дало позитивных результатов. Не принесло желаемых результатов и использование положений теории стратегического управления бизнес-структурами к развитию образовательных учреждений.

К 2008 г. в отечественном образовании был сформирован более или менее структурированный комплекс методических рекомендаций по внедрению стратегического управления в российских вузах, который содержал, помимо многочисленных примеров разработки и реализации стратегических планов, также изложение методов и инструментов стратегического управления [44, 45]. Тем не менее на сегодняшний день этот комплекс в значительной степени устарел и не позволяет руководителям вузов добиваться необходимого эффекта.

В многочисленных публикациях [42, 44, 46–58] получили развитие различные концепции стратегического управления образовательными учреждениями, которые были применены руководителями ряда вузов нашей страны.

В этом контексте можно выделить основные направления этой практики: подход к управлению с учетом позиций заинтересованных сторон – стейкхолдеров [46–48, 59]; проектно-ориентированная модель университета [42, 49, 50]; процессная модель управления университетом [51]; различные методики проектирования программ стратегического развития университетов [46, 54–58]; рекомендации по использованию инструментов маркетинга как средства повышения конкурентоспособности университетов [52, 53], экосистемный подход [39, 85].

Необходимо отметить и целую группу аналитических исследований, касающихся повышения качества образовательных результатов [60–64, 86]. Исследователи выделяют ряд основных групп факторов, влияющих на качество образования [62]. К ним относятся:

- формулирование миссии развития университета с учетом его приоритетных направлений и культурных особенностей;
- формирование набора образовательных программ и их наполнение в соответствии с актуальными потребностями обучающихся и работодателей, а также с учетом государственных и региональных требований;

- создание цифровой инфраструктуры образовательного учреждения, осуществляемой в полном соответствии с развитием цифровизации органов власти региона и государства;
- разработка и использование современных программ и платформ для электронного обучения и оценки образовательных результатов;
- организация среды комфортного проживания и обучения студентов и аспирантов;
- обеспечение включения первокурсников и иностранных студентов в образовательный процесс посредством адаптационных программ;
- создание процедур обратной связи между участниками и руководителями образовательного процесса;
- разработка и управление процедурами оценки качества.

В числе прочих мер повышения качества образовательных результатов сегодня выделяют и некоторые иные: подготовка перехода к студентоцентричной модели вуза, использование процедур формирования индивидуальных образовательных траекторий; обеспечение доступа через личные кабинеты студентов и преподавателей к электронным ресурсам университетов; создание в вузах комплекса «умных аудиторий»; использование моделей и алгоритмов, осуществляющих обработку самой разнообразной информации, базирующихся на методах анализа больших данных [65–74].

Следует обратить внимание на то, что в последнее время увеличилось количество публикаций, касающихся проблем обеспечения более тесного взаимодействия вузов и промышленных предприятий оборонного комплекса и других высокотехнологичных производств [75–87]. В связи с этим университеты должны предпринять определенные значительные усилия для того, чтобы подобная связка носила как можно более конструктивный и результативный характер. Только таким образом можно добиться, чтобы процесс выпуска продукции вышеуказанных предприятий смог базироваться на эффективных отечественных технологиях и разработках [87–89].

3. Анализ зарубежных и отечественных подходов к формированию концептуальных положений по повышению эффективности управления высшими учебными заведениями

Представленные в разделах 1 и 2 разнообразные исследования по совершенствованию управления высшими учебными заведениями показывают, что тематика этих разработок в основном сосредоточена на во-

просах стратегического управления университетами. При этом вопросы оперативного управления вузами также исследуются, но в значительно меньшей степени и объемах, а их результаты не представляются столь же существенными и важными, как для концепций стратегического управления. Последнее, на взгляд автора, является достаточно очевидным и должно быть ориентировано на интересы конкретных высших учебных заведений в рамках их специфики и особенностей развития.

Как уже отмечалось в подразделе 1, проблемы стратегического управления в учреждениях высшей школы за рубежом, исследуемые в течение многих десятков лет, сформировались к настоящему времени в несколько основных направлений:

- необходимость достижения согласованности управленческих решений представителей административного и академического управления;
- ожидание инноваций в ответ на устаревание технологий и знаний;
- конкуренция вузов за финансирование посредством достижения определенных показателей;
- сложность переноса инструментов и методов стратегического управления, применимых в коммерческих организациях для целей максимизации прибыли, на деятельность образовательного учреждения, преследующего иные цели.

Разумеется, что целый ряд разработанных ранее концепций стратегического управления высшими учебными заведениями к настоящему времени перестал быть актуальным и носит в основном историко-аналитический характер. К настоящему времени сформированы стратегические концепции развития вузов различных типов, примерами которых могут быть крупные исследовательские вузы, общеобразовательные вузы с высокой социальной доступностью, предпринимательские университеты, открытые университеты и др.

Реализация этих и иных концепций стратегического управления высшими учебными заведениями базируется на ряде упомянутых ранее известных подходов, которые можно объединить в две большие группы: комплексные подходы, ориентированные на полное исследование будущей картины развития университета, и проблемные подходы, фокусирующиеся на ограниченном наборе альтернативных программ развития образовательной организации.

Рассматривая отечественные исследования в области стратегического управления высшими учебными заведениями, следует констати-

ровать, что подавляющая часть этих исследований в той или иной степени повторяет уже сложившиеся подходы к управлению учреждениями высшей школы, сформулированные в зарубежных источниках.

В результате представленные в разделе 2 концепции стратегического развития университетов в значительной своей части являются своеобразной привязкой известных западных концепций (методик и программ развития) к условиям функционирования высших учебных заведений в нашей стране [40, 44, 47, 54].

Следует отметить, что разработками концепций стратегического управления для российских вузов занимались в основном отечественные ученые и специалисты по экономическим наукам [39, 46, 56, 68].

Необходимо подчеркнуть, что большинство зарубежных и отечественных разработок в области управления вузами ориентировано на включение университетов в мировые рейтинги (THE, QS, ARWU и пр.) и повышение их позиций в этих рейтингах [27, 35, 44, 48, 54].

Представляется, что формирование концептуальных положений по повышению эффективности управления высшими учебными заведениями в России должно быть ориентировано не только и не столько на повышение рейтингов университетов, сколько на то, чтобы их деятельность стала гораздо более продуктивной, чем в настоящее время. Этого можно достичь лишь за счет того, чтобы университеты развивались в соответствии с ключевыми задачами развития соответствующих регионов и страны в целом и были ориентированы не на второстепенные, а на главные магистральные технические направления перспективной динамики народного хозяйства. Именно этого главным образом и недостает тем разработкам в области эффективности деятельности университетов страны, которые по-прежнему осуществляются для повышения их положения в рейтинговых иерархиях различных зарубежных агентств. Значительным недостатком отечественных концепций по повышению эффективности работы вузов является и то, что российские разработки в данной области не нацелены на взаимодействие с федеральными и региональными органами государственной власти, которые осуществляют поддержку наиболее значимых промышленных предприятий региона, производящих продукцию для оборонно-промышленного комплекса, и других направлений градо- и регионообразующего значения. Очень важно понимать, что многие концепции и разработки экономического характера по повышению конкурентоспособности вузов не являются универсальными. Они применимы

в основном для университетов широко востребованных специальностей (экономических, юридических, дизайнерских и пр.). В то же время они слабо способствуют повышению эффективности работы учебных заведений сегодня так необходимых народному хозяйству высокотехнологичных инженерно-технических направлений.

