

DOI 10.35775/PSI.2025.127.10.011

УДК 32

**А.В. ТАРАКАНОВ**

кандидат юридических наук, доцент,  
ректор Института государственного администрирования,  
Россия, г. Москва

## УПРАВЛЕНИЕ ВУЗОМ: ВЫЗОВЫ, ОТВЕТЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

*В статье рассматриваются вызовы, стоящие перед системой высшего образования на этапе ее цифровой трансформации. Анализ ситуации проводится с позиций теории управления в ее кибернетической формулировке: вызовы классифицируются как возмущающие воздействия на систему, которые должны быть компенсированы за счет приложения к ней управляющих воздействий, сформированных в соответствии с характером возмущений. Автором выявлены основные вызовы, стоящие перед вузом, сформулированы базовые принципы их купирования с акцентом на выявление перспективных практик управления частным вузом.*

**Ключевые слова:** высшее образование, инновации, управление, рынок труда, кластеры, конкуренция, искусственный интеллект, цифровая трансформация.

**Введение.** Любая система нуждается в эффективном управлении, сфера высшего образования в этом ряду не исключение. Современная английская поговорка гласит: «A car without a driver can only go downhill», т.е. автомобиль без водителя может только катиться под горку (бизнес без управления обречен на убытки). Актуальность задачи эффективного управления подтверждает популярность профессии менеджера, их подготовку по направлению 38.03.02 «Менеджмент» ведут 596 из 1209 отечественных вузов (с учетом филиалов), или 49% (2). Отношение к этой профессии достаточно ироничное, о чем свидетельствуют популярные в народе формулировки «менеджер по погрузкам», «менеджер по клинингу» и пр. Значительная доля управленцев позиционирует себя исключительно как источник руководящих указаний для подчиненных. Безосновательно выбранные цели, отсутствие четкого плана действий, предельно сжатые сроки, игнорирование ресурсного обеспечения, неприятие конструктивных замечаний и предложений, «выполнить и доложить, возражения не принимаются!» – подобный авторитаризм в управлении встречается повсеместно, в т.ч. и в высшей школе.

В противоположность этой практике «отец кибернетики» Н. Винер определял управление как процесс целенаправленного воздействия на объект по заданной программе, за счет чего обеспечивается сохранение объектом желаемого состояния даже при неблагоприятном изменении условий внешней или внутренней среды [4. С. 80-84]. Эти изменения на языке кибернетики называются

возмущающими воздействиями, в менеджменте их именуют вызовами, т.е. трудностями, с которыми сталкивается человек или организация в процессе достижения поставленных целей. Адекватное управление предполагает владение информацией о вызовах, их природе, масштабе, механизмах действия, возможностях купирования.

По мнению ряда исследователей, высшее образование в России находится в затяжном системном кризисе, обретающем черты социокультурной катастрофы [6. С. 99-104; 15. С. 43-50; 16. С. 12-21]. О реальной сложности ситуации свидетельствуют результаты участия ведущих российских университетов в проекте «5-100» – ни один вуз-участник не смог выйти на лидирующие позиции в авторитетных мировых рейтингах. Безуспешной оказалась попытка интегрировать отечественные вузы в европейское образовательное пространство в рамках Болонской системы [7. С. 70-84]. Фиксируется снижение уровня подготовки выпускников вузов вплоть до их депрофессионализации [5. С. 59-63].

Задача настоящего исследования – выявить наиболее существенные из них и предложить возможные пути их преодоления. «Отец современного менеджмента» П. Друкер утверждал: «90% или около того всех проблем организаций одинаковы», тем не менее, при рассмотрении вызовов необходимо установить, какие из них имеют глобальный характер (кризисные явления в мировой системе высшего образования [3. С. 19-28]), а какие характерны для России. Среди внутренних вызовов целесообразно выявить как общие для вузов всех типов, так и характерные для государственных и частных учебных заведений.

**Результаты исследования.** Исследователи выделяют три формы высшего образования. Первая – элитарная, имеющая целью подготовку интеллектуальной, деловой и политической элиты из представителей привилегированных и доминирующих слоев общества. Вторая форма – массовая, обеспечивающая формирование у обучающихся профессиональных компетенций, необходимых для занятия ниши на рынке труда (технические, технологические, экономические, юридические и пр. вузы). Третья – универсальная, занимающаяся развитием когнитивных способностей студентов и облегчающая их адаптацию к социальным и технологическим изменениям. В образовательном поле России преобладает вторая форма высшего образования [2].

