

Многополярное управление в российских вузах

Рыбачук Максим Александрович

Государственный университет управления, Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия
e-mail: rybchuk@cemi.rssi.ru

Кобылко Александр Анатольевич

Государственный университет управления, Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия
e-mail: kobyлко@cemi.rssi.ru

Цитирование: Рыбачук М.А., Кобылко А.А. (2026). Многополярное управление в российских вузах. *Terra Economicus* 24(3), 88–104. DOI: 10.18522/2073-6606-2026-24-3-88-104

В условиях глубокой трансформации российской системы высшего образования, обусловленной как внутренними вызовами, так и внешними факторами – цифровизацией, санкционным давлением, изменением государственной политики и переосмыслением роли университета в обществе в целом, – возрастает потребность в поиске новых подходов к управлению университетами. Традиционные модели корпоративного менеджмента, ориентированные преимущественно на операционную эффективность и внешние рейтинги, оказываются недостаточными для обеспечения устойчивости развития вузов в долгосрочной перспективе. В статье предложен инструментарий диагностики и оптимизации управленческой структуры университетов на основе концепции многополярного управления. Согласно данному подходу, управление организацией строится на взаимодействии четырех социальных полюсов – инспиративного, духовного, культурного и интеллектуального, каждый из которых управляется соответствующим социальным лидером и соотносится с определенной подсистемой университета (объектной, средовой, процессной или проектной). На базе контент-анализа стратегических документов 20 ведущих российских университетов (top-10 по версии RAEX и 10 федеральных вузов) выявлены доминирующие полюсы, выделена типология университетов и проанализированы дисбалансы их управленческой структуры. В частности, определены устойчивые паттерны, отражающие дифференциацию высшей школы в соответствии с ее миссией, профилем и территориальной ролью: инспиративно-гуманитарный, культурно-технический, интеллектуально-исследовательский и ценностно-региональный. На основе полученных данных предложены рекомендации по формированию сбалансированной многополярной структуры управления университетом с учетом его профиля и миссии, а также обозначены перспективы создания картографической модели российской системы высшего образования, которая могла бы служить основой для определения рационального числа вузов на конкретной территории и в масштабах страны в целом.

Ключевые слова: многополярное управление; полюсы управления; контент-анализ; высшее образование; вуз; университет; стратегия; программа развития

Финансирование: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-18-00948. <https://rscf.ru/project/24-18-00948/>

Multipolar management in Russian universities

Maxim A. Rybachuk

State University of Management, CEMI RAS, Moscow, Russia, e-mail: rybachuk@cemi.rssi.ru

Alexander A. Kobylko

State University of Management, CEMI RAS, Moscow, Russia, e-mail: kobylko@cemi.rssi.ru

Citation: Rybachuk M.A., Kobylko A.A. (2026). Multipolar management in Russian universities. *Terra Economicus* 24(3), 88–104 (in Russian). DOI: 10.18522/2073-6606-2026-24-3-88-104

In the context of a profound transformation of the Russian higher education system, driven by both internal challenges and external factors – digitalization, sanctions pressure, shifting government policy, and a rethinking of the role of the university in society as a whole – the need to find new approaches to university management is growing. Traditional corporate management models, focused primarily on operational efficiency and external rankings, are proving insufficient to ensure the long-term sustainable development of universities. This article proposes a framework for diagnosing and optimizing university management structures based on the concept of multipolar management. According to this approach, organizational management is built on the interaction of four social poles – inspirational, spiritual, cultural, and intellectual – each led by a corresponding social leader and aligned with a specific university subsystem (object, environment, process, or project). Based on a content analysis of the strategic documents of twenty leading Russian universities (the top 10 according to RAEX and 10 federal universities), dominant poles were identified, a typology of universities was defined, and imbalances in their governance structures were analyzed. Specifically, stable patterns reflecting the differentiation of higher education by mission, profile, and territorial role were identified: inspirational-humanitarian, cultural-technical, intellectual-research, and values-regional. Based on the data obtained, recommendations were proposed for developing a balanced multipolar university governance structure, taking into account the institution's profile and mission. The article also outlines prospects for creating a cartographic model of the Russian higher education system – a model that could serve as a basis for determining the optimal number of universities both in a specific region and at the national level.

Keywords: multipolar governance; management poles; content analysis; higher education; university; strategy; development program

Acknowledgment: The study was supported by the Russian Science Foundation (project № 24-18-00948). <https://rscf.ru/project/24-18-00948/>

JEL codes: C02, L1, I21

Введение

Современная российская система высшего образования переживает этап глубокой трансформации, обусловленной как внутренними вызовами – необходимостью повышения качества образовательных и научных услуг, модернизации управленческих практик, укрепления связей с реальным сектором экономики, так и внешними факторами – изменением государственной политики, санкционным давлением, цифровизацией и переопределением роли университета в обществе. В этих условиях вузы вынуждены переосмысливать свою миссию, выходить за пределы традиционной образовательной деятельности и превращаться в многопрофильные экосистемы, сочетающие образовательные, научные, инновационные и предпринимательские функции (см., напр.: Садовая, Юревич, 2025).

Анализ существующих подходов к управлению университетами показывает, что они в значительной степени опираются на традиционные модели корпоративного менеджмента и ориентированы на классические (экономические) показатели эффективности. При этом в стратегическом управлении часто недостаточно учитываются такие аспекты, как ценностная устойчивость, мотивационная вовлеченность персонала, качество научной и образовательной деятельности организации и др. Расширение функционала вузов требует пересмотра образовательных подходов, в том числе в части подготовки специалистов, способных создавать реальные продукты и услуги. Как показано в работе М.Б. Флека и Е.А. Угнич (2025), обмен знаниями и опытом с хозяйствующими субъектами благотворно влияет на формирование и развитие человеческого капитала студентов.

В этих условиях особую актуальность приобретает поиск новых концептуальных подходов, способных обеспечить системность, сбалансированность и многомерность модели управления организацией. Одним из таких подходов является *многополярное управление*. Согласно данной модели, управление организацией должно базироваться на взаимодействии четырех социальных полюсов – инспиративного, духовного, культурного и интеллектуального, каждый из которых отвечает за развитие соответствующей внутриорганизационной подсистемы и обеспечивает баланс между краткосрочными результатами и долгосрочным развитием.

В данной работе на основе анализа стратегических документов ведущих российских университетов оценивается мощность управленческих полюсов внутри организаций; на базе выявленных паттернов полюсной структуры формируется типология вузов, отражающая дифференциацию высшей школы в соответствии с ее миссией, профилем и территориальной ролью; предлагаются рекомендации по оптимизации полюсной структуры управления университетами.

Особенности управления российскими вузами

Проблемы управления и развития отечественной высшей школы

В отечественной практике крупные вузы в большинстве своем относятся к числу государственных, поскольку их учредителем выступают государственные органы, преимущественно Министерство науки и высшего образования РФ, а финансирование осуществляется из федерального бюджета. Структура управления российским вузом строится на сочетании принципов единоначалия и коллегиальности. Высшее руководство представлено ректором и проректорами, но также присутствуют и коллегиальные органы – ученый совет, общее собрание работников и обучающихся, попечительский или наблюдательный совет, совет студенческого самоуправления и др.

Многим вузам свойственны те же процессы, происходящие в современной экономике, что и для коммерческих организаций: цифровая трансформация, интеллектуализация, инновационное развитие и пр. (см., напр.: Kalebar et al., 2024; Ferdousmou et al., 2025), реализуемые также и в рамках Стратегии цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования и аналогичных документов (Интеллектуальная экономика, 2009; Клейнер, 2020; Лапидус, 2024). При этом образовательные организации также оказывают платные услуги, что позволяет применять к ним подходы, используемые для развития коммерческих фирм.