Отметим также, что детальное изложение концепций и разработок в области повышения эффективности деятельности вузов вряд ли следует считать целесообразным. Полное раскрытие вузовских стратегий может быть представлено лишь в составе документов служебного пользования при взаимодействии органов государственной власти с вузами, промышленными предприятиями и другими объектами, задействованными в этих разработках.

Таким образом, в состав концептуальных положений по повышению эффективности работы университетов должны включаться:

– четкое позиционирование федеральных государственных и региональных интересов по развитию соответствующих субъектов РФ, городов и территорий, с участием в этом развитии высших учебных заведений, дислоцируемых в соответствующих регионах;

– видение руководителей учебных заведений региона по развитию возглавляемых ими учреждений с учетом соответствующих позиций федеральных и региональных органов государственной власти и других заинтересованных сторон;

– оценка необходимости и целесообразности взаимодействия учебных заведений с промышленными предприятиями и бизнес-сообществами данного региона и других территорий страны;

– разработка и использование актуальных моделей и технологий в учебных заведениях и других объектах на территории региона, особенно технологий цифрового развития;

– обеспечение повышения качества подготовки кадров для промышленных предприятий, организаций и учреждений региона на всех уровнях профессионального образования, а также повышение квалификации работников промышленности и хозяйства в области цифровых, информационных и управленческих технологий.

Заключение

Рассматривая результаты зарубежных и отечественных исследований в области повышения эффективности управления образовательными учреждениями, можно увидеть, что на сегодняшний день раз-

личные подходы, концепции, модели и разработки, нацеленные на достижение более эффективных результатов стратегического и оперативного управления высшими учебными заведениями, до сих пор носят во многом противоречивый характер.

В зарубежных концепциях и подходах к стратегическому управлению учебными заведениями, несмотря на то, что они разрабатывались в гораздо более длительный период времени, чем в нашей стране, превалирует рейтинговый подход к оценке работы учреждения высшего образования. В результате методы и технологии повышения рейтингов вузов, выйдя на первый план, в некотором роде не позволяют развиваться зарубежным университетам так, как, может быть, они развивались в условиях отсутствия рейтинговой догмы.

Отечественные вузы, за более короткий период пройдя путь от свободного плавания до аналогичной зарубежной практики погони за рейтинговыми показателями в числе всемирной совокупности вузов, также весьма далеки от создания наиболее конструктивных и эффективных механизмов управления университетами. Переходя от одних «модных» концепций развития образовательных учреждений к другим, далеко не всегда можно достичь цели эффективного развития университетов. Современная концепция развития российских вузов в связи с этим должна отказаться от того, чтобы основные пути и механизмы развития университетов жестко подчинялись стремлению достичь максимальных рейтингов в мировой иерархии вузов.

Таким образом, состав и содержание основных направлений развития российских университетов могут и должны базироваться на представленных в разделе 3 данной статьи концептуальных научных положениях. Руководители вузов должны отказаться от задач погони за повышением рейтингов и полностью сосредоточить свои усилия на выявлении и использовании наиболее важных средств и методов, позволяющих достигать целей управления вузами с наименьшими затратами временных, материальных и человеческих ресурсов.

Библиографический список

1. Cohen, M.D. Leadership and Ambiguity: The American College President. A general report prepared for the Carnegie commission on higher education / M.D. Cohen, J.G. March. – McGraw-Hill, New York, NY. – 1972.

2. Weick, K.E. Educational organizations as loosely coupled systems / K.E. Weick // *Administrative Science Quarterly*. – 1976. – Vol. 21. – P. 1–19.
3. Clark, B.R. The higher education system: academic organization in cross-national perspective / B.R. Clark. – University of California Press, Berkeley, CA. – 1983.
4. Keller, G. Academic strategy: the management revolution in American higher education / Keller G. – JHU Press, 1983.
5. Chaffee, E.E. The concept of strategy: from business to higher education, in Smart, J. (Ed.). / E.E. Chaffee // *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. – Agathon Press, New York, NY. – 1985. – Vol. 1. – P. 133–172.
6. Boldt, D.B. University Strategic Management: a businessman's view / D.B. Boldt // *the International Journal of Educational Management*. 1991. – Vol. 5, no. 5. DOI: 10.1108/09513549110135616
7. Bryson, J.M. Strategic planning for public and nonprofit organizations / Bryson J.M. – Jossey-Bass, San Francisco, CA. – 1995.
8. Peterson, M.W. Using contextual planning to transform institutions / M.W. Peterson, D.D. Dill, L.A. Mets // Peterson, M.W., Dill, D.D., Mets, L.A. and Associates (Eds), *II Planning and Management in a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. – Jossey-Bass, San Francisco. CA. – 1997. – P. 127–157.
9. Rowley, D.J. Strategic change in colleges and universities: planning to survive and prosper / D.J. Rowley. – Jossey-Bass Higher and Adult Education Series, Jossey-Bass Inc., San Francisco, CA. – 1997.
10. Clark, B.R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation / B.R. Clark. – Pergamon Press, New York, NY. – 1998.
11. Rhoades, G. Who's doing it right Strategic activity in public research universities / G. Rhoades // *The Review of Higher Education*. – 2000. – Vol. 24, no. 1. – P. 41–66.
12. Groves, R.E.V. A critical appreciation of the uses for strategic management thinking, systems and techniques in British universities / R.E.V. Groves, M.W. Pendlebury, D.R. Stiles // *Financial Accountability and Management*. – 1997. – Vol. 13, no. 4. – P. 293–312.
13. Thys-Clement, F. Strategic management and universities: outcomes of a European survey / F. Thys-Clement, L. Wilkin // *Higher Education Management*. – 1998. – Vol. 10. – P. 13–28.

14. Bayenet, B. Strategic management of universities evaluation policy and policy evaluation / B. Bayenet, C. Feola, M. Tavemier // Higher Education Management. – 2000. – Vol. 12, no. 2. – P. 65–80.

15. Shattock, M. Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self-reliance / M. Shattock // Tertiary education end management. – 2000. – Vol. 6, no. 2. – P. 93–104.

16. Antoinetti, J.-F. Experience of Swiss universities in public eyes / J.-F. Antoinetti, F.C. De Roten, J.-F. Leres // Higher Education in Europe. – 2002. – No. 3.

