

**ЭКОНОМИКА, МЕНЕДЖМЕНТ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО.
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА**

DOI: 10.6060/ivecofin.2025664.744

УДК: 338.984

НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВУЗА

Р.А. Долженко

Руслан Алексеевич Долженко (ORCID 0000-0003-3524-3005)

Уральский государственный экономический университет, ул. 8 Марта, 62, Екатеринбург, 620144, Россия

Эксперт центра развития профессиональных квалификаций «ВНИИ труда» Минтруда России

E-mail: snurk17@gmail.com

В условиях мобилизационной экономики, смены технологического уклада, нового пути страны, демографической ямы и других трендов, и событий, быстрые и эффективные адаптация и изменения – единственный вариант существования в изменчивом мире. Университеты – одни из самых инертных и консервативных структур в мире (вместе с церковью и тюремной системой). Смогут ли они измениться в этих условиях? Хватит ли у системы высшего образования ресурсов для трансформации? Что нужно сделать, чтобы она гарантировано произошла и не с отдельными организациями или временно, а навсегда и со всей системой с оглядкой на будущие состояния мира? Цель исследования - через анализ опыта успешных университетов, которые смогли достичь финансовую самостоятельность, разработать методические рекомендации по повышению организационной эффективности вуза. Методы исследования: анализ кейсов успешных вузов, анализ данных мониторинга эффективности организаций высшего образования, интервью с ректорами и проректорами ряда вузов. Результаты исследования показывают, что в вузах имеются значительные резервы повышения организационной эффективности, которые, в большинстве случаев, не используются, в том числе по историческим причинам. Методические рекомендации могут быть использованы руководителями вуза для понимания направления повышения организационной эффективности и трансформации вуза в условиях ограниченности ресурсов и вызовов, которые стоят перед страной и системой высшего образования.

Ключевые слова: университет, высшее образование, эффективность, производительность труда, оптимизация, ценность образования.

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE UNIVERSITY ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

R.A. Dolzhenko

Ruslan A. Dolzhenko (ORCID 0000-0003-3524-3005)

Ural State University of Economics, 8 March str., 62, Ekaterinburg, 620144, Russia

expert at the All-Russian Research Institute of Labor of the Ministry of Labor of Russia

E-mail: snurk17@gmail.com

In the context of mobilization economy, change in technological structure, a demographic crisis, the country charting a new course, and other trends, rapid and effective adaptation is the only option for existence in a changing world. Universities are one of the most inert and conservative structures (along with the church and the prison system). Can they change in such conditions? Does the higher education system have enough resources for transformation? What needs to be done to ensure that it happens, not just with individual organizations and temporarily, but permanently and systematically, with a consideration of future societal development? The purpose of the study is to develop methodological recommendations for increasing the organizational effectiveness of the university through an analysis of the experience of universities that have been successful in achieving financial independence. Research methods include: case study of successful universities, data analysis from monitoring the effectiveness of higher education organizations, interviews with rectors and vice-rectors at several universities. The results of the study show that

universities have significant reserves for increasing organizational effectiveness, which, in most cases, are not used, including for historical reasons. The methodological recommendations can be used by university leaders to understand the direction for increasing organizational effectiveness and transforming the university in the context of limited resources, as well as challenges facing the country and the higher education system.

Keywords: university, higher education, effectiveness, labor productivity, optimization, value of education.

Для цитирования:

Долженко Р.А. Направления повышения организационной эффективности вуза. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин].* 2025. № 04(66). С. 52-59. DOI: 10.6060/ivecofin.2025664.744

For citation:

Dolzhenko R.A. Directions for improving the university organizational effectiveness. *Ivecofin.* 2025. N 04(66). P. 52-59. DOI: 10.6060/ivecofin.2025664.744 (in Russian)