Стоит отметить и другую особенность управления учебными заведениями. Руководителями вузов, как правило, становятся представители научно-образовательного сообщества, обладающие компетенциями в данной сфере и знакомые с ее спецификой; при этом их профессиональные управленческие компетенции часто являются вторичными, соответственно, не каждый руководитель обладает необходимыми навыками выстраивания эффективных бизнес-процессов в организации. Индивидуальные характеристики руководителя, в свою очередь, также могут существенно влиять на процесс управления организацией (см., напр.: Давий и др. 2024).

В монографии «Стратегии развития российских вузов» (2008: гл. 5) к отсутствию профессиональных менеджеров и, как следствие, слабости в стратегическом планировании добавляются следующие проблемы низкой эффективности управления университетами: вертикальная децентрализация власти; горизонтальная специализация на уровне подразделений; зачастую неразвитая технологическая структура.

К числу основополагающих необходимо отнести проблему низкой практикоориентированности образования и отсутствие прочных связей с реальным сектором экономики. Для решения этой

проблемы авторы предлагают не только меры по изменению подходов к формированию профессорско-преподавательского состава, но и вовлечение обучающихся в производственные процессы, кардинальный пересмотр учебных программ и дисциплин, а также дебюрократизацию всей университетской системы (Балацкий, Екимова, 2022b).

Также присутствуют проблемы представления отечественной высшей школы на международной арене. В последнее десятилетие предпринимались различные попытки для преодоления данной ситуации: национальный проект «Образование», «Проект 5-100» и др. В ряде работ (Гришин и др., 2019; Московкин и др., 2019; Губа, 2022; Эбзеева, Смирнова, 2022) указывается на системный характер данной проблемы, связанный не только с излишне амбициозными планами, но и с такими факторами, как малая доля качественных англоязычных публикаций, слабое финансирование НИОКР в стране, перегрузка профессорско-преподавательского состава и пр. (Курбатова, 2023). Применение административных мер по преодолению подобных барьеров, в свою очередь, повлекло лишь недобросовестные действия для достижения заявленных показателей – публикации в «хищнических» журналах, формальные международные коллаборации и т.п., что также вызвало негативный эффект.

Отмечается, что не существует универсальных рейтингов оценки мировых университетов, разные перечни зачастую противоречат друг другу, поэтому стремление отечественных вузов занять высокие позиции в одном из них может негативным образом отражаться на позициях в другом (Балацкий, Екимова, 2022a). При этом есть мнение, что отечественная высшая школа обладает рядом конкурентоспособных компетенций в некоторых научных направлениях, поэтому стратегия «гонки за лидером» в мировых рейтингах не должна противоречить стратегии сохранения уникальных научных школ (Воробьева, Краковецкая, 2017).

Подходы к оценке эффективности деятельности и управления университетом

Существует множество подходов к оценке эффективности управления университетом, которые часто основываются не только на объективных количественных показателях, но и на показателях качественного и субъективного характера.

Один из наиболее распространенных методов – оценка вузов с точки зрения целевой функции и базовых показателей результативности. Прежде всего, речь идет о мониторинге со стороны контролирующих органов, который опирается на анализ фактического исполнения плановых показателей, поставленных перед руководством вуза. В то же самое время этого не всегда достаточно для сравнения учебных заведений между собой в силу большого числа расхождений и неоднозначности установленных плановых показателей. Такой подход также несет в себе угрозу возникновения институциональной ловушки метрик, когда стремление к достижению плановых показателей результативности может негативно влиять как на накопление и передачу неявных знаний, так и на внутриорганизационные ценности (см. подр.: Вольчик и др., 2021).

Е.В. Романов (2021) предлагает подход, учитывающий различные типы вузов (федеральные, национальные, опорные и обычные), для которых выделяются группы показателей, характеризующие вклад в подготовку специалистов, генерацию знаний и кадровое воспроизводство. При этом отмечается, что важен не только учет входных характеристик (например, средних баллов абитуриентов), но и реальных достижений и вклада вузов в развитие региона и страны в целом.

Престижность обучения часто оценивается через международные рейтинги, формирующие оценки на основе комплексной системы показателей. К числу таких относятся всемирно известные рейтинги *QS*, *THE*, *ARWU*, *CWUR*, *NTU* и др. Методику оценки вуза, основанную на подобных рейтингах, предлагают в работе Е.В. Балацкий и Н.А. Екимова (2018). Необходимым условием отнесения вуза к университетам мирового класса является его вхождение в топ-100 хотя бы одного из перечисленных рейтингов, достаточным условием – вхождение вуза в топ-50 не менее чем по пяти предметным рейтингам одной системы оценивания.

Подход к оценке эффективности деятельности университетов, основанный на производственной функции¹, предлагается в работе А.А. Егорова (2020). По мнению автора, результаты, полученные с помощью производственной функции, могут применяться в качестве дополнительной метрики по

¹ В качестве переменных в модель включаются доходы университета, средний балл ЕГЭ, численность НПП, численность трудоустроенных выпускников, количество публикаций, количество цитирований, объем НИОКР (Егоров, 2020).

распределению ресурсов между университетами – от менее эффективных к более эффективным. Иной подход продемонстрирован в работе Е.В. Романова (2019), согласно которому при определении эффективности деятельности университета необходимо обращать внимание на две основные составляющие: приобретенные выпускниками способности к самостоятельному обучению и формализации новых знаний, а также спрос на выпускников на рынке труда. Также требуется отметить подход, опирающийся на оценку стоимости интеллектуального капитала вуза (Новгородов, 2018).

Университеты нередко рассматриваются через отражение их деятельности в международных базах данных (см., напр.: Orduna-Malea et al., 2019), таких как *Web of Science* и *Scopus*. Такой подход часто подвергается критике (Tennant, 2020), в том числе предлагаются более продвинутые решения для оценки эффективности деятельности университетов в научной сфере (Bornmann et al., 2023).

Экосистемные аспекты деятельности отечественных вузов

Современные условия требуют от российских университетов выстраивания работы по экосистемному образцу за счет расширения набора функций, выхода за пределы исключительно образовательной деятельности и поиска более разностороннего приложения имеющихся у вузов компетенций. Под экосистемой в данном случае будем понимать «пространственно локализованный комплекс неконтролируемых иерархически организаций, бизнес-процессов, инновационных проектов и инфраструктурных систем, взаимодействующих между собой в ходе создания и обращения материальных и символических благ и ценностей, способный к длительному самостоятельному функционированию за счет кругооборота указанных благ и систем» (Клейнер, 2019: 40). Таким образом, экосистема университета представляет собой совокупность внешних и внутренних акторов, связанных друг с другом для обеспечения циклов производства и воспроизводства широкой номенклатуры продуктов и услуг, которые объединены под брендом образовательного учреждения. Университет может выступать либо участником территориально локализованной экосистемы, например, в рамках региона присутствия, либо инициатором формирования собственной экосистемы. Как отмечается в работе А.С. Березина с коллегами (2023), коллаборация с местными властями благотворно влияет на развитие университета, сохранение талантливой молодежи в регионе, повышение интеллектуального потенциала территории в целом.

В то же самое время в университетах наблюдается значительная неоднородность состава лиц, причастных как к управлению, так и к осуществлению формального и неформального контроля за деятельностью вуза (см. подр.: Маслова, Гаффорова, 2012). Дополнительно отметим, что спрос на результаты образовательных услуг также имеет двойственную природу: основным потребителем результатов и заинтересованными в качестве оказания образовательных услуг, с одной стороны, являются студенты и их родители, а с другой стороны, государственные и бизнес-структуры, потребность в кадрах которых удовлетворяют выпускники (Щербина, Попова, 2019). С точки зрения управления такой неоднородной структурой должны ставиться задачи не только обеспечения эффективного менеджмента каждого отдельного направления, но и гармонизации подходов к управлению организацией в целом (Kleiner, Kobylko, 2022).