17. Dyson, R.G. Strategic development and SWOT analysis at the university of Warwick / R.G. Dyson // European Journal of Operational Research. – 2004. – Vol. 152, no. 3. – P. 631–640.

18. Morgan, A. Higher education reform in the Balkans: the Bologna Process / A. Morgan // International Higher Education. – 2004. – URL: <https://doi.org/10.6017/ihe.2004.34.7400>

19. Poole, D. Moving towards professionalism: the strategic management of international education activities at Australian universities and their faculties of business / D. Poole // Higher Education. – 2001. – Vol. 42, no. 4. – P. 395–435.

20. Chen, Sh. The Features and trends of university development in Australia and China / Sh. Chen // Higher Education Policy. – 2007. – Vol. 20, no. 2. – P. 207–216. DOI: 10.1057/palgrave.hep.8300147

21. В поисках эффективной модели Казахстанского университета: монография / под ред. А.Б. Кожаметова. – Алма-Аты, 2021. – 272 с.

22. Freeman, R.E. Strategic management: a stakeholder approach / R.E. Freeman. – University Press, 2010. – Cambridge.

23. Shattock, M. Managing successful universities / M. Shattock. McGraw-Hill Education, London. – 2010.

24. Hill, C. Strategic management: theory: an integrated approach / C. Hill, G. Jones, M. Schilling. Cengage Learning, Mason, OH. – 2010.

25. Higher education strategy and planning: a professional guide / T. Strike (Ed.). Abingdon: Routledge. – 2018. – 257 p.

26. Liu, Wei. Higher education leadership development: an international comparative approach / Liu Wei // International Journal of Leadership in Education. – 2019. – Vol. 24. – P. 1–19. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/334183399>

27. Cinar, R. Changing conceptualization of innovation in the European Union and its impact on universities: Critical junctures and evolving institutional demands. *Research Evaluation* / R. Cinar, P. Benneworth, L. Coenen. – 2023. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/369540035>

28. Sulkowski, L. *Managing the digital university: paradigms, leadership, and organization* / L. Sulkowski. – New York, Routledge. – 2023. – 286 p. DOI: 10.4324/9781003366409

29. Staley, D.J. *Alternative universities: speculative design for innovation in higher education* / D.J. Staley. – Baltimore, USA, Johns Hopkins University Press. – 2019. – 280 p. – URL: <https://muse.jhu.edu/book/66169> (18.08.2023).

30. Cyert, R.M. *Creating effective university-industry alliances: an organizational learning perspective* / R.M. Cyert, P.S. Goodman // *Organizational Dynamics*. – 1997. – Vol. 25, no. 4. – P. 45–57.

31. Goddard, J.B. *Regional Development Agencies and the knowledge economy: Harnessing the potential of Universities, Environment and Planning* / J.B. Goddard, P. Chatterton // *Politics and Space*. – 1999. – Vol. 17, no. 6. – P. 685–699.

32. Elmuti, D. *An over-view of strategic alliances between universities and corporations* / D. Elmuti, M. Abebe, M. Nicolosi // *Journal of workplace Learning*. – 2005. – Vol. 17, no. 1/2. – P. 115–129.

33. Arbo, Peter. *Understanding the regional contribution of higher education institutions: A Literature Review* / Peter Arbo, Paul Benneworth. OECD, Directorate for Education, OECD Education Working Papers. – 2007. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/5205708>. DOI: 10.1787/161208155312

34. Perkmann, M. *How should firms evaluate success in university industry alliances? A performance measurement system* / M. Perkmann, A. Neely, K. Walsh // *R&D Management*. – 2011. – Vol. 41, no. 2. – P. 202–216.

35. *Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness* / V. Parakhina, O. Godina, O. Boris, L. Ushvitsky // *International Journal of Educational Management*. – 2017. – Vol. 31. – P. 62–75. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/312155468> (дата обращения: 16.08.2023). DOI: 10.1108/IJEM-03-2016-0053

36. Другова, Е.А. *Альтернативные модели университетов будущего: о книге David J. Staley «Alternative universities: speculative design*

for innovation in higher education» (Baltimore, USA: Johns Hopkins University Press, 2019) / Е.А. Другова // Университетское управление: практика и анализ. – 2020. – Т. 24, № 2. – С. 167–175. DOI: 10.15826/umpra.2020.02.022

37. Лидер, А.М. Современный опыт инженерно-технической подготовки в ведущих зарубежных университетах / А.М. Лидер, И.В. Слесаренко, М.А. Соловьев // Университетское управление: практика и анализ. – 2021. – Т. 25, № 1. – С. 18–34. DOI: 10.15826/umpra.2021.01.002

38. Овчинникова, Н.Э. Анализ концептуальных теоретических подходов к проблеме организации трансфера технологий в зарубежных университетах / Н.Э. Овчинникова, Д.Г. Лазаренко // Университетское управление: практика и анализ. – 2021. – Т. 25, № 1. – С. 62–82. DOI: 10.15826/umpra.2021.01.005

39. Акбердина, В.В. Университет как участник региональной инновационной экосистемы: типология базовых стратегий поведения / В.В. Акбердина, Е.В. Василенко // Университетское управление: практика и анализ. – 2022. – Т. 26, № 2. – С. 9–26. DOI: 10.15826/umpra.2022.02.009

40. Балобанов, А.Е. Стратегическое планирование развития университета / А.Е. Балобанов, А.К. Ключев // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 2. – С. 19–27.

41. Ключев, А.К. Стратегии вузовского развития (по материалам пилотного семинара проекта «Стратегическое планирование в российских университетах») / А.К. Ключев, С.М. Корунов // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3. – С. 43–50.

42. Грудзинский, А.О. Концепция проектно-ориентированного университета / А.О. Грудзинский // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3. – С. 24–37.

43. Князев, Е.А. Об университетах и их стратегиях / Е.А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 4. – С. 9–17.

44. Веретенникова, О.Б. Разработка стратегии образовательного учреждения: методические рекомендации / О.Б. Веретенникова, А.К. Ключев, Е.А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 4 (56). – С. 3–403.

45. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / под науч. ред. Н.Л. Титовой. – М.: МАКС Пресс. – 2008. – 668 с.

46. Солодухин, К.С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией / К.С. Солодухин. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 290 с.

47. Белоусова, Е.В. Стратегическое планирование в университете (опыт ВГУЭС) / Е.В. Белоусова, О.В. Горшкова, К.С. Солодухин / под общ. ред. Г.И. Мальцевой. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006. – 230 с.

48. Лазарев, Г.И. К вопросу о выборе вектора инновационного развития Дальневосточного федерального университета / Г.И. Лазарев // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – № 1 (65). – С. 17–22.

49. Стронгин, Р.Г. Управление вузом в современных условиях: (опыт Нижегородского университета) / Р.Г. Стронгин. – Н. Новгород: Изд-во Нижегород. гос. ун-та, 2010. – 170 с.