ВВЕДЕНИЕ

Основная движущая сила рыночной экономики – это конкуренция. Именно она подталкивает субъектов экономических отношений искать способы развития, улучшения качества и количества своих товаров в угоду клиентов. Однако есть такие организации, которые в силу общественной значимости, за счет поддержки государства или зависимости клиентов от их услуг/товаров обладают условным иммунитетом от конкуренции. Они могут не беспокоиться об экономической и рыночной эффективности за счет бюджетного финансирования, которое позволяет существовать и реализовывать задачи, вне зависимости от внешней конъюнктуры. Одной из таких организаций является университет, включенный в контур системы высшего образования. Большинство из них в нашей стране являются бюджетными и обеспечиваются в большей мере за счет государственных средств. Это позволяет им реализовывать государственную политику в сфере высшего образования в рамках установленных государством стандартов. А те немногие коммерческие вузы в погоне за прибылью, с одной стороны теряют фокус на национальных системных целях, с другой не всегда способны соответствовать требованиям.

Негативной стороной зависимости вузов от государства может стать только отсутствие необходимости развиваться в той скорости, которую диктует рынок. Как результат поддержание текущей деятельности требует все больших ресурсов, эффективность снижается, новые самостоятельные игроки за счет инноваций и скорости перехватывают инициативу. В настоящее время давление на вузы в части экономической эффективности усиливается из-за демографической ямы, конкуренции с колледжами, снижением интереса со стороны абитуриентов, изменения приоритетов в финансировании со стороны государ-

ства и других факторов. Однако, в любой организации всегда есть резервы повышения организационной эффективности, в первую очередь, экономической, нужно правильно их использовать. И если бизнесом накоплена экспертиза в этом, то в вузах она находится в дефиците. Именно поэтому цель данной работы – поиск и определение основных инструментов повышения организационной экономической эффективности деятельности вуза в условиях ограниченности ресурсов.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

Организационная эффективность – концепция, которую организации используют для оценки того, насколько они эффективны в достижении намеченных результатов [1]. С одной стороны, это очень важное направление деятельности, с другой – трудно формализуемое, т.к. организационная эффективность отражает степень, в которой организация достигает поставленных целей, а они могут очень сильно различаться, их выполнение зависит от множества факторов: конкуренции на рынке, обеспеченности ресурсами, кадрового потенциала и др. [2]. Вопрос эффективности деятельности вузов в разрезе различных направлений детально проработан на уровне Минобрнауки РФ, ежегодно собирается информация по целому комплексу показателей, которая отображается на специализированной платформе.

В экономике организационная эффективность определяется с точки зрения прибыльности и минимизации проблем, связанных с высокой текучестью кадров и невыходами на работу [3].

Мы предлагаем в контексте нашей работы сузить предметную область рассматриваемого понятия до аспектов, связанных с экономической эффективностью, которую многие эксперты свя-

зывают с производительностью труда и оценивают как соотношение экономических затрат и результатов по итогам конкретного периода.

Вопросы деятельности университетов всегда находятся в фокусе внимания ученых и экспертов в области высшего образования. Отдельные темы приоритизируются исходя из внешней и внутренней повестки, диктуемой Минобрнауки РФ, но тема эффективного управления, организационной эффективности в том или ином виде находится в перечне ключевых тем научных статей, публикуемых ежегодно в ключевых изданиях по управлению образованием.

В рамках контент-анализа публикаций нами была проведена их кластеризация по тематикам и направлениям. Как показал анализ работ большая часть из них посвящена теме ключевых показателей эффективности (КПЭ) университета, а также методических подходов к оценке эффективности. Среди них ученые обосновывают использование методологии анализа среды функционирования (АСФ) [4], нечетких методов [5], на основе анализа корневых причин через сопоставление факторных и результирующих показателей [6]. Несколько попыток обобщения и осмысления методов оценки эффективности приведена в статьях [7, 8].

Встречаются статьи, в которых обосновываются подходы к оценке эффективности деятельности вузов в контексте достаточно специфичных проектов слияний университетов и сопоставления их КПЭ [9], рейтингования университетов [10, 11].

С момента внедрения системы мониторинга эффективности высшего образования появились работы, в которых осмысливаются методические подходы к показателям, их оценке, инструментам сбора информации. Основные проблемы, которые существовали в этой системе подробным образом рассмотрены в статье [12], показатели и подходы к их оценке описаны в работе [13].