Современный университет не только выполняет образовательную функцию, но и занимается исследовательской и коммерческой деятельностью. В ряде вузов открываются базовые кафедры предприятий, целью которых является целевая подготовка кадров (см., напр.: Флек, Угнич, 2020), создаются бизнес-инкубаторы, технопарки, центры трансфера технологий, стартапы, спин-офф компании и др. (см. также: Куракова, Цветкова, 2021; Юрова и др., 2023). Подчеркивается важная роль университета в качестве объединяющего и гармонизирующего элемента интересов бизнеса, общества и государства для развития инновационной экономики (Брылина, 2018: 2215).

Построение собственных экосистем наделяет университеты преимуществами, затрагивающими следующие внутренние процессы: образовательный, научно-исследовательский, предпринимательский, инновационный и организационно-управленческий (Изотова, Гаврилюк, 2022).

Внутреннее и внешнее управление в университетах

Последнее время развивается концепция так называемого внутреннего управления или «участия в управлении» (*shared governance*) в университетах, предполагающая коллегиальное управление университетом сотрудниками, преподавателями и другими стейкхолдерами. В книге «Участие в

управлении университетом» (2016) приводятся примеры успешного внедрения элементов такого подхода в российских университетах, а также выделяется ряд принципов для организации «участия в управлении»: все группы стейкхолдеров должны участвовать в управлении; за принятие решений отвечает группа с наибольшей экспертизой; у администрации есть право вето.

В результате исследования П.А. Амбарова и Г.Е. Зборовский (2017) приходят к выводу о необходимости усиления и развития открытости, демократизации, партисипативности в процессе управления российскими университетами. Данная тенденция коррелирует с современными подходами к долгосрочному планированию, согласно которым к разработке стратегии целесообразно привлекать не только топ-менеджмент, но и экспертов, обладающих глубоким пониманием специфических процессов и трендов (см.: Gegenhuber, Dobusch, 2016; Weinberger, 2019; Whittington, Yakis-Douglas, 2020; Splitter et al., 2021; Reeves, Candelon, 2022: ch. 2).

Однако, как отмечается в критическом анализе современных подходов к управлению в отечественных университетах (Томилин, 2023), в настоящий момент процессы бюрократизации замещают собой гармоничное взаимодействие руководства и сотрудников вузов на благо развития организации и ее эффективного функционирования на благо общества.

Наряду с внутренними аспектами управления важно учитывать и внешнее влияние. Вузы как бюджетные организации не являются независимыми, поэтому отвечают за реализацию целевых стратегических решений органов управления образованием в стране, тем самым формируя единую цепочку «государство – университет – работодатель» (Гурфова, Ашинова, 2020; Кулясова, Трифонов, 2020).

Ряд современных исследований подчеркивает роль университетов в продвижении принципов ответственного потребления и производства, рационального использования ресурсов и минимизации экологических рисков для будущих поколений (Azeiteiro, Davim, 2019; Galarowicz, 2025; Porokova, 2025; Panait et al., 2025). Данный аспект актуализирует духовно-воспитательную функцию вузов как неотъемлемую составляющую высшей школы.

Совокупность описанных выше проблем российских вузов приводит к необходимости внесения изменений в применяющиеся в них управленческие подходы. Возможным ответом, позволяющим преодолеть указанные проблемы, является реорганизация систем управления университетами с целью повышения их устойчивости, сбалансированности и гармоничности развития в стратегической перспективе. Основой такой реорганизации, на наш взгляд, могла бы стать концепция многополярного управления. В рамках данного подхода предлагается переход к многополярной структуризации деятельности организации, согласно которой в качестве объектов управления рассматриваются сквозные (по уровням и по целям) подсистемы.

Концепция многополярного управления

Согласно многополярному подходу к управлению, в любой организации можно выделить четыре полюса власти, в которых концентрируются силы взаимодействия между компонентами внутрифирменного пространства (Клейнер, 2024). Каждому из полюсов соответствует свой тип лидера, который объединяет вокруг себя команду единомышленников и придерживается определенного стиля (типа) управления (табл. 1).

Таблица 1

Соответствие типов лидерства, стиля управления и социальных полюсов внутри организации

№ п/п	Социальный полюс	Социальный лидер	Тип управления
1	Инспиративный	Инспиративный	Административный
2	Интеллектуальный	Интеллектуальный	Автократический
3	Культурный (технологический)	Культурный	Бюрократический
4	Моральный	Духовный	Либеральный

Источник: составлено авторами по (Клейнер, 2024).

Каждый лидер отвечает за выполнение соответствующей целевой внутриорганизационной функции. Инспиративный лидер обеспечивает результативность деятельности организации в долгосрочной перспективе; интеллектуальный лидер – результативность в краткосрочной пер-

спективе; духовный лидер – эффективность деятельности организации в долгосрочной перспективе; культурный лидер – эффективность в краткосрочной перспективе (Клейнер, 2022). Под результативностью здесь понимается способность организации к достижению поставленных целей; под эффективностью – способность организации к рациональному использованию ресурсов в процессе достижения поставленных целей. Таким образом, для достижения устойчивого и гармоничного развития в организации должны присутствовать все четыре типа лидеров, выполняющих закрепленные за ними функции.

Если в организации отсутствует один или несколько лидеров определенных типов, то их зоны ответственности распределяются по имеющимся в организации лидерам. В этом случае происходит замещение функций одного лидера другим, что в большинстве случаев негативно сказывается на деятельности организации в целом. В свою очередь, лидерские качества руководства университета играют важную роль в повышении эффективности менеджмента, развитии партнерств и инновационной деятельности через делегирование, мотивацию и увеличение вовлеченности персонала во внутриорганизационные процессы (Mynbayeva et al., 2024).

Одним из способов оценки наличия и мощности социальных полюсов может быть анализ стратегии – документа, в котором сконцентрированы основные приоритеты долгосрочного развития организации. Необходимо отметить, что университет, как и любая образовательная организация, по своим пространственно-временным характеристикам относится к так называемому процессному типу организаций (см., напр.: Клейнер, Рыбачук, 2017 и др.). Это связано с цикличным характером деятельности университета, разделенной на семестры и сессии, учебные годы, различные уровни обучения и т.д. С позиции системной экономической теории такого рода организациям рекомендуется применение не классической интервальной стратегии, а ее модификации – стратегии, построенной на скользящем подходе, в рамках которого проводится периодическая актуализация действующего документа и его продление на соответствующий период.

Другим способом выявления ключевых элементов многополюсного управления может быть проведение опросов и глубинных интервью соответствующих внутриорганизационных стейкхолдеров.

Исходные данные и дизайн исследования

Стратегия развития как источник информации о деятельности университета

На сегодняшний день все крупные и средние вузы страны – участники проекта «Приоритет 2030» имеют программы долгосрочного развития. Ретроспективный анализ подобных документов показал, что крупные вузы уже достаточно давно начали разработку стратегий как в рамках внутренних инициатив, так и в качестве ответа на различные государственные проекты. Как правило, стратегии (программы) развития вузов представляют собой стандартизированные документы, разрабатываемые университетами с учетом их компетенций и территориальных особенностей.