50. Лисичкина, Ю.С. Операционный менеджмент как инструмент повышения эффективности реализации проектов двойного диплома в вузах России: монография / Ю.С. Лисичкина, М.С. Иванникова. – М.: Научная библиотека, 2015. – 163 с.

51. Артемьев, А.В. Разработка и обоснование использования процессной модели управления университетом в современных условиях / А.В. Артемьев, Л.А. Ельшин // Казанский экономический вестник. – 2020. – № 2 (46). – С. 87–97.

52. Прохоров, А.В. Современные направления маркетинга в сфере образовательных услуг / А.В. Прохоров, Т.Г. Пядышева // Вестник Тамбов. ун-та. Сер. Гуманитарные науки. – 2021. – Т. 26, № 195. – С. 39–49.

53. Матвеев, Н.В. Особенности маркетинговой системы ВУЗа как объекта управления в современных условиях / Н.В. Матвеев, Е.И. Лазарева // THEORIA: педагогика, экономика, право. – 2022. – Т. 3, № 2. – С. 27–36.

54. Мрдуляш, П.Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий / П.Б. Мрдуляш // Университетское управление: практика и анализ. – 2019. – Т. 23, № 1-2. – С. 155–164. DOI: 10.15826/umpra.2019.01-2.013

55. Островкин, Д.Л. Стратегическое управления в вузе: современный взгляд российских авторов / Д.Л. Островкин, Д.Г. Сандлер // Альманах Крым. – 2021. – № 28. – С. 69–87.

56. Ванникова, Е.Н. Стратегический менеджмент в управлении региональным университетом / Е.Н. Ванникова, А.В. Суворова, И.О. Нагаслаева // Вестник Забайкал. гос. ун-та. – 2021. – Т. 27, № 8. – С. 95–100. DOI: 10.21209/2227-9245-2021-27-8-95-100

57. Островкин, Д.Л. Создание программы стратегического развития университета: технология разработки и ключевые проекты / Д.Л. Островкин, Д.Г. Сандлер // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – № 2. – С. 581–602. DOI: 10.18334/lim.9.2.114708

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

59. Вагнер, А.Р. Как будут развиваться отношения университетов и стейкхолдеров? / А.Р. Вагнер, А.В. Воронин // Университетское управление: практика и анализ. – 2022. – Т. 26, № 3. – С. 4–9.

60. Строгецкая, Е.В. Развитие российских университетов в условиях институционального кризиса национальной высшей школы / Е.В. Строгецкая // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 6 (94). – С. 42–48.

61. Панасюк, В.П. Качество образования: инновационные тенденции и управление: монография [Электронный ресурс] / В.П. Панасюк, Н.В. Третьякова. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2018. – 201 с. – URL: <http://elar.rsvpu.ru/978-5-8050-0635-8>

62. Университетская национальная инициатива качества образования: анализ ситуации в контексте новых задач развития системы: аналит. доклад. – Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та, 2023. – 32 с.

63. Методические рекомендации по использованию новых инструментов управления качеством образования на основе опыта ведущих российских университетов [Электронный ресурс]. – URL: https://high-edu-quality.ru/research_project (дата обращения: 17.07.2023).

64. Галажинский, Э.В. Как обеспечить качество университетского образования в эпоху перемен / Э.В. Галажинский, Е.А. Суханова // Университетское управление: практика и анализ. – 2023. – Т. 27, № 1. – С. 6–11. DOI: 10.15826/umpra.2023.01.001

65. Меркулова, А.В. Исследование и разработка корпоративной информационной системы для управления вузом на основе технологии открытых систем: монография / А.В. Меркулова. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогор. гос. ун-та, 2008. – 153 с.

66. Логиновский, О.В. Управление современным вузом на базе развитой информационной системы: монография / О.В. Логиновский, В.Н. Любицын, М.И. Нестеров; под ред. А.Л. Шестакова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2013. – 539 с.

67. Логиновский, О.В. Эффективное управление организационными и производственными структурами: монография / О.В. Логиновский, А.В. Голлай, О.И. Дранко; под ред. О.В. Логиновского. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 456 с.

68. Шишалова, Ю.С. Развитие института высшего образования в цифровой экономике: бизнес-модель университета завтрашнего дня / Ю.С. Шишалова // *Beneficium*. – 2021. – № 1 (38). – С. 34–48.

69. Гааг, А.В. Проблемы управления человеческим капиталом ВУЗа в условиях цифровизации образовательной среды / А.В. Гааг, О.В. Бутова, Н.Н. Рябова // *Профессиональное образование в современном мире*. – 2021. – Т. 11, № 4. – С. 47–53.

70. Одинцова, Т.Н. Перспективы цифровой трансформации управления ВУЗом в условиях современных цифровых технологий / Т.Н. Одинцова, В.А. Тимонина // *Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты: сб. тр. V Междунар. науч.-практ. конф.* – Новополюцк, 2022. – С. 235–238.

71. Соколова, И.А. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами вуза в условиях цифровизации образования / И.А. Соколова, А.В. Соколов, Н.А. Калиновская // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Сер. Экономика и право*. – 2022. – №4. – С. 102–106. DOI: 10.37882/2223-2974.2022.04.29

72. Тимонина, В.А. Особенности стратегического управления образовательной организацией в контексте цифровой трансформации / В.А. Тимонина, Д.К. Тимохин, Н.М. Лисицкая // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. – 2022. – № 4 (36). – С. 117–124.

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

74. Другова, Е.А. Специфика принятия управленческих решений в университетах в условиях VUCA-мира / Е.А. Другова, О.Н. Калачикова // *Университетское управление: практика и анализ*. – 2019. – Т. 23, № 1-2. – С. 81–92. DOI: 10.15826/umpa.2019.01–2.006

75. Смирнов, В.А. Интеграция университета в региональные процессы: возможные стратегии и ключевые факторы риска / В.А. Смирнов // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 6 (94). – С. 57–68.

76. Пелихов, Н.В. Университет в регионе: как есть и как надо / Н.В. Пелихов, Г.Е. Каратаева, А.Р. Грошев // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 4. – С. 116–129.