Основной задачей вузов является подготовка высококвалифицированных специалистов для рынка труда, который подвержен быстрым изменениям. Так, только за последнее десятилетие появились такие инновационные специальности как, тканевая инженерия, биоэтика, персонализированная медицина, синтетическая биология и пр. Востребованными становятся специальности IT-медика, онлайн-терапевта, специалиста по кибербезопасности, проектировщика 3D-печати, архитектора виртуальной и дополненной реальности, специалиста по взаимодействию с искусственным интеллектом (ИИ), куратора цифровых валют и пр. (5).

Ч. Дарвин утверждал: «Выживает не самый сильный или самый умный, а самый восприимчивый к переменам». Высшая школа старается оперативно

реагировать на перемены на рынке труда: в 2023 г. отечественные вузы приняли на программы подготовки по профилю ИИ более 20 тыс. чел., или 1,6% от зачисленных на первый курс. Всего по данному профилю обучается более 42 тыс. чел. (1% студенческого контингента), выпуск 2023 г. составил почти 4 тыс. чел., или 0,5% от целого. Кроме того, почти 690 тыс. студентов бакалавриата, специалитета и магистратуры (17% контингента) осваивают модуль ИИ в составе программы подготовки (3).

Распространение ИИ не только генерирует новые рабочие места, но и ликвидирует ранее существовавшие. Наибольшее падение спроса на рабочую силу отмечается в сфере услуг – ИИ заменяет не только операторов колл-центров, но также консультантов и аналитиков в банкинге, маркетинге, юридических конторах. Нейросети активно применяются для генерации новостного контента, текстов и сопровождающей музыки для рекламы и пр. Жертвами научно-технического прогресса становятся работники умственного труда, поскольку компании с помощью ИИ успешно решают стандартные задачи мониторинга и технической поддержки процессов, подготовки отчетности и пр. В меньшей степени подвержены риску потери работы занятые в добывающих отраслях, металлургии, строительстве и агропромышленном комплексе (АПК) – ИИ не способен заниматься физическим трудом. Ускоряющаяся динамика рынка труда затрудняет прогнозирование его развития. Для вузов это означает неопределенность в выборе важнейших компетенций будущих выпускников: по оценке Всемирного экономического форума, через пять лет треть профессиональных навыков, которые работодатели сегодня считают важными, окажутся бесполезными (7). Как следствие, руководство вузов оказывается в ситуации перманентного цейтнота в плане адаптации реализуемых систем подготовки специалистов к изменяющимся потребностям рынка труда, и это является основным вызовом современному высшему образованию [18. С. 3-8].

**Приоритет инноваций как глобальный тренд.** Катализатором динамики рынка труда выступают инновации, следствием чего стало формирование инновационных экосистем (ИЭС). Важную роль в развитии ИЭС играют наука и высшее образование. В масштабах страны существование национальной ИЭС обеспечивают 5 ключевых факторов: наличие необходимой инфраструктуры, государственно-частное партнерство (ГЧП), инвестиции в человеческий капитал, поддержка инноваций и их коммерциализация, формирование инновационной корпоративной культуры [1. С. 462-473]. На университетском уровне ИЭС – среда, обеспечивающая переход от закрытых к открытым, от индивидуальных к междисциплинарным и от технологических к системным инновациям.

Залогом успешной деятельности ИЭС является поддержка инновационной деятельности. Согласно данным Росстата, в 2017-2023 гг. на проведение научно-исследовательских разработок (НИОКР) направлялось 1,1% валового внутреннего продукта (ВВП), в апреле 2024 г. Президент РФ В.В. Путин поручил правительству довести показатель до 2% к 2030 г. Для сравнения: среднее значение по странам ЕС составляет 2,3%, максимум – Бельгия (3,5%), минимум – Румыния (0,5%). Китай

расходуется на инновационные разработки 2,4% ВВП, Япония – 3,3%, США – 3,5%, Южная Корея – 4,9%, Израиль – 5,6% (6). Современное состояние системы высшего образования в РФ не позволяет вузам полноценно осуществлять уставную деятельность без государственной поддержки даже в части организации учебного процесса, не говоря уже о научных исследованиях и инновационных разработках [8. С. 137-148].