Структуры стратегий (программ) развития российских вузов также являются стандартными для научно-образовательных организаций, но отличаются от аналогичных материалов в корпоративном секторе. Преимущественно стратегия развития вуза представляет собой текстовый документ, концептуально описывающий желаемое состояние организации и результаты реализации принятой программы за обозначенный срок, и включает в себя:

- историческое и текущее описание объекта планирования;
- отчет о реализации предыдущих стратегий (программ) развития и иных документов (проектов, стратегий по отдельным направлениям деятельности и пр.), если такие имеются – опционально;
- надстратегические внутренние установки – миссия вуза, его цель и т.п.;
- надстратегические внешние установки – соответствие нормативно-правовым документам, макроэкономическим и отраслевым стратегиям;
- территориальные установки, характерные для региональных вузов – описание места образовательной организации в социально-экономическом развитии региона присутствия;
- целевые установки – качественные характеристики и количественные показатели объекта в результате реализации стратегии (программы) развития;

- сценарии достижения обозначенных показателей, дорожные карты;
- перспективные проекты, реализация которых предполагается в рамках стратегии (программы) развития.

Стратегия развития вуза – публичный документ, согласуемый с вышестоящей инстанцией – профильным министерством. Горизонт планирования крупных вузов в настоящий момент – около 10 лет. При этом в рамках образовательной сферы срок планирования редко отвечает каким-либо единым требованиям. Стратегии с длительными сроками исполнения могут быть разделены на два-три этапа (последовательно реализуемые подстратегии в виде дорожной карты в составе программы развития). При этом для многих стратегий развития университетов характерно фактически бессрочное планирование, когда действующая стратегия подвергается актуализации или заменяется своей новой версией раньше даты окончания своего действия. Реализация подобных документов зачастую носит хаотичный характер, обусловленный изменениями, связанными с желанием вхождения вуза в ту или иную государственную программу (проект).

Отметим, что стратегические документы вузов в большинстве своем согласуются с другими стратегическими документами макро- и мезоэкономического уровней. Проблема согласования стратегических документов различных уровней экономической иерархии подробно рассмотрена в (Кобылко, Рыбачук, 2024).

Выборка вузов для проведения исследования

В качестве объекта исследования выбран ряд крупнейших российских вузов для выявления и оценки мощности внутрифирменных полей (полюсов) в структуре управления. В выборку вузов вошли:

1) десять крупнейших российских университетов из числа топ-10 по версии *RAEX* за 2024 г.:

- Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ВШЭ);
- Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО);
- Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (МГУ);
- Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (МГТУ);
- Национальный исследовательский ядерный университет «Московский инженерно-физический институт» (МИФИ);
- Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет) (МФТИ);
- Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС);
- Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ);
- Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ);
- Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финуниверситет).

2) десять федеральных университетов:

- Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта (БФУ);
- Дальневосточный федеральный университет (ДФУ);
- Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского (КФУ им. В.И. Вернадского);
- Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ);
- Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова (САФУ);
- Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова (СВФУ);
- Северо-Кавказский федеральный университет (СКФУ);
- Сибирский федеральный университет (СФУ);
- Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ);
- Южный федеральный университет (ЮФУ).

Для полноты анализа и расширения географической распространенности выборки к крупнейшим вузам из числа топ-10, в которые входят университеты, расположенные в двух городах – Москве и Санкт-Петербурге, были добавлены федеральные университеты, которые находятся в крупных российских городах – Казани, Красноярске, Владивостоке, Калининграде и др.

Стратегические документы университетов, вошедших в выборку, публичны и доступны для анализа. Отметим, что в настоящий момент все исследуемые образовательные организации имеют утвержденные и действующие программы развития.

Дизайн исследования

Проведение оценки мощности управленческих полюсов в университетах, вошедших в выборку, включает в себя следующие этапы исследования.

1. *Контент-анализ стратегических документов вузов и оценка частоты встречаемости лемм (тегов, ключевых слов).* С помощью скрипта на языке *R* актуальная версия стратегии вуза, размещенная на его официальном сайте, разделяется на ключевые слова (теги, леммы). После этого подсчитывается частота встречаемости тегов в документе и отбирается 300 тегов с наибольшей частотой встречаемости (весом) для последующего анализа.

2. *Выделение стратегических приоритетов развития (тем) и их весов.* Для выделения стратегических приоритетов вузов наиболее часто встречающиеся теги, отобранные на предыдущем шаге, классифицируются по приоритетам (темам) развития. Классификация производится вручную, на основе метода экспертных оценок. После этого рассчитывается относительная частота встречаемости тегов, отнесенных к каждой теме, по отношению к общей частоте встречаемости всех тегов по университету. Дополнительно также учитывается ограничение – суммарная частота встречаемости тегов, которая была классифицирована по темам, должна составлять не менее 50% от общей частоты встречаемости тегов, отобранных для анализа, по каждому университету.

3. *Классификация стратегических приоритетов по полюсам управления (лидерам).* Полученные темы соотносятся с социальными лидерами (инспиративным духовным, культурным и интеллектуальным), таким образом определяется мощность соответствующих внутриорганизационных полюсов. После этого выполняется нормализация степени (доли) влияния каждого лидера на организацию и каждый социальный полюс по отдельности.

4. *Классификация университетов по группам в зависимости от полученных результатов.* С учетом особенностей структуры управления и усиления (ослабления) тех или иных полюсов вузы распределяются по группам.

Ниже приводятся результаты проведенного исследования многополярного управления в российских вузах на основе их стратегических документов.

Результаты контент-анализа стратегических приоритетов и организационных особенностей в российских университетах

Контент-анализ стратегических документов 20 ведущих российских университетов выявил восемь ключевых тематических блоков, отражающих долгосрочные приоритеты развития данных организаций. Отдельно отметим, что одной из центральных тем в проанализированном массиве стратегических документов стало научное и технологическое лидерство. Данный факт дополнительно подтверждает тезис о смещении приоритетов университетов с образовательной деятельности на научно-технологическое развитие.

Более подробно результаты распределения тегов по темам, полученные за счет классификации наиболее часто встречающихся тегов, представлены в табл. 2.

Ввиду низкой информативности и отсутствия технической возможности корректно представить полный массив данных по частоте встречаемости всех тегов перейдем к распределению тем по социальным лидерам (табл. 3) и ниже приведем агрегированный анализ нормированной частоты встречаемости тегов в разрезе социальных полюсов в топ-10 крупнейших вузов (табл. 4) и федеральных университетах (табл. 5). Дополнительно введем условные обозначения: инспиративный полюс (*A*), духовный полюс (*B*), культурный полюс (*C*) и интеллектуальный полюс (*D*).

Классификация тем по полюсам выполнена в соответствии с концепцией многополярного управления, согласно которой каждый социальный лидер олицетворяет определенный тип власти и отвечает за развитие соответствующей подсистемы организации. *Инспиративный лидер* связан с мотивацией, вовлеченностью и управлением ресурсами; *духовный лидер* – с ценностями, идентичностью и внешней миссией; *культурный лидер* – с процессами, технологиями и образовательной средой;

интеллектуальный лидер – с наукой, исследованиями и стратегическим мышлением. Отнесение тем к конкретному полюсу управления осуществлялось на основе содержательного анализа лексических маркеров и семантической близости к функциям соответствующей подсистемы.