77. Сандлер, Д.Г. Трудоустройство выпускников и его связь с качеством высшего образования / Д.Г. Сандлер, А.Д. Сущенко, П.Д. Кузнецов // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Т. 22, № 3 (115). – С. 73–85. DOI: 10.15826/umpra.2018.03.028

78. Лешуков, О.В. Модель федерально-региональных отношений в управлении высшим образованием в РФ / О.В. Лешуков // Экономика региона. – 2020. – Т. 16, № 1. – С. 201–212. – URL: <https://doi.org/10.17059/2020-1-15>

79. Паникарова, С.В. Система высшего образования как драйвер инновационного развития страны / С.В. Паникарова, М.В. Власов, В. Драшкович // Университетское управление: практика и анализ. – 2020. – Т. 24, № 1. – С. 96–105. DOI: 10.15826/umpra.2020.01.007

80. Усманов, М.Р. Барьеры, препятствующие эффективному взаимодействию российских университетов и бизнес-компаний / М.Р. Усманов, М.А. Шушкин, М.Г. Назаров // Университетское управление: практика и анализ. – 2021. – Т. 25, № 1. – С. 83–93. DOI: 10.15826/umpra.2021.01.006

81. Блинова, Т.Н. Соответствие структуры подготовки кадров с высшим образованием потребностям экономики: проблемы и решения / Т.Н. Блинова, А.В. Федотов, А.А. Коваленко // Университетское управление: практика и анализ. – 2021. – Т. 25, № 2. – С. 13–33. DOI: 10.15826/umpra.2021.02.012

82. Фирсова, А.А. Конгруэнтность направлений подготовки студентов университетов потребностям регионального рынка труда: секторальный анализ / А.А. Фирсова, Ю.В. Преображенский // Университетское управление: практика и анализ. – 2021. – Т. 25, № 2. – С. 34–48. DOI: 10.15826/umpra.2021.02.013

83. Косарева, М. Уход от Болонской системы: какой будет новая высшая школа [Электронный ресурс] / М. Косарева. – URL: https://rapsinews.ru/incident_publication/20230614/308997727.html (дата обращения: 20.07.2023).

84. Томских, А.А. Территориальное управление региональным университетом: факторы управления роста / А.А. Томских // Вестник Забайкал. гос. ун-та. – 2023. – Т. 29, № 2. – С. 101–111.

85. Развитие экосистемы проектной деятельности университета в интересах ключевых стейкхолдеров региона / А.С. Березин, О.А. Минаева, А.С. Медведицкова, О.В. Юрова // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13. – № 1. – С. 453–470. DOI: 10.18334/vines.13.1.117040

86. Дрондин, А.Л. Актуальные тенденции управления качеством высшего образования / А.Л. Дрондин // Юрист вуза. – 2023. – № 5. – С. 11–17.

87. Вагнер, А. ЮУрГУ на рубеже десятилетий переходит в новую эпоху своего развития / А. Вагнер // Ректор вуза. – 2023. – № 7. – С. 10–11.

88. Блинова, Т.Н. Кадры технологического суверенитета России – прежние проблемы и назревшие решения / Т.Н. Блинова, А.А. Коваленко, Е.А. Семионова // Университетское управление: практика и анализ. – 2022. – Т. 26, № 4. – С. 37–55. DOI: 10.15826/umpra.2022.04.029

89. Паньчев, А.Ю. Роль современного ВУЗа в формировании технологического суверенитета страны / А.Ю. Паньчев, О.Д. Покровская // Alma Mater (Вестник высшей школы). – 2023. – № 4. – С. 11–19.

References

1. Cohen M.D., March J.G. Leadership and Ambiguity: The American College President. A general report prepared for the Carnegie commission on higher education. McGraw-Hill, New York, NY, 1972.

2. Weick K.E. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 1976. vol. 21, pp. 1-19.

3. Clark B.R. The higher education system: academic organization in cross-national perspective. University of California Press, Berkeley, CA, 1983.

4. Keller G. Academic strategy: the management revolution in american higher education. JHU Press, 1983.

5. Chaffee E.E. The concept of strategy: from business to higher education, in Smart, J. (Ed.). *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon Press, New York, NY, 1985, vol. 1, pp. 133-172.

6. Boldt D.B. University Strategic Management: a businessman's view. *the International Journal of Educational Management*. 1991, vol. 5, no. 5. DOI: 10.1108/09513549110135616

7. Bryson J.M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1995.

8. Peterson M.W., Dill D.D., Mets L.A. Using contextual planning to transform institutions. Peterson, M.W., Dill, D.D., Mets, L.A. and Associates (Eds), II Planning and Management in a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions. Jossey-Bass, San Francisco. CA, 1997, pp. 127-157.

9. Rowley D.J. Strategic change in colleges and universities: planning to survive and prosper. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series, Jossey-Bass Inc., San Francisco, CA, 1997.

10. Clark B.R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Pergamon Press, New York, NY, 1998.

11. Rhoades G. Who's doing it right Strategic activity in public research universities. *The Review of Higher Education*, 2000, vol. 24, no. 1, pp. 41-66.

12. Groves R.E.V., Pendlebury M.W., Stiles D.R. A critical appreciation of the uses for strategic management thinking, systems and techniques in British universities. *Financial Accountability end Management*, 1997, vol. 13, no. 4, pp. 293-312.

13. Thys-Clement F., Wilkin L. Strategic management and universities: outcomes of a European survey. *Higher Education Management*, 1998, vol. 10, pp. 13-28.

14. Bayenet B. Feola C., Tavemier M. Strategic management of universities evaluation policy and policy evaluation. *Higher Education Management*, 2000, vol. 12, no. 2, pp. 65-80.

15. Shattock M. Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self-reliance. *Tertiary education end management*, 2000, vol. 6, no. 2, pp. 93-104.

16. Antoinetti J.-F., De Roten F.C., Leres J.-F. Experience of Swiss universities in public eyes. *Higher Education in Europe*, 2002, no. 3.

17. Dyson R.G. Strategic development and SWOT analysis at the university of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 2004, vol. 152, no. 3, pp. 631-640.

18. Morgan A. Higher education reform in the Balkans: the Bologna Process. *International Higher Education*, 2004, available at: <https://doi.org/10.6017/ihe.2004.34.7400>

19. Poole D. Moving towards professionalism: the strategic management of international education activities at Australian universities and their faculties of business. *Higher Education*, 2001, vol. 42, no. 4, pp. 395-435.

20. Chen Sh. The Features and trends of university development in Australia and China. *Higher Education Policy*, 2007, vol. 20, no. 2, pp. 207-216. DOI: 10.1057/palgrave.hep.8300147

21. V poiskakh effektivnoi modeli Kazakhstanskogo universiteta [In search of an effective model of the Kazakh University]. Ed. A.B. Kozhakhmetov. Alma-Aty, 2021, 272 p.

22. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. University Press, 2010. Cambridge.

23. Shattock M. Managing successful universities. McGraw-Hill Education, London, 2010.

24. Hill C., Jones G., Schilling M. Strategic management: theory: an integrated approach. Cengage Learning, Mason, OH, 2010.

25. Higher education strategy and planning: a professional guide. T. Strike (Ed.). Abingdon: Routledge, 2018, 257 p.

26. Liu Wei. Higher education leadership development: an international comparative approach. *International Journal of Leadership in Education*, 2019, vol. 24, pp. 1-19, available at: <https://www.researchgate.net/publication/334183399>

27. Cina R., Benneworth P., Coenen L. Changing conceptualization of innovation in the European Union and its impact on universities: Critical junctures and evolving institutional demands. *Research Evaluation*, 2023, available at: <https://www.researchgate.net/publication/369540035>

28. Sulkowski L. Managing the digital university: paradigms, leadership, and organization. New York, Routledge, 2023, 286 p. DOI: 10.4324/9781003366409

29. Staley D.J. Alternative universities: speculative design for innovation in higher education. Baltimore, USA, Johns Hopkins University Press, 2019, 280 p, available at: <https://muse.jhu.edu/book/66169> (18.08.2023).