Есть и несколько системных работ, в которых системно рассматриваются подходы к оценке эффективности деятельности университета, например, в статье [14, 15].

Во многих работах подчеркивается, что университеты – это сложные организации, реализующие специфические цели в важных направлениях деятельности государства и существования страны. Они работают со знаниями [16], внешней средой, преподавателями и сотрудниками, партнерами и другими субъектами, испытывающими потребности на рынке труда и образования. Поэтому при рассмотрении вопросов, связанных с организационной эффективностью вузов, нужно учитывать их особенности, среди них такие как:

1. Смешанное финансирование: бюджетное и внебюджетное, как правило, первое занимает большую часть;

2. Целеполагание и регулирование со стороны Минобрнауки РФ, которое с одной стороны не позволяет использовать прогрессивные бизнес-инструменты, с другой защищает от финансовых угроз;

3. Консерватизм системы управления вузом, которая имеет смешанный характер, но с доминированием функционального управления (бюрократии), что ограничивает внедрение прогрессивных бизнес-практик;

4. Артикулируемое предназначение системы высшего образования в воспитании и обучении молодых людей. Эта возвышенная цель снижает приоритет вопросов административной работы, финансов, обеспечивающих функций;

5. Годовой цикл экономической жизни вуза с момента оплаты обучения за год в августе сентября, до завершения учебного года в июле и ухода большинства работников в летний отпуск. Как результат при слабом планировании возможны кассовые разрывы;

6. Высокий уровень интеллектуального развития персонала вузов, необходимого для обеспечения образовательной деятельности студентов [17], как результат – высокий уровень консерватизма и арrogантности персонала и др.

Подчеркнем, что в нашем случае, организационную эффективность мы будем рассматривать в прагматическом аспекте, через призму экономических отношений [18]. И даже более узко, мы попытаемся найти ответы на вопросы: как сократить издержки на непрофильные функции, как оптимизировать процессы, чтобы они выполнялись быстро, эффективно, полезно для вуза и его стейкхолдеров?

Это сложная и долгая, непрерывная работа, поэтому далее мы сосредоточимся на первых шагах в этом направлении, связанных с сокращением издержек.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ Организационной эффективности Университета

Бизнесом накоплен богатый опыт повышения организационной эффективности, особенно в условиях кризиса в экономике, т.к. он заставляет компании консолидировать ресурсы для его преодоления и рывка в развитии [19]. С опорой на эти разработки нами были сформулированы направления повышения организационной эффективности для университета. Рассмотрим их подробнее (рис.).

Приведение к фактической потребности	• Лучшие практики или достигнутая производительность труда • Разработка модели численности для АУП и ППС
Расширение зоны обслуживания	• Совмещение профессии • Централизация
Повышение производительности труда за счёт модернизации и автоматизации	• Модернизация оборудования • Автоматизация процессов
Снижение трудоемкости операций	• Актуализация норм, учебных планов
Аутсорсинг и аутстаффинг	• Использование подрядных организаций • Наем персонала на контакте
Производить или покупать	• Расчет стоимости закупки и реализации собственными силами
Сокращение количества уровней управления, повышение норм управляемости	• Совершенствование организационной структуры университета
Изменение бизнес-процессов	• Формирование упорядоченной системы КПЭ по экономике для всех структурных блоков университета
Цифровизация процессов	• Создание комплексной системы цифровых сервисов

Направления повышения организационной эффективности в вузе Directions for increasing organizational effectiveness of the university

Лучшие практики или достигнутая эффективность в лучшем подразделении. Это направление предполагает поиск лучших практик в системе высшего образования для аналогичных бизнес-процессов, где зафиксирована производительность труда, значительно превышающая принятую в текущих расчетах. В качестве источника лучшей практики могут быть использованы другие вузы (в том числе зарубежные или коммерческие), лучшие институты и факультеты, кафедры и даже отдельные преподаватели. Кроме того, можно использовать достигнутую производительность за определенный временной период.