Таблица 2

**Результаты классификации тегов по приоритетам
стратегического развития российских вузов**

№	Темы	Теги
1	Научное и технологическое лидерство	Исследователь, наука, прикладной, технологический, отрасль, научный, эксперт, консорциум, НТР, продукт, потенциал, ученый, внедрение, интеллектуальный, результат, разработка, исследовательский, исследование, академический, инновационный, грант, инновация и др.
2	Цифровизация, искусственный интеллект (ИИ) и цифровые двойники	Цифровой, информационный, цифровизация, ИИ, искусственный, интеллект, нейросеть, цифровой двойник, цифровая кафедра, ИТ, информационные технологии, моделирование, модель, трансформация, большие данные, big data, ИКТ, информационно-коммуникационные технологии, среда, облачный, аналитика, информационные системы и др.
3	Образование и подготовка кадров	Знание, НПР, компетенция, преподаватель, квалификация, учебный, специалист, кадровый, педагогический, профессиональный, обучаться, студент, курс, кадр, повышение, образовательный, обучение, программа, дополнительный, институт, образование, аспирант и др.
4	Региональное развитие и национальная безопасность	Национальный, политика, социальный, федеральный, российский, федерация, страна, регион, региональный, жизнеобеспечение, эксклав, безопасность, суверенитет, национальная повестка, территория, Россия, территориальный, власть, отечественный, государственный и др.
5	Международное сотрудничество и глобальные вызовы	Международный, глобальный, мировой, иностранный, сотрудничество, мир, внешний, диалог, участие, зарубежный, экспорт, мягкая сила, международные связи, импорт, импортный, экспортный, соглашение, ЕАЭС, БРИКС, туризм и др.
6	Инженерное и техническое лидерство	Проект, технология, платформа, платформенный, лаборатория, оборудование, инженерный, инженер, приборостроение, технический, промышленный, инжиниринг, индустриальное партнерство, инженерные компетенции, модернизация, техника, оснащение, проектный, ИЦК, квантовый, производственный, чип и др.
7	Управление, инфраструктура и эффективность	Управление, бизнес, бюджет, качество, экономический, эффективный, эффективность, анализ, бюджетный, финансовый, рынок, рост, доход, стратегия, кампус, объем, стратегический, университет, целевой, цель, центр, экономика и др.
8	Молодежная политика и таланты	Мероприятие, молодой, талант, талантливый, молодежный, молодежь, стажировка, студенческий, выпускник, стартап, профориентация, карьера, лауреат, олимпиада, креативный и др.

Источник: составлено авторами.

Таблица 3

**Распределение тем по социальным лидерам (полюсам управления)
в российских университетах**

№	Социальный лидер	Темы
1	Инспиративный полюс (А)	– управление, инфраструктура и эффективность (7)
2	Духовный полюс (В)	– региональное развитие и национальная безопасность (4); – международное сотрудничество и глобальные вызовы (5); – молодежная политика и таланты (8)
3	Культурный полюс (С)	– цифровизация, ИИ и цифровые двойники (2); – образование и подготовка кадров (3); – инженерное и техническое лидерство (6)
4	Интеллектуальный полюс (D)	– научное и технологическое лидерство (1)

Источник: составлено авторами.

Таблица 4
Результаты расчетов мощностей внутриорганизационных полюсов в российских вузах (топ-10)

Полюс \ Вуз	ВШЭ	МГИМО	МГУ	МГТУ	МИФИ	МФТИ	РАНХиГС	СПбГУ	СПбПУ	Финансовый университет
Инспиративный полюс (А)	35,08%	24,49%	23,78%	25,91%	18,90%	21,58%	30,98%	30,13%	25,61%	32,73%
Духовный полюс (В)	14,70%	20,64%	17,81%	8,50%	5,62%	10,43%	15,48%	13,58%	14,01%	15,33%
Культурный полюс (С)	36,88%	37,32%	34,53%	47,21%	61,71%	42,31%	41,03%	37,26%	44,93%	34,39%
Интеллектуальный полюс (D)	13,34%	17,55%	23,87%	18,38%	13,77%	25,67%	12,51%	19,03%	15,45%	17,55%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Источник: рассчитано авторами.

Таблица 5
Результаты классификации тегов по приоритетам стратегического развития российских вузов (федеральные вузы)

Полюс \ Вуз	БФУ	ДВФУ	КФУ им. В.И. Вернадского	КФУ	САФУ	СВФУ	СКФУ	СФУ	УрФУ	ЮФУ
Инспиративный полюс (А)	31,49%	31,90%	24,82%	22,89%	29,86%	22,81%	31,17%	24,94%	28,75%	27,08%
Духовный полюс (В)	14,44%	13,39%	13,75%	16,36%	21,21%	14,10%	16,84%	17,18%	10,00%	8,55%
Культурный полюс (С)	35,65%	32,44%	39,31%	39,91%	35,21%	43,16%	31,83%	33,75%	39,71%	41,63%
Интеллектуальный полюс (D)	18,42%	22,27%	22,12%	20,84%	13,72%	19,93%	20,16%	24,14%	21,55%	22,75%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Источник: рассчитано авторами.

Выводы исследования

В результате анализа распределения управленческих полюсов в 20 ведущих российских университетах – десяти из топ-10 по рейтингу *RAEX* и десяти федеральных – выявилась устойчивая структурная особенность: во всех вузах доминирует культурный полюс, в котором приоритет отдается развитию цифровизации, качества образовательных процессов, инженерного и технического лидерства. Доля указанного полюса колеблется от 32% до 62%, достигая максимума в технических вузах, таких как МИФИ, МГТУ и СПбПУ. В свою очередь, инспиративный полюс, связанный со стратегическим планированием, повышением эффективности деятельности и развитием инфраструктуры, ярко выражен в социально-экономических вузах – ВШЭ, Финуниверситете, РАНХиГС и некоторых федеральных университетах, таких как ДВФУ, БФУ и СКФУ.

Анализ распределения мощностей управленческих полюсов позволил выявить четыре устойчивых паттерна, отражающих дифференциацию высшей школы в соответствии с ее миссией, профилем и территориальной ролью. Вузы, в которых доминирует культурный полюс ($C > 40\%$) и имеющие относительно низкие значения мощности духовного полюса ($B < 15\%$), отнесены к группе *культурно-технических университетов*. В эту группу вошли МГТУ, МИФИ, СПбПУ, СВФУ – преимущественно технические вузы или вузы с техническим уклоном. Вторая группа – *инспиративно-гуманитарные университеты*, демонстрирующие высокие значения мощности инспиративного полюса ($A > 30\%$). К этой группе были отнесены ВШЭ, РАНХиГС, Финуниверситет – преимущественно гуманитарные вузы. Третья группа – *интеллектуально-исследовательские университеты*, отличающиеся высокими значениями мощности интеллектуального полюса ($D > 20\%$) и относительно сбалансированным распределением мощности остальных полюсов. В вузах данной группы – МГУ, СФУ – приоритет отдается развитию научного и технологического лидерства. Четвертая группа – *ценностно-региональные университеты* – обладает повышенной долей духовного полюса ($B > 20\%$) и выраженной региональной ориентацией. Сильной стороной данных вузов – МГИМО, САФУ – является нравственно-патриотическое развитие молодежи, социально-экономическое развитие территорий и расширение международного сотрудничества.

Остальные вузы представляют имеют смешанные профили, в которых комбинируются черты нескольких базовых паттернов, указанных выше. Так, МФТИ является как интеллектуально-исследовательским ($D > 20\%$), так и культурно-техническим университетом ($C > 40\%$, $B < 15\%$). СПбГУ и БФУ тяготеют больше в сторону инспиративно-гуманитарных вузов, но при этом обладают развитыми интеллектуальными полюсами. ДВФУ и СКФУ могут быть отнесены как к группе инспиративно-гуманитарных вузов ($A > 30\%$), так и к группе интеллектуально-исследовательских университетов ($D > 20\%$). При этом у СКФУ также высока мощность духовного полюса. КФУ им. В.И. Вернадского и КФУ больше тяготеют к профилю культурно-технических университетов, но имеют высокую мощность духовных полюсов и могут быть в то же самое время отнесены и к группе интеллектуально-исследовательских вузов ($D > 20\%$). УрФУ и ЮФУ, в свою очередь, имеют профили как культурно-технических, так и интеллектуально-исследовательских университетов, отличительной особенностью которых является высокая мощность инспиративных полюсов.

Таким образом, можно заключить, что в российских вузах наблюдается значительная дифференциация структуры управленческих полюсов и только чуть больше половины (11 из 20) рассмотренных университетов можно отнести к разряду монопрофильных. С другой стороны, расширение функционала университетов и размывание их профилей следует рассматривать не как отклонение от нормы, а как следствие адаптации к требованиям времени и вызовам территориального развития.