Оборотной стороной инновационной деятельности является негативная тенденция фетишизации инноваций, что выражается в перманентном внедрении новшеств в ответ на изменяющиеся запросы рынка, «непрерывный апгрейд» как выпускаемой высокотехнологичной продукции, так и процессов в компании-производителе, обеспечиваемый столь же непрерывными изменениями в наборе компетенций ее сотрудников. В этих условиях подготовка специалистов закономерно ориентируется на усвоение не абстрактных и фундаментальных знаний, но напротив – практико-ориентированных (ситуационных). Как следствие, принцип применимости компетенций «всегда и везде» смещается в сторону «здесь и сейчас».

Результатом инновационной гонки является непрекращающаяся смена федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС). За последние 30 лет вузы работали с пятью их модификациями: ГОС ВПО 1-го поколения (1994-1996 гг.), ГОС ВПО 2-го поколения (1999-2001 гг.), ФГОС ВПО 3-го поколения (2007-2012 гг.), ФГОС3+ – стандарты 3-го поколения обновленные (2013-2016 гг.), ФГОС3++ – стандарты 3-го поколения, доработанные с учетом профессиональных стандартов (с 2017 г.). Большинство преподавателей вузов процесс смены стандартов воспринимали критически, справедливо считая, что подгонка национальной образовательной системы под распространенную в странах коллективного Запада модель – очередная непродуманная акция, проводимая «по отмашке сверху» без должной подготовки. Основными предметами критики вновь вводимых стандартов стали: чрезмерное количество компетенций при не всегда корректных формулировках для них (73,3%), отсутствие адекватных критериев оценки усвоения компетенций студентами (65,1%), перегруженность вариативной части ФГОС учебными дисциплинами при малом временном фонде для их изучения (17,0%) и т.д. [14. С. 22-30].

Время подтвердило справедливость высказывавшихся критических замечаний: в 2022 г. Россия вышла из Болонского процесса. Глава Минобрнауки В.Н. Фальков анонсировал переход в 2026-2027 гг. к новой системе, включающей в себя лучшие практики советского периода (1). С учетом этого написание громоздких и учебно-методических комплексов, определения и заполнения матриц компетенций, составление рейтингов успеваемости студентов на основе балльно-рейтинговой системы оценок и пр. представляются ничем иным, как имитацией инновационной деятельности. Если подобная порочная практика продолжится, любые попытки реформирования высшего образования обречены на провал.

**Экономоцентризм как критерий эффективности.** Рыночные отношения в обществе создают иллюзию, что ценность и полезность любой деятельности может и должна определяться исключительно на основе экономических категорий. В этих условиях образование трансформируется в услугу, а знания – в товар, производство и продажа которого рассматривается как факторы воспроизводства общественного богатства. Этот подход находит отражение в концепции университетов 3-го поколения (U 3.0) как драйверов «экономики знаний», в которых студенты уже в процессе обучения начинают работать над стартапами, а на этапе выполнения выпускной квалификационной работы (ВКР) реализуют реальный бизнес-проект.

Однако экономоцентризм несет в себе риски для развития современного социума, искажая систему ценностных ориентиров [13. С. 47-53]. В частности, в высшей школе он порождает деформацию критериев оценки работы преподавателей: превалирующее значение приобретают не качество работы со студентами в аудитории, а финансовый результат. Спутник экономоцентризма – идеология потребительства, измеряющая ценность индивида уровнем его потребления. В результате модель передачи знаний трансформируется из «обучающий-обучаемый» в «производитель-потребитель» в сфере образовательных услуг.

Залог успешности бизнеса – клиентоориентированность зачастую ошибочно сводится к обеспечению максимальной комфортности обучения для студента, независимо от уровня его подготовки. Данная ложная цель достигается сокращением и облегчением учебных программ при их формальном соответствии требованиям образовательных стандартов. При таком подходе лекционный материал приобретает преимущественно описательный характер в ущерб аналитической составляющей, содержательная часть практических и лабораторных занятий редуцируется, из учебных планов исключаются курсовые работы, связанные с выполнением проблемно-ориентированных расчетов и пр. В рамках «облегченной версии» учебного процесса изменяется форма проведения занятий: аудиторные часы заменяются онлайн-курсами, якобы более комфортными для студентов. Однако, по мнению самих студентов, усвоение учебного материала в онлайн-формате дается сложнее, чем при «живом» общении с преподавателем в аудитории [11. С. 99-103]. Процедура итоговой аттестации также предельно упрощается: ставшая модным трендом эпохи U 3.0 проектная ВКР защищается не индивидуально, а «командой проекта». Компетенция специалистов, подготовленных подобным образом