Разработка моделей численности для АУП и ППС. Это одно из перспективных направлений деятельности, которое может носить системный характер и предполагать постоянную актуализацию, оно подразумевает разработку многофакторной модели численности в качестве инструмента для расчета необходимого количества персонала для работы вуза в рамках календарного или учебного года. Это направление работы в вузах разработано в отношении ППС, но практически отсутствуют разработки в нормировании численности АУП.

Совмещение профессии. Если в рамках хронометражей доля простоев составляет значительную часть, то стоит рассмотреть возможность расширения зоны ответственности или совмещения профессий для увеличения доли полезного времени. Не только преподаватели, но и административные работники задействованы в работе в разной интенсивности, дни активностей могут сменяться простоями и отсутствием трудовых задач, особенно в зимний и летний период времени. Резервы, которые выявляет хронометраж, могут быть использованы для выполнения дополнительных задач.

Централизация. Крупный бизнес активно использует перестройку бизнес-процессов и передачу функций различных обеспечивающих подразделений в единый центр. Это же направление может использоваться и в крупных вузах или их региональных объединениях. Кроме того, сама по себе централизация позволит оптимизировать количество АУП университета, с помощью централизации обеспечивающих функций можно получить эффект за счёт уменьшения количества структурных подразделений. Например, могут быть сформированы единые многофункциональные центры, в которые

выведены обеспечивающие функции всех региональных/отраслевых вузов, уменьшено количество руководителей, курирующих эти вопросы.

Модернизация оборудования. Повышение производительности труда за счёт замены его конструктивных элементов и систем на более эффективные аналоги, например, за счет использования записей онлайн-курсов, автоматизированных LMS, помещений для занятий в смешанном формате, обновления аудиторного фонда с учетом новых технологий, обновление СКУД систем в вузе, автоматизация замков в аудиториях и др.

Автоматизация процессов. Значительный резерв повышения производительности труда и организационной эффективности – это сокращение трудоемкости и как следствие повышение производительности за счёт автоматизации процессов. Работа, выполняемая вручную, требует большей трудоемкости чем автоматизированный аналог, а также подвержены риску. Например, может быть автоматизирована работа составления расписания в рамках учебных и календарных планов, информирования студентов и преподавателей об изменениях в расписании, заполнения зачетных книжек и т.п.

Актуализация норм, учебных планов. Это направление предполагает анализ и актуализацию действующих учебных норм и учебных планов на предмет возможного сокращения затрат времени на занятие/курс/учебный год. Аналогичная работа в части АУП позволит оптимизировать количество вспомогательных работников (например, п методистов кафедр на m ставок ППС).

Использование подрядных организаций. Для повышения экономической эффективности вуз может реализовать передачу бизнес-процессов подрядной организации, специализирующейся в определенной области, например, транспорт, питание, ИТ, обслуживание кампуса и т. д. Компания-подрядчик несет ответственность за результат, прописанный в договоре. Это направление требует хорошей экспертизы в понимании эффектов от использования подрядных организаций, а также дополнительных издержек, которые вуз при этом несет.

Наем персонала на контакте. Это направление предполагает заключение договора с подрядной организацией для предоставления преподавателя/работника на определенный период (от месяца до года). При этом руководит персоналом именно компания-заказчик, а не подрядная организация. Подрядная организация не несет ответственность за результат сотрудника. Очень важен акцент на привлечении сотрудников, специализирующихся в профильной отрасли.

Расчет стоимости закупки и производства. Вузу, прежде чем заключать договоры с поставщиками, необходимо ответить на вопрос: не выгоднее ли самому выполнять определенные отдельные функции, чем покупать их у других компаний? Для принятия окончательного решения обычно сопоставляются затраты на покупку, с одной стороны, и собственную инфраструктуру – с другой, причем, как удельные (на единицу продукции/услуги), так и общие.

Совершенствование организационной структуры университета. Как известно, увеличение или уменьшение количества уровней управления должно быть связано с нормами управляемости. В лучших российских практиках оптимальной является норма в 7 прямых подчиненных у одного руководителя. Дополнительный уровень может вводиться если эта норма окажется существенно превышенной и, наоборот, в пределах нормы управляемости количество уровней может сокращаться. Ключевой вопрос, который должен быть задан руководством – насколько необходима та или иная функция, что критическое может произойти, если ее не будет? Чем меньше функций – тем меньше руководителей необходимо, что позволит снизить ФОТ по организации, оптимизировать издержки, экономии использовать для развития университета.