Обсуждение результатов

Полученные в исследовании результаты подтверждают, что модель многополярного управления позволяет выявлять паттерны стратегического поведения организаций и может быть использована для повышения качества управления.

Во-первых, анализ весовых характеристик четырех управленческих полюсов (инспиративного, духовного, культурного и интеллектуального) позволяет перейти к оценке реального управленческого профиля вуза. Такая диагностика может стать основой целенаправленной ре-

организации управленческой структуры, направленной на устранение дисбалансов и повышение системной устойчивости организации.

Во-вторых, выделенные паттерны управления университетами могут быть использованы для дифференциации и повышения эффективности государственной политики поддержки вузов. Так, для преодоления структурной асимметрии одним организациям требуются ресурсы на развитие научной инфраструктуры, другим – на укрепление связей с партнерами в регионах и/или за рубежом, третьим – на поддержку инновационных проектов.

В-третьих, модель многополярного управления может быть использована для распределения ответственности за реализацию стратегических приоритетов между ключевыми лидерами внутри организаций, что позволит повысить эффективность достижения долгосрочных целей за счет синхронизации усилий и четкого закрепления персональной ответственности за конкретные направления развития.

Вместе с тем следует отметить и ряд ограничений предложенной модели, которые необходимо учитывать при ее внедрении в управленческую практику. В соответствии с исходным вариантом теории социального лидерства предполагается, что в организации должны присутствовать четыре социальных лидера, формирующих вокруг себя соответствующие поля притяжения. В реальности некоторые лидеры могут отсутствовать или имеющиеся специалисты могут вступать в противоречия, что снижает скорость принятия решений и общую эффективность деятельности. Кроме того, в модели не учитываются внешние ограничения (нормативно-правовые, бюджетные, кадровые и др.), которые в российской системе высшего образования часто определяют содержание стратегии в большей степени, чем внутренние управленческие приоритеты. Наконец, стратегические документы, на основе которых проводился анализ, могут носить «отчетный» характер и только косвенно отражать реальные стратегические приоритеты, поскольку университеты часто вынуждены адаптировать свои стратегии под требования государственных программ.

Заключение

В ходе исследования выявлены стратегические приоритеты и проведена оценка структуры управления российскими университетами. Определено, что во всех вузах, вошедших в выборку, наибольшим весом обладает культурный полюс, что представляется логичным, учитывая традиционную роль высшей школы как института образования и воспитания. В то же время более детальный анализ стратегических документов показывает, что основное внимание вузы уделяют не развитию образовательных инициатив, а процессам управления, цифровизации, инфраструктурной модернизации, коммерциализации научных результатов и повышению эффективности деятельности – направлениям, характерным скорее для корпоративного сектора, чем для образовательных организаций.

Содержание рассмотренных стратегий подтверждает широкий функционал, разноплановую и многоаспектную деятельность современных университетов, выходящую далеко за рамки классического понимания роли организаций высшего образования. Подобная трансформация отчасти соответствует глобальным трендам, отчасти обусловлена внешним нормативным давлением, ориентацией на государственные программы и рейтинговые процедуры.

В связи с этим особую значимость приобретает соответствие университета своему «профилю». Каждый вуз, с одной стороны, должен развивать ведущий(ие) полюс(ы) как ядро своей идентичности и конкурентных преимуществ, а с другой – сохранять минимально необходимый уровень развития остальных полюсов, поскольку их ослабление ставит под угрозу системную целостность и долгосрочную устойчивость организации.

Таким образом, ключевым условием устойчивого развития университетов становится поиск баланса между специализацией и целостностью, который, в свою очередь, должен определяться как установленными приоритетами развития страны, так и конкретными запросами территорий, на которых расположены эти вузы. В перспективе полученные результаты создают основу для картографирования российской системы высшего образования – создания карты университетов, отражающей их профильную ориентацию и конфигурацию полюсов. Такая карта могла бы лечь в основу научно обоснованной государственной политики в сфере высшего образования, позволяя обосновать оптимальное количество и территориальное распределение университетов каждого типа на региональном и федеральном уровнях.

Литература / References

- Амбарова П.А., Зборовский Г.Е. (2017). Управление университетами в оценках образовательных общностей. *Университетское управление: практика и анализ* **21**(3), 100–111. [Ambarova, P., Zborovsky, G. (2017). University management in the assessments of educational communities. *University Management: Practice and Analysis* **21**(3), 100–111 (in Russian)]. DOI: 10.15826/umpa.2017.03.042
- Балацкий Е.В., Екимова Н.А. (2018). Опыт идентификации университетов мирового класса. *Мировая экономика и международные отношения* **62**(1), 104–113. [Balatsky, E., Ekimova, N. (2018). Experience in identifying world-class universities. *World Economy and International Relations* **62**(1), 104–113 (in Russian)]. DOI: 10.20542/0131-2227-2018-62-1-104-113
- Балацкий Е.В., Екимова Н.А. (2022a). Идентификация университетов мирового класса: деструктивный плюрализм. *Мир новой экономики* **16**(3), 6–19. [Balatsky, E., Ekimova, N. (2022a). Identification of world-class universities: Destructive pluralism. *The World of New Economy* **16**(3), 6–19 (in Russian)]. DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-3-6-19
- Балацкий Е.В., Екимова Н.А. (2022b). Переформатирование российского университета в условиях гибридной войны. *Вопросы регулирования экономики* **13**(4), 24–38. [Balatsky, E., Ekimova, N. (2022b). Reformatting the Russian university in the context of hybrid warfare. *Journal of Economic Regulation* **13**(4), 24–38 (in Russian)]. DOI: 10.17835/2078-5429.2022.13.4.024-038
- Березин А.С., Минаева О.А., Медведицкова А.С., Юрова О.В. (2023). Развитие экосистемы проектной деятельности университета в интересах ключевых стейкхолдеров региона. *Вопросы инновационной экономики* **13**(1), 453–470. [Berezin, A., Minaeva, O., Medveditskova, A., Yurova, O. (2023). Development of the university project activity ecosystem in the interests of key regional stakeholders. *Issues of Innovative Economy* **13**(1), 453–470 (in Russian)]. DOI: 10.18334/vinec.13.1.117040
- Брылина И.В. (2018). Роль региональных университетов в кластерно-сетевом партнерстве. *Профессиональное образование в современном мире* **8**(4), 2212–2223. [Brylina, I. (2018). The role of regional universities in cluster-network partnerships. *Professional Education in the Modern World* **8**(4), 2212–2223 (in Russian)]. DOI: 10.15372/PEMW20180409
- Вольчик В.В., Жук А.А., Фурса Е.В. (2021). Механизмы преодоления институциональных ловушек в сфере образования и науки. *Журнал институциональных исследований* **13**(1), 135–155. [Volchik, V., Zhuk, A., Fursa, E. (2021). Mechanisms for overcoming institutional traps in education and science. *Journal of Institutional Studies* **13**(1), 135–155 (in Russian)]. DOI: 10.17835/2076-6297.2021.13.1.135-155
- Воробьева Е.С., Краковецкая И.В. (2017). Продвижение российских вузов в мировые рейтинги конкурентоспособности: цель близка? *Креативная экономика* **11**(5), 521–552. [Vorobyeva, E., Krakovetskaya, I. (2017). Promoting Russian universities in global competitiveness rankings: Is the goal near? *Creative Economy* **11**(5), 521–552 (in Russian)]. DOI: 10.18334/ce.11.5.37857
- Гришин В.И., Штыхно Д.А., Шубенкова Е.В. (2019). Повышение конкурентоспособности российских университетов на мировой арене: проблемы и пути решения. *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова* (4), 85–95. [Grishin, V., Shtykhno, D., Shubenkova, E. (2019). Enhancing the competitiveness of Russian universities on the global stage: Challenges and solutions. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics* (4), 85–95 (in Russian)]. DOI: 10.21686/2413-2829-2019-4-85-95
- Губа К.С. (2022). Наукометрические показатели в оценке российских университетов: обзор исследований. *Мир России. Социология. Этнология* **31**(1), 49–73. [Guba, K. (2022). Scientometric indicators in the assessment of Russian universities: A review of studies. *Universe of Russia. Sociology. Ethnology* **31**(1), 49–73 (in Russian)]. DOI: 10.17323/1811-038X-2022-31-1-49-73
- Гурфова Р.В., Ашинова И.В. (2020). Взаимодействие университета и региона в условиях цифровой экономики. *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий* **82**(4), 307–312. [Gurfova, R., Ashinova, I. (2020). University-region interaction in the digital economy. *Proceedings of Voronezh State University of Engineering Technologies* **82**(4), 307–312 (in Russian)].
- Давий А.О., Молодчик М.А., Матвеева-Рам, Е.Е., Санина К.Ю. (2024). Влияние индивидуальных характеристик руководителя на процесс цифровизации предприятия. *Российский журнал*