30. Cyert R.M., Goodman P.S. Creating effective university-industry alliances: an organizational learning perspective. *Organizational Dynamics*, 1997, vol. 25, no. 4, pp. 45-57.

31. Goddard J.B, Chatterton P. Regional Development Agencies and the knowledge economy: Harnessing the potential of Universities, Environment and Planning. *Politics and Space*, 1999, vol. 17, no. 6, pp. 685-699.

32. Elmuti D., Abebe M., Nicolosi M. An over-view of strategic alliances between universities and corporations. *Journal of workplace Learning*, 2005, vol. 17, no. ½, pp. 115-129.

33. Arbo Peter, Benneworth Paul. Understanding the regional contribution of higher education institutions: A Literature Review. OECD, Directorate for Education, OECD Education Working Papers, 2007. DOI: 10.1787/161208155312, available at: <https://www.researchgate.net/publication/5205708>

34. Perkmann M., Neely A., Walsh K. How should firms evaluate success in university industry alliances? A performance measurement system. *R&D Management*, 2011, vol. 41, no. 2, pp. 202-216.

35. Parakhina V., Godina O., Boris O., Ushvitsky L. Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 2017, vol. 31, pp. 62-75. DOI: 10.1108/IJEM-03-2016-0053, available at: <https://www.researchgate.net/publication/312155468> (accessed 16 August 2023).

36. Drugova E.A. Al'ternativnye modeli universitetov budushchego: o knige David J. Staley "Alternative universities: speculative design for innovation in higher education" (Baltimore, USA: Johns Hopkins University Press, 2019) [Alternative models of universities of the future: about the book David J. Staley «Alternative universities: speculative design for innovation in higher education» (Baltimore, USA: Johns Hopkins University Press, 2019)]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2020, vol. 24, no. 2, pp. 167-175. DOI: 10.15826/umpa.2020.02.022

37. Lider A.M., Slesarenko I.V., Solov'ev M.A. Sovremenniy opyt inzhenerno-tehnicheskoi podgotovki v vedushchikh zarubezhnykh universitetakh [Modern experience of engineering and technical training in leading foreign universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2021, vol. 25, no. 1, pp. 18-34. DOI: 10.15826/umpa.2021.01.002

38. Ovchinnikova N.E., Lazarenko D.G. Analiz kontseptual'nykh teoreticheskikh podkhodov k probleme organizatsii transfera tekhnologii v zarubezhnykh universitetakh [Analysis of conceptual theoretical approaches to the problem of organization of technology transfer in foreign universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2021, vol. 25, no. 1, pp. 62-82. DOI: 10.15826/umpa.2021.01.005

39. Akberdina V.V., Vasilenko E.V. Universitet kak uchastnik regional'noi innovatsionnoi ekosistemy: tipologiya bazovykh strategii povedeniia [University as a Participant of the Regional Innovation Ecosystem: Typology of Basic Behavior Strategies]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2022, vol. 26, no. 2, pp. 9-26. DOI: 10.15826/umpa.2022.02.009

40. Balobanov A.E., Kliuev A.K. Strategicheskoe planirovanie razvitiia universiteta [Strategic planning of university development]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2002, no. 2, pp. 19-27.

41. Kliuev A.K., Korunov S.M. Strategii vuzovskogo razvitiia (po materialam pilotnogo seminaru proekta "Strategicheskoe planirovanie v rossiiskikh universitetakh") [Strategies for University Development (Based on the Materials of the Pilot Seminar of the Project "Strategic Planning in Russian Universities")]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2003, no. 3, pp. 43-50.

42. Grudzinskii A.O. Kontseptsiiia proektno-orientirovannogo universiteta [The concept of a project-oriented university]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2003, no. 3, pp. 24-37.

43. Kniazev, E.A. Ob universitetakh i ikh strategiiakh [About universities and their strategies]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2005, no. 4, pp. 9-17.

44. Veretennikova O.B., Kliuev A.K., Kniazev E.A. Razrabotka strategii obrazovatel'nogo uchrezhdeniia: metodicheskie rekomendatsii [Development of a strategy for an educational institution: methodological recommendations]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2008, no. 4 (56), pp. 3-403.

45. Strategii razvitiia rossiiskikh vuzov: otvety na novye vyzovy [Strategies for the Development of Russian Universities: Responses to New Challenges]. Ed. N.L. Titova. Moscow: MAKS Press, 2008, 668 p.

46. Solodukhin K.S. Strategicheskoe upravlenie vuzom kak steikholder-kompaniei [Strategic management of the university as a stakeholder company]. Saint Petersburg: Politekhnikeskii universitet, 2009, 290 p.

47. Belousova E.V., Gorshkova O.V., Solodukhin K.S. Strategicheskoe planirovanie v universitete (opyt VGUES) [Strategic planning at the university (VSUES experience)]. Ed. G.I. Mal'tseva. Vladivostok: Vladivostokskii gosudarstvennyi universitet ekonomiki i servisa, 2006, 230 p.

48. Lazarev G.I. K voprosu o vybore vektora innovatsionnogo razvitiia Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta [On the issue of choosing

the vector of innovative development of the Far Eastern Federal University]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2010, no. 1 (65), pp. 17-22.

49. Strongin R.G. *Upravlenie vuzom v sovremennykh usloviakh: (opyt Nizhegorodskogo universiteta)* [University management in modern conditions: (experience of the Nizhny Novgorod University)]. Nizhnii Novgorod: Nizhegorodskii gosudarstvennyi universitet, 2010, 170 p.

50. Lisichkina Iu.S., Ivannikova M.S. *Operatsionnyi menedzhment kak instrument povysheniia effektivnosti realizatsii proektov dvoynogo diploma v vuzakh Rossii* [Operational management as a tool to improve the efficiency of the implementation of double degree projects in Russian universities]. Moscow: Nauchnaia biblioteka, 2015, 163 p.

51. Artem'ev A.V., El'shin L.A. *Razrabotka i obosnovanie ispol'zovaniia protsessnoi modeli upravleniia universitetom v sovremennykh usloviakh* [Development and substantiation of the use of a process model of university management in modern conditions]. *Kazanskii ekonomicheskii vestnik*, 2020, no. 2 (46), pp. 87-97.

52. Prokhorov A.V., Piadysheva T.G. *Sovremennye napravleniia marketinga v sfere obrazovatel'nykh uslug* [Modern directions of marketing in the field of educational services]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Gumanitarnye nauki*, 2021, vol. 26, no. 195, pp. 39-49.

53. Matveev N.V., Lazareva E.I. *Osobennosti marketingovoi sistemy VUZa kak ob'ekta upravleniia v sovremennykh usloviakh* [Features of the marketing system of the university as an object of management in modern conditions]. *THEORIA: pedagogika, ekonomika, pravo*, 2022, vol. 3, no. 2, pp. 27-36.