Формирование упорядоченной системы бизнес-процессов. Это направление является одним из самых сложных, труднореализуемых, но потенциально, способнократно повысить эффективность работы вуза. Изменение бизнес-процессов выполняется для повышения результативности за счёт реорганизации, которая производится для формирования ровной и упорядоченной системы бизнес-процессов, в которой границы процессов могут быть подогнаны друг к другу, связаны между собой промежуточными продуктами, а участники их ответственность, полномочия и иерархическая структура – понятны и соотносятся с границами процессов. В отношении деятельности вуза – это означает выстраивание цепочки процессов от работы с абитуриентами, через обучение, научную и проектную деятельность, до трудоустройства и завершения обучения с последующим сохранением связи с университетом [20].

Создание комплексной системы цифровых сервисов. Под каждый бизнес-процесс создается цифровой клон, который в реперных точках позволяет в автоматическом режиме фиксировать показатели вплоть до каждого действия, через систему аналитики находить взаимосвязи между временными и формировать оптимальные условия для максимизации эффективности обучения. Про-

екты цифровизации системы высшего образования могут быть объединены в портфель проектов «Цифровое обучение», «Цифровое трудоустройство», «Цифровая ярмарка проектов» и др.

Это далеко не полный перечень направлений повышения организационной эффективности вуза. Важно очень правильно их реализовывать в рамках отдельной методологии. Основные шаги по реализации проектов повышения организационной эффективности в части сокращения издержек могут быть представлены в следующей последовательности:

Прежде чем управлять процессом, в том числе в части экономической эффективности вуза, необходимо провести аудит эффективности вуза. Методические рекомендации по проведению аудита приведены в работах [21, 22].

Должна быть создана рабочая группа по повышению организационной эффективности, которая должна разработать план действий по направлениям, приведенным в 1 части нашей работы. Ректор вуза должен быть включен в рабочую группу номинально, в качестве спонсора изменений, транслятора ценности эффективности в работе вуза.

Следующим шагом нужно сформировать проектные команды, которые должны разработать паспорта инициатив и дорожные карты по повышению организационной эффективности.

В рамках дорожных карты должна осуществляться работа, проектные команды на управляющем комитете ежеквартально отчитываются о результатах реализации проекта перед руководством.

Отдельно должна быть разработана и утверждена методика оценки эффективности инициатив, с помощью которой они должны оцениваться. Оценка позволит оценить значимость проектов, их текущих статус, размер премирования для участников команд по итогам реализации проектов.

После согласования и утверждения эффектов по итогам реализации проектов должна быть организована работа по каскадированию инициатив в другие структурные подразделения и вузы. На этом этапе организация начинает получать экономические эффекты от реализации инициатив по

повышению организационной эффективности, которые в свою очередь могут быть направлены на следующие направления: финансирование структурных трансформаций университета [23], инвестиции в кадровый потенциал [24] и др.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проделанной работы можно сделать вывод о том, что наработки коммерческих организаций в направлениях повышения организационной эффективности могут быть успешно использованы и в системе высшего образования, в университетах, при условии адаптации методических рекомендаций и учета особенности каждого конкретного вуза. Вопросы повышения организационной эффективности волновали систему высшего образования более 10 лет назад, когда ректорам ставилась задача оптимизировать численность, привести соотношение АУП и ППС к конкретным значениям. Эта работа была организована не системно, цель ставилась, но инструменты по ее достижения не были сформулированы и доведены до исполнителей. Инициативы команд ректоров в отдельных университетах не получили распространения, т.к. оптимизация зачастую воспринималась коллективами негативно, ее эффективность зависела от цикла работы команды, привязанного к сроку полномочий ректора, а успешный опыт чаще всего так и оставался локальным. При этом потребность в оптимизации, повышении организационной эффективности и производительность труда до сих пор актуальна. Для реализации любых сложных и системных инициатив по развитию вуза нужны финансовые ресурсы. Чтобы их консолидировать необходима сложная работа по сокращению издержек, повышению доходов, в первую очередь внебюджетных. Методические рекомендации по ее проведению представлены в нашей статье, и они могут послужить основой для понимания направлений дальнейших действий со стороны ректора и его команды, которым нужна экономическая эффективность вуза.