- менеджмента **22**(4), 698–718. [Daviy, A., Molodchik, M., Matveeva-Ram, E., Sanina, K. (2024). The impact of individual leader characteristics on enterprise digitalization. *Russian Management Journal* **22**(4), 698–718 (in Russian)]. DOI: 10.21638/spbu18.2024.404
- Егоров А.А. (2020). Оценка эффективности деятельности университетов на основе их производственных функций. *Университетское управление: практика и анализ* **24**(4), 87–99. [Egorov, A. (2020). Assessing university performance based on production functions. *University Management: Practice and Analysis* **24**(4), 87–99 (in Russian)]. DOI: 10.15826/umpra.2020.04.037
- Изотова А.Г., Гаврилюк Е.С. (2022). Экосистемный подход как новый тренд развития высшего образования. *Вопросы инновационной экономики* **12**(2), 1211–1226. [Izotova, A., Gavriluk, E. (2022). Ecosystem approach as a new trend in higher education development. *Issues of Innovative Economy* **12**(2), 1211–1226 (in Russian)]. DOI: 10.18334/vines.12.2.114869
- Интеллектуальная экономика – технологические вызовы XXI века: Монография (2009) / науч. ред. О. Сабден, Е. Наумов. Алматы: Эксклюзив. [Sabden, O., Naumov, E. (eds.) (2009). *Intellectual Economy – Technological Challenges of the 21st Century*. Almaty: Eksklyuziv Publ. (in Russian)].
- Клейнер Г.Б. (2019). Экономика экосистем: шаг в будущее. *Экономическое возрождение России* (1), 40–45. [Kleiner, G. (2019). Ecosystem economics: A step into the future. *Economic Revival of Russia* (1), 40–45 (in Russian)].
- Клейнер Г.Б. (2020). Интеллектуальная экономика нового века: экономика постзнаний. *Экономическое возрождение России* (1), 35–42. [Kleiner, G. (2020). Intellectual economy of the new century: Post-knowledge economy. *Economic Revival of Russia* (1), 35–42 (in Russian)].
- Клейнер Г.Б. (2022). Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией. *Вопросы экономики* (4), 26–44. [Kleiner, G. (2022). Social leadership, power splitting, and inclusive organizational governance. *Voprosy Ekonomiki* (4), 26–44 (in Russian)]. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-4-26-44
- Клейнер Г.Б. (2024). Многополярное управление организацией. *Российский журнал менеджмента* **22**(2), 163–178. [Kleiner, G. (2024). Multipolar organizational governance. *Russian Management Journal* **22**(2), 163–178 (in Russian)]. DOI: 10.21638/spbu18.2024.201
- Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А. (2017). *Системная сбалансированность экономики*. М.: Издательский дом «Научная библиотека». [Kleiner, G., Rybachuk, M. (2017). *Systemic balance of the economy*. Moscow: Publishing House “Scientific Library” (in Russian)].
- Кобылко А.А., Рыбачук М.А. (2024). Сравнительный анализ стратегий мезоуровня: регион, отрасль, корпорация. *Russian Journal of Economics and Law* **18**(4), 898–911. [Kobylko, A., Rybachuk, M. (2024). Comparative analysis of meso-level strategies: Region, industry, corporation. *Russian Journal of Economics and Law* **18**(4), 898–911 (in Russian)]. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.4.898-911
- Кулясова Е.В., Трифонов П.В. (2020). Развитие форм взаимодействия университетов и бизнес-сообщества в условиях цифровой экономики. *Стратегические решения и риск-менеджмент* **11**(2), 216–223. [Kulyasova, E., Trifonov, P. (2020). Developing forms of interaction between universities and the business community in the digital economy. *Strategic Decisions and Risk Management* **11**(2), 216–223]. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-2-216-223
- Куракова Н.Г., Цветкова Л.А. (2021). Технологическое предпринимательство в региональных университетах России: факторы сдерживания и ускорения. *Экономика науки* **7**(3), 170–187. [Kurakova, N., Tsvetkova, L. (2021). Technological entrepreneurship in regional Russian universities: Constraining and accelerating factors. *Economics of Science* **7**(3), 170–187 (in Russian)].
- Курбатова М.В. (2023). Управление по результатам в российском образовании: проблемы нормативного регулирования. *ЭКО* (3), 8–26. [Kurbatova, M. (2023). Results-based management in Russian education: Issues of regulatory regulation. *ECO* (3), 8–26 (in Russian)]. DOI: 10.30680/EC00131-7652-2023-3-8-26
- Лapidус Л.В. (2024). Онтогенез цифровой экономики и экономики данных: концепция «интеллектуальная гиперсвязанность в Индустрии X.0». *Российский журнал менеджмента* **22**(3), 370–400. [Lapidus, L. (2024). Ontogenesis of the digital economy and data economy: The concept of “intelligent hyperconnectivity in Industry X.0”. *Russian Management Journal* **22**(3), 370–400 (in Russian)]. DOI: 10.21638/spbu18.2024.302