54. Mrduliash P.B. *Proektirovanie razvitiia v formate strategicheskikh sessii* [Development design in the format of strategic sessions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2019, vol. 23, no. 1-2, pp. 155-164. DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.013

55. Ostrovkin D.L., Sandler D.G. *Strategicheskoe upravleniia v vuzе: sovremennyi vzgliad rossiiskikh avtorov* [Strategic management at the university: a modern view of Russian authors]. *Al'manakh Krym*, 2021, no. 28, pp. 69-87.

56. Vannikova E.N., Suvorova A.V., Nagaslaeva I.O. *Strategicheskii menedzhment v upravlenii regional'nym universitetom* [Strategic management in the management of a regional university]. *Vestnik Zabaikal'skogo gosudarstvennogo universiteta*, 2021, vol. 27, no. 8, pp. 95-100. DOI: 10.21209/2227-9245-2021-27-8-95-100

57. Ostrovkin D.L., Sandler D.G. Sozdanie programmy strategicheskogo razvitiia universiteta: tekhnologiya razrabotki i kliuchevye proekty [Creation of a University Strategic Development Program: Development Technology and Key Projects]. *Liderstvo i menedzhment*, 2022, vol. 9, no. 2, pp. 581-602. DOI: 10.18334/lim.9.2.114708

58. Tomilin O.B. Otlozhennye problemy universitetskogo menedzhmenta: strategicheskoe izmerenie [Postponed problems of university management: a strategic dimension]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2022, vol. 26, no. 2, pp. 38-58. DOI: 10.15826/umpa.2022.02.011

59. Vagner A.R., Voronin A.V. Kak budut razvivat'sia otnosheniia universitetov i steikholderov? [How will relations between universities and stakeholders develop?]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2022, vol. 26, no. 3, pp. 4-9.

60. Strogetskaia, E.V. Razvitie rossiiskikh universitetov v usloviakh institutsional'nogo krizisa natsional'noi vysshei shkoly [The development of Russian universities in the context of the institutional crisis of the national higher education]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2014, no. 6 (94), pp. 42-48.

61. Panasiuk V.P., Tret'iakova N.V. Kachestvo obrazovaniia: innovatsionnye tendentsii i upravlenie [The quality of education: innovative trends and management]. Ekaterinburg: Rossiiskii gosudarstvennyi professional'no-pedagogicheskii universitet, 2018, 201 p., available at: <http://elar.rsvpu.ru/978-5-8050-0635-8>

62. Universitetskaia natsional'naia initsiativa kachestva obrazovaniia: analiz situatsii v kontekste novykh zadach razvitiia sistemy. Analiticheskii doklad [University National Education Quality Initiative: Situation Analysis in the Context of New System Development Challenges. Analytical report]. Tomsk: Tomskii gosudarstvennyi universitet, 2023, 32 p., 2023, 32 p.

63. Metodicheskie rekomendatsii po ispol'zovaniiu novykh instrumentov upravleniia kachestvom obrazovaniia na osnove opyta vedushchikh rossiiskikh universitetov [Guidelines for the use of new tools for managing the quality of education based on the experience of leading Russian universities], available at: https://high-edu-quality.ru/research_project (accessed 17 July 2023).

64. Galazhinskii E.V., Sukhanova E.A. Kak obespechit' kachestvo universitetskogo obrazovaniia v epokhu peremen [How to ensure the quality of university education in an era of change]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2023, vol. 27, no. 1, pp. 6-11. DOI: 10.15826/umpa.2023.01.001

65. Merkulova A.V. Issledovanie i razrabotka korporativnoi informatsionnoi sistemy dlia upravleniia vuzom na osnove tekhnologii otkrytykh sistem: monografiia [Research and development of a corporate information system for university management based on open systems technology]. Magnitogorsk: Magnitogorskii gosudarstvennyi universitet, 2008, 153 p.

66. Loginovskii O.V., Liubitsyn V.N., Nesterov M.I. Upravlenie sovremennym vuzom na baze razvitoi informatsionnoi sistemy [Management of a modern university based on a developed information system]. Ed. A.L. Shestakov. Cheliabinsk: Iuzhno-Ural'skii gosudarstvennyi universitet, 2013, 539 p.

67. Loginovskii O.V., Gollai A.V., Dranko O.I. Effektivnoe upravlenie organizatsionnymi i proizvodstvennymi strukturami [Effective management of organizational and production structures]. Ed. O.V. Loginovskii. Moscow: INFRA-M, 2020, 456 p.

68. Shishalova Iu.S. Razvitie instituta vysshego obrazovaniia v tsifrovoi ekonomike: biznes-model' universiteta zavtrashnego dnia [Development of the Institute of Higher Education in the Digital Economy: Business Model of the University of Tomorrow]. *Beneficium*, 2021, no. 1 (38), pp. 34-48.

69. Gaag A.V., Butova O.V., Riabova N.N. Problemy upravleniia chelovecheskim kapitalom VUZa v usloviakh tsifrovizatsii obrazovatel'noi sredy [Problems of managing the human capital of a university in the context of digitalization of the educational environment]. *Professional'noe obrazovanie v sovremennom mire*, 2021, vol. 11, no. 4, pp. 47-53.

70. Odintsova T.N., Timonina V.A. Perspektivy tsifrovoi transformatsii upravleniia vuzom v usloviakh sovremennykh tsifrovyykh tekhnologii [Prospects for the digital transformation of university management in the context of modern digital technologies]. *Ustoichivoe razvitie ekonomiki: mezhdunarodnye i natsional'nye aspekty. Sbornik trudov V Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*. Novopolotsk, 2022, pp. 235-238.

71. Sokolova I.A., Sokolov A.V., Kalinovskaia N.A. Kompetentnostnyi podkhod k upravleniiu chelovecheskimi resursami vuza v usloviakh tsifrovizatsii obrazovaniia [Competence-based approach to managing the human resources of a university in the context of digitalization of education]. *Sovremennaiia nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Ekonomika i pravo*, 2022, no. 4, pp. 102-106. DOI: 10.37882/2223-2974.2022.04.29

72. Timonina V.A., Timokhin D.K., Lisitskaia N.M. Osobennosti strategicheskogo upravleniia obrazovatel'noi organizatsiei v kontekste tsifrovoi transformatsii [Features of the strategic management of an educational organization in the context of digital transformation]. *Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta*, 2022, no. 4 (36), pp. 117-124.

73. Reznik S.D., Chemezov I.S. Menedzhery universiteta: teoriia, praktika i effektivnost' organizatsii lichnoi raboty [University Managers: Theory, Practice and Efficiency of Organization of Personal Work]. Moscow: INFRA-M, 2021, 306 p.