*Авторы заявляют об отсутствии
конфликта интересов.*

The authors declare no conflict of interest.

ЛИТЕРАТУРА

1. Etzioni A. Modern Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1964. 120 p.
2. **Forbes Daniel P.** Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1998. N 27 (2). P. 183–202. DOI:10.1177/0899764098272005.
3. **Oluleye F.** Reward economics and organisation: The issue of effectiveness. *African Journal of Business Management*. 2010. N 5. P. 1115.

REFERENCES

1. Etzioni A. Modern Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1964. 120 p.
2. **Forbes Daniel P.** Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1998. N 27 (2). P. 183–202. DOI:10.1177/0899764098272005.
3. **Oluleye F.** Reward economics and organisation: The issue of effectiveness. *African Journal of Business Management*. 2010. N 5. P. 1115.

4. **Гаффорова Е.Б., Карловский А.В.** О подходах к оценке эффективности деятельности вузов. *Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки*. 2009. Т. 9. № 3. С. 81-87. EDN KWCOTR.
5. **Булатова Р.М., Тугуз Ю.Р., Филин Н.Н.** Оценка эффективности вузов на основе нечетких методов. *Фундаментальные исследования*. 2013. № 11-2. С. 238-243. EDN RSRTWB.
6. **Бакшеева А.Д.** Исследование факторов эффективности деятельности вуза на основе анализа корневых причин. *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2015. № 6(62). С. 155-162. EDN VDOBUZ.
7. **Арнаут М.Н.** Анализ эффективности методов управления университетом. *Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса*. 2015. № 1(28). С. 44-51. EDN TUHYBX.
8. **Попов Д.В.** Современные методики оценки эффективности деятельности вузов: сравнительный анализ. *Вестник МГПУ. Серия: Экономика*. 2018. № 3(17). С. 64-77. EDN YARJUL.
9. **Беляков С.А., Федотов А.В., Фигурин А.В.** Процессы объединения в системе высшего образования: проблемы и возможности. *Университетское управление: практика и анализ*. 2013. № 6(88). С. 8-18. EDN RWUSRZ.
10. **Трофимова Г.А.** Эффективность деятельности вузов: проблема определения. *Право и образование*. 2015. № 10. С. 55-61. EDN UIXUNZ.
11. **Аржанова И.В., Барышникова М.Ю., Жураковский В.М., Заварыкина Л.В., Лазутина И.В., Ларионова М.В., Лопатина А.С., Нагорнов В.А., Перфильева О.В.** Методология многомерного ранжирования: возможности комплексной оценки деятельности вузов. В сб. *«Измерение рейтингов университетов: международный и российский опыт»*. М.: Центр социологических исследований, 2014. С. 166-199.
12. **Нуриева Л.М., Киселев С.Г.** Проблемы измерений эффективности учреждений высшего профессионального образования. *Образование и наука*. 2016. № 4(133). С. 95-116. DOI: 10.17853/1994-5639-2016-4-95-116. EDN VVUPRF.
13. **Воронин Д.М., Мишина О.С., Завальцева О.А.** Критерии эффективности современной образовательной организации как основа оценки и повышения качества образования. *Перспективы науки и образования*. 2018. № 5(35). С. 18-25. DOI: 10.32744/pse.2018.5.2. EDN YMBMRF.
14. **Романов Е.В.** Оценка эффективности деятельности российских вузов: нужно ли менять парадигму? *Образование и наука*. 2021. Т. 23. № 6. С. 84-125. DOI: 10.17853/1994-5639-2021-6-83-125. EDN NBIMSI.
15. **Чайковский Е.М.** Особенности оценки эффективности деятельности учреждений высшего образования. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. Т. 1. № 4(145). С. 182-188. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.04.01.023. EDN LFBVHWK.
16. **Татаринов К.А., Тяпкина М.Ф.** Управление знаниями в обучающейся организации. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2023. № 2(56). С. 36-44. DOI: 10.6060/ivecofin.2023562.641. EDN MQVDQR.
17. **Попова Е.П.** Организационное развитие вузов и снижение эффективности организационной деятельности. *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии*. 2015. № 3(29). С. 162-167. EDN VIYKZV.