- Маслова Л.Д., Гаффорова Е.Б. (2012). Стратегическое управление вузами: анализ требований заинтересованных сторон. *Университетское управление: практика и анализ* (5), 53–60. [Maslova, L., Gafforova, E. (2012). Strategic university management: Stakeholder requirements analysis. *University Management: Practice and Analysis* (5), 53–60 (in Russian)].
- Московкин В.М., Чжан Х., Садовски М.В. (2019). Какие российские университеты имеют шансы войти в 2020 г. в TOP-100 трех ведущих мировых рейтингов? *Экономика науки* 5(2), 143–156. [Moskovkin, V., Zhang, H., Sadovskiy, M. (2019). Which Russian universities have a chance to enter the top 100 of the three leading global rankings in 2020? *Economics of Science* 5(2), 143–156 (in Russian)]. DOI: 10.22394/2410-132X-2019-5-2-143-156
- Новгородов П.А. (2018). Эффективность деятельности вузов: от мониторинга и рейтингов к оценке интеллектуального капитала. *Управленец* 9(1), 48–55. [Novgorodov, P. (2018). University performance efficiency: From monitoring and rankings to intellectual capital assessment. *Upravlenets – The Manager* 9(1), 48–55 (in Russian)]. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-1-7
- Романов Е.В. (2019). Оценка эффективности деятельности вузов: противоречия и парадоксы. Часть I. *Образование и наука* 21(9), 9–48. [Romanov, E. (2019). Assessing university performance: Contradictions and paradoxes. Part I. *Education and Science* 21(9), 9–48 (in Russian)]. DOI: 10.17853/1994-5639-2019-9-9-48
- Романов Е.В. (2021). Оценка эффективности деятельности российских вузов: нужно ли менять парадигму? *Образование и наука* 23(6), 84–125. [Romanov, E. (2021). Assessing the performance of Russian universities: Is it necessary to change the paradigm? *Education and Science* 23(6), 84–125 (in Russian)]. DOI: 10.17853/1994-5639-2021-6-83-125
- Садовая Е.С., Юревич М.А. (2025). Образование в контексте современной борьбы за лидерство. *Terra Economicus* 23(3), 68–80. [Sadovaya, E., Yurevich, M. (2025). Education in the context of the modern struggle for leadership. *Terra Economicus* 23(3), 68–80 (in Russian)]. DOI: 10.18522/2073-6606-2025-23-3-68-80
- Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы* (2008) / Под науч. ред. Н.Л. Титовой. М.: МАКС Пресс. 668 с. [Titova, N. (ed.) (2008). *Strategies for the development of Russian universities: Responding to new challenges*. Moscow: MAKS Press. 668 pp. (in Russian)].
- Томилин О.Б. (2023). Критический обзор эволюции практик университетского менеджмента. *Университетское управление: практика и анализ* 27(3), 115–130. [Tomilin, O. (2023). A critical review of the evolution of university management practices. *University Management: Practice and Analysis* 27(3), 115–130 (in Russian)]. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.027
- Участие в управлении университетом: Научное издание* (2016) / Ответ. ред. О. Бычкова. СПб.: Норма. 120 с. [Bychkova, O. (ed.) (2016). *Participation in University Governance: A Scientific Publication*. St. Petersburg: Norma Publ. (in Russian)].
- Флек М.Б., Угнич Е.А. (2020). Взаимодействие вуза и предприятия: опыт базовой кафедры в подготовке инженерных кадров. *Университетское управление: практика и анализ* 24(3), 122–136. [Flek, M., Ugnich, E. (2020). University-enterprise interaction: The experience of a basic department in training engineering personnel. *University Management: Practice and Analysis* 24(3), 122–136 (in Russian)]. DOI: 10.15826/umpa.2020.03.030
- Флек М.Б., Угнич Е.А. (2025). Развитие устойчивой карьеры инженера в экосистеме воспроизводства человеческого капитала предприятия. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)* 16(4), 762–779. [Flek, M., Ugnich, E. (2025). Developing sustainable engineering careers in the ecosystem of enterprise human capital reproduction. *MIR (Modernization. Innovation. Research)* 16(4), 762–779 (in Russian)]. DOI: 10.18184/2079-4665.2025.16.4.762-779
- Щербина В.В., Попова Е.П. (2019). Вуз как специфический тип организации, его функции и взаимоотношения с внешним окружением. *Научный результат. Серия: Социология и управление* 5(4), 184–199. [Shcherbina, V., Popova, E. (2019). The university as a specific type of organization: Functions and relationships with the external environment. *Research Result. Sociology and Management* 5(4), 184–199 (in Russian)]. DOI: 10.18413/2408-9338-2019-5-4-0-16
- Эбзеева Ю.Н., Смирнова Ю.Б. (2022). Позиции российских вузов в мировых рейтингах в 2022 году. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология* 22(4), 909–918.

- [Ebzeeva, Yu., Smirnova, Yu. (2022). Positions of Russian universities in global rankings in 2022. *RUDN Journal of Sociology* **22**(4), 909–918 (in Russian)]. DOI: 10.22363/2313-2272-2022-22-4-909-918
- Юрова О.В., Медведицкова А.С., Березин А.С., Минаева О.А. (2023). Центры проектной деятельности как элемент экосистемы предпринимательства в университетах. *Лидерство и менеджмент* **10**(2), 579–596. [Yurova, O., Medveditskova, A., Berezin, A., Minaeva, O. (2023). Project activity centers as an element of the entrepreneurship ecosystem in universities. *Leadership and Management* **10**(2), 579–596 (in Russian)].
- Azeiteiro, U., Davim, J.P. (Eds.). (2019). *Higher Education and Sustainability: Opportunities and Challenges for Achieving Sustainable Development Goals*. CRC Press. DOI: 10.1201/b22452
- Bornmann, L., Gralka, S., de Moya Anegón, F., Wohlrabe, K. (2023). Efficiency of universities and research-focused institutions worldwide: The introduction of a new input indicator reflecting institutional staff numbers. *Journal of Informetrics* **17**(2), 101400. DOI: 10.1016/j.joi.2023.101400
- Ferdousmou, J., Samiun, M., Mohammad, N. et al. (2025). IT management strategies for scaling artificial intelligence-powered educational systems in American schools and universities. *Journal of Posthumanism* **5**(2), 470–486. DOI: 10.63332/joph.v5i2.433
- Galarowicz, A. (2025). Cooperation between universities and the business community as a form of achieving sustainable development. *E-mentor* **108**(1), 14–24. DOI: 10.15219/em108.1692
- Gegenhuber, T., Dobusch, L. (2016). Making an impression through openness: How open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. *Long Range Planning* **50**(3), 337–354. DOI: 10.1016/j.lrp.2016.09.001
- Kalebar, R., Swetha, N., Mahadev, A., Naveen, C.L., Diganta, K. D. (2024). Strategic management in higher education: Navigating challenges and opportunities. *Journal of Informatics Education and Research* **1**(2), 97. DOI: 10.52783/jier.v4i2.717
- Kleiner, G., Kobylko, A. (2022). Business ecosystem strategy: Design and specifics. In: Vasiliev Y.S., Pankratova N.D., Volkova V.N., Shipunova O.D., Lyabakh N.N. (eds.) *System Analysis in Engineering and Control. SAEC 2021. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 442 (pp. 43–51). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-98832-6_4
- Mynbayeva, A., Minazheva, G., Sadyrova, M., Zholdassova, M. (2024). Examining leadership styles in higher education management: evidence from Kazakhstan. *International Journal of Leadership in Education* (1), 22. DOI: 10.1080/13603124.2024.2304564
- Orduna-Malea, E., Aytac, S., Tran, C. (2019). Universities through the eyes of bibliographic databases: A retroactive growth comparison of Google Scholar, Scopus and Web of Science. *Scientometrics* **121**, 433–450. DOI: 10.1007/s11192-019-03208-7
- Panait, M., Ionescu, R., Hysa, E., Blessinger, P. (2025). Powering the future: Green energy and sustainable development in universities. In: Machado, C., Davim, J. (eds.) *Management in Higher Education for Sustainability. Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-84963-3_6
- Popkova, E. (2025). Advanced experience of sustainable development of EdTech based on Universities 4.0 in Russia and Central Asia for strategic academic leadership. In: Sergi, B., Popkova, E., Adieva, A., Atabekova, N. (eds.) *University 4.0 and Educational Technology for Sustainable Development. Education in the Asia-Pacific Region: Issues, Concerns and Prospects*, vol 75. Singapore: Springer. DOI: 10.1007/978-981-96-7376-6_1
- Reeves, M., Candelon, F. (2022). *New Leadership Imperatives*. De Gruyter. DOI: 10.1515/9783110775174
- Splitter, V., Jarzabkowski, P., Seidl, D. (2021). Middle managers' struggle over their subject position in open strategy processes. *Journal of Management Studies* **60**(7), 1884–1923. DOI: 10.1111/joms.12776
- Tennant, J.P. (2020). Web of Science and Scopus are not global databases of knowledge. *European Science Editing*, e51987. DOI: 10.3897/ese.2020.e51987
- Weinberger, D. (2019). *Everyday Chaos: Technology, Complexity, and How We're Thriving in a New World of Possibility*. Harvard Business Review Press.
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B. (2020). The grand challenge of corporate control: Opening strategy to the normative pressures of networked professionals. *Organization Theory* **1**(4), 1–19. DOI: 10.1177/2631787720969697