74. Drugova E.A., Kalachikova O.N. Spetsifika priniatiia upravlencheskikh reshenii v universitetakh v usloviakh VUCA-mira [The specifics of managerial decision-making at universities in the conditions of the VUCA-world]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2019, vol. 23, no. 1-2, pp. 81-92. DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.006

75. Smirnov V.A. Integratsiia universiteta v regional'nye protsessy: vozmozhnye strategii i kliuchevye faktory riska [University integration into regional processes: possible strategies and key risk factors]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2014, no. 6 (94), pp. 57-68.

76. Пелихов Н.В., Каратаева Г.Е., Грошев А.Р. Университет в регионе: как есть и как надо [University in the region: how it is and how it should be]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2017, vol. 21, no. 4, pp. 116-129.

77. Sandler D.G., Sushchenko A.D., Kuznetsov P.D. Trudoustroistvo vypusnikov i ego sviaz' s kachestvom vysshego obrazovaniia [Employability of graduates and its relationship with the quality of higher education]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2018, vol. 22, no. 3 (115), pp. 73-85. DOI: 10.15826/umpa.2018.03.028

78. Leshukov, O.V. Model' federal'no-regional'nykh otnoshenii v upravlenii vysshim obrazovaniem v RF [Model of federal-regional relations in the management of higher education in the Russian Federation]. *Ekonomika regiona*, 2020, vol. 16, no. 1, pp. 201-212, available at: <https://doi.org/10.17059/2020-1-15>

79. Panikarova S.V., Vlasov M.V., Drashkovich V. Sistema vysshego obrazovaniia kak draiver innovatsionnogo razvitiia strany [The system of higher education as a driver of the country's innovative development]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2020, vol. 24, no. 1, pp. 96-105. DOI: 10.15826/umpa.2020.01.007

80. Usmanov M.R., Shushkin M.A., Nazarov M.G. Bar'ery, prepitatstviushchie effektivnomu vzaimodeistviuu rossiiskikh universitetov i biznes-kompanii [Barriers preventing effective interaction between Russian universities and business companies]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2021, vol. 25, no. 1, pp. 83-93. DOI: 10.15826/umpa.2021.01.006

81. Blinova T.N., Fedotov A.V., Kovalenko A.A. Sootvetstvie struktury podgotovki kadrov s vysshim obrazovaniem potrebностям ekonomiki: problemy i resheniia [Correspondence of the structure of training of personnel with higher education to the needs of the economy: problems and solutions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2021, vol. 25, no. 2, pp. 13-33. DOI: 10.15826/umpa.2021.02.012

82. Firsova A.A., Preobrazhenskii Iu.V. Kongruentnost' napravlenii podgotovki studentov universitetov potrebностям regional'nogo rynka truda: sektoral'nyi analiz [Congruence of the directions of training university students to the needs of the regional labor market: sectoral analysis]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2021, vol. 25, no. 2, pp. 34-48. DOI: 10.15826/umpa.2021.02.013

83. Kosareva M. Ukhod ot Bolonskoi sistemy: kakoi budet novaia vysshaia shkola [Departure from the Bologna system: what will the new higher school be like], available at: https://rapsinews.ru/incident_publication/20230614/308997727.html (accessed 20 July 2023).

84. Tomskikh A.A. Territorial'noe upravlenie regional'nym universitetom: faktory upravleniia rosta [Territorial management of a regional university: growth management factors]. *Vestnik Zabaikal'skogo gosudarstvennogo universiteta*, 2023, vol. 29, no. 2, pp. 101-111.

85. Berezin A.S., Minaeva O.A., Medveditskova A.S., Iurova O.V. Razvitie ekosistemy proektnoi deiatel'nosti universitetav interesakh kliuchevykh steikholderov regiona [Development of the ecosystem of university project activities in the interests of the key stakeholders of the region]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2023, vol. 13, no. 1, pp. 453-470. DOI: 10.18334/vinec.13.1.117040

86. Drondin A.L. Aktual'nye tendentsii upravleniia kachestvom vysshego obrazovaniia [Current trends in quality management of higher education]. *Iurist vuza*, 2023, no. 5, pp. 11-17.

87. Vagner A. Iuzhno-Ural'skii gosudarstvennyi universitet na rubezhe desiatiletii perekhodit v novuiu epokhu svoego razvitiia [At the turn of the decade, SUSU is entering a new era of its development]. *Rektor vuza*, 2023, no. 7, pp. 10-11.

88. Blinova T.N., Kovalenko A.A., Semionova E.A. Kadry tekhnologicheskogo suvereniteta Rossii - prezhnie problemy i nazrevshie resheniia [Personnel of technological sovereignty of Russia - former problems and overdue solutions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2022, vol. 26, no. 4, pp. 37-55. DOI: 10.15826/umpa.2022.04.029

89. Panychev A.Iu., Pokrovskaja O.D. Rol' sovremennogo VUZa v formirovanii tekhnologicheskogo suvereniteta strany [The role of a modern university in the formation of the technological sovereignty of the country]. *Alma Mater (Vestnik vysshei shkoly)*, 2023, no. 4, pp. 11-19.

Сведения об авторах

Вагнер Александр Рудольфович (Челябинск, Российская Федерация) – кандидат физико-математических наук, ректор Южно-Уральского государственного университета (Национальный исследовательский университет) (454080, Челябинск, ул. Ленина, 76).

Логиновский Олег Витальевич (Челябинск, Российская Федерация) – доктор технических наук, профессор, профессор кафедры «Информационно-аналитическое обеспечение управления в социальных и экономических системах» Южно-Уральского государственного университета (Национальный исследовательский университет) (454080, Челябинск, ул. Ленина, 76, e-mail: loginovskii-ov@susu.ru).

About the authors

Alexander R. Wagner (Chelyabinsk, Russian Federation) – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Rector of South Ural State University (National Research University) (454080, Chelyabinsk, 76, Lenin str.).

Oleg V. Loginovskiy (Chelyabinsk, Russian Federation) – Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor Department of Information and Analytical Support of Management in Social and Economic Systems South Ural State University (National Research University) (454080, Chelyabinsk, 76, Lenin str., e-mail: loginovskii-ov@susu.ru).

Поступила: 01.03.2024. Одобрена: 06.03.2024. Принята к публикации: 20.04.2024.

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов по отношению к статье.

Вклад авторов. Оба автора сделали равноценный вклад в подготовку статьи.

Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Вагнер, А.Р. Анализ исследований в области повышения эффективности управления высшими учебными заведениями / А.Р. Вагнер, О.В. Логиновский // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Электротехника, информационные технологии, системы управления. – 2024. – № 49. – С. 105–136. DOI: 10.15593/2224-9397/2024.1.6

Please cite this article in English as:

Wagner A.R., Loginovskiy O.V. Analysing research in the field of improving the efficiency of management of higher education institutions. *Perm National Research Polytechnic University Bulletin. Electrotechnics, information technologies, control systems*, 2024, no. 49, pp. 105-136. DOI: 10.15593/2224-9397/2024.1.06