18. **Love P.E.D., Skitmore M.** Approaches to Organisational Effectiveness and Their Application to Construction Organisations. *12th Annual Conference and Annual General Meeting, the Association of Researchers in Construction Management*. Sheffield Hallam University. 1996.
4. **Gafforova E.B., Karlovsky A.V.** On approaches to assessing the effectiveness of universities. *Bulletin of the Novosibirsk State University. Series: Social and Economic Sciences*. 2009. Vol. 9. N 3. P. 81-87. EDN KWCOTR. (in Russian).
5. **Bulatova R.M., Tuguz Y.R., Filin N.N.** Assessment of efficiency of higher education institutions on the basis of fuzzy methods. *Fundamental research*. 2013. N 11-2. P. 238-243. EDN RSRTWB. (in Russian).
6. **Baksheeva A.D.** Study of factors affecting the effectiveness of higher education institutions based on root cause analysis. *Bulletin of the Ural State University of Economics*. 2015. N 6(62). P. 155-162. EDN VDOBUZ. (in Russian).
7. **Arnaut M.N.** Analysis of the effectiveness of university management methods. *Territory of new opportunities. Bulletin of Vladivostok State University of Economics and Service*. 2015. N 1(28). P. 44-51. EDN TUHYBX. (in Russian).
8. **Popov D.V.** Modern methods of assessing the efficiency of universities: a comparative analysis. *Bulletin of Moscow State Pedagogical Univ. Series: Economics*. 2018. N 3(17). P. 64-77. EDN YARJUL. (in Russian).
9. **Belyakov S.A., Fedotov A.V., Figurin A.V.** Integration processes in higher education: challenges and opportunities. *University management: practice and analysis*. 2013. N 6(88). P. 8-18. EDN RWUSRZ. (in Russian).
10. **Trofimova G.A.** The effectiveness of higher education institutions: problem of definition. *Law and education*. 2015. N 10. P. 55-61. EDN UIXUNZ. (in Russian).
11. **Arzhanova I.V., Baryshnikova M.Yu., Zhurakovskiy V.M., Zavarykina L.V., Lazutina I.V., Larionova M.V., Lopatina A.S., Nagornov V.A., Perfileva O.V.** Methodology of multidimensional ranking: possibilities of a comprehensive assessment of universities. *Materials of the «Measuring university ratings: international and Russian experience»*. Moscow: Center for Sociological Research. 2014. P. 166-199. (in Russian).
12. **Nuriyeva L.M., Kiselev S.G.** Problems of measuring the effectiveness of institutions of higher professional education. *Education and Science*. 2016. N 4(133). P. 95-116. DOI: 10.17853/1994-5639-2016-4-95-116. EDN VVUPRF. (in Russian).
13. **Voronin D.M., Mishina O.S., Zavaltseva O.A.** Modern educational organization effectiveness criteria as education quality evaluation and quality enhancement basics. *Prospects of Science and Education*. 2018. N 5(35). P. 18-25. DOI: 10.32744/pse.2018.5.2. EDN YMBMRF. (in Russian).
14. **Romanov E.V.** Evaluation of the efficiency of Russian universities: do we need to change the paradigm? *Education and Science*. 2021. Vol. 23. N 6. P. 84-125. DOI: 10.17853/1994-5639-2021-6-83-125. EDN NBIMSI. (in Russian).
15. **Tchaikovsky E.M.** Features of assessing the performance of higher education institutions. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024. Vol. 1. N 4(145). P. 182-188. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.04.01.023. EDN LFBVHWK. (in Russian).
16. **Tatarinov K.A., Tyapkina M.F.** Knowledge Management in a Learning Organization. *Ivecofin*. 2023. N 2(56). P. 36-44. DOI: 10.6060/ivecofin.2023562.641. EDN MQVDQR. (in Russian).
17. **Popova E.P.** Organizational development of universities and the reduced efficiency of organizational activity. *Bulletin of Volgograd State University. Series 7: Philosophy. Sociology and Social Technologies*. 2015. N 3(29). P. 162-167. EDN VIYKZV. (in Russian).
18. **Love P.E.D., Skitmore M.** Approaches to Organisational Effectiveness and Their Application to Construction Organisations. *12th Annual Conference and Annual General Meeting, the Association of Researchers in Construction Management*. Sheffield Hallam University. 1996.

19. **Mitchell G.E.** The Construct of Organizational Effectiveness: Perspectives from Leaders of International Nonprofits in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2013. N 42 (2). P. 324–345. DOI: 10.1177/0899764011434589. S2CID 145649629.
20. **Коробова О.О., Рычихина Н.С., Сорокин Н.Д., Трошина М.А.** Перспективные формы работы, способствующие успешному трудоустройству выпускников вузов/образовательных учреждений в условиях динамичности рынка труда. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2023. № 1(73). С. 70-78. DOI: 10.6060/snt.20237301.00010. EDN BGVTYW.
21. **Долженко Р.А.** Методические подходы к аудиту производительности труда на предприятии. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2024. №6. С. 54-64.
22. **Астраханцева И.А., Кутузова А.С., Хомякова А.А., Ахматов Х.А.** Организация и методика проведения внутреннего контроля в высших учебных заведениях. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2021. № 3(49). С. 49-58. DOI: 10.6060/ivecofin.2021493.550. EDN CECZYX.
23. **Смолина Е.Ю., Балабанова Н.В.** Структурные трансформации как основа институциональных преобразований в деятельности организации. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2024. № 4(62). С. 49-54. DOI: 10.6060/ivecofin.2024624.701. EDN UIBKWJ.
24. **Смолина Е.Ю., Балабанова Н.В.** Комплементарный подход в управлении развитием кадрового потенциала образовательной организации. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2024. № 3(79). С. 35-39. DOI: 10.6060/snt.20247903.0005. EDN HWSMWK.
19. **Mitchell G.E.** The Construct of Organizational Effectiveness: Perspectives from Leaders of International Nonprofits in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2013. N 42 (2). P. 324–345. DOI: 10.1177/0899764011434589. S2CID 145649629.
20. **Korobova O.O., Rychikhina N.S., Sorokin N.D., Troshina M.A.** Promising forms of work that contribute to the successful employment of graduates of universities/educational institutions in the conditions of dynamism of the labor market. *Modern high technologies. Regional application*. 2023. N 1(73). P. 70-78. DOI: 10.6060/snt.20237301.00010. EDN BGVTYW. (in Russian).
21. **Dolzhenko R.A.** Methodological approaches to the audit of labor productivity at the enterprise. *Management in Russia and Abroad*. 2024. N 6. P. 54-64. (in Russian).
22. **Astrakhantseva I.A., Kutuzova A.S., Khomyakova A.A., Akhmatov Kh.A.** Realization and the methodology of internal control in higher educational institutions. *Ivecofin*. 2021. N 3 (49). P. 49-58. DOI: 10.6060/ivecofin.2021493.550. EDN CECZYX. (in Russian).
23. **Smolina E.Y., Balabanova N.V.** Structural transformations as the basis of institutional changes in the organization's activities. *Ivecofin*. 2024. N 4 (62). P. 49-54. DOI: 10.6060/ivecofin.2024624.701. EDN UIBKWJ. (in Russian).
24. **Smolina E.Y., Balabanova N.V.** A complementary approach to managing the development of the human resources of an educational organization. *Modern science-intensive technologies. Regional supplement*. 2024. N 3(79). P. 35-39. DOI: 10.6060/snt.20247903.0005. EDN HWSMWK. (in Russian).

Поступила в редакцию 14.08.2025
Принята к опубликованию 28.08.2025

Received 14.08.2025
Accepted 28.08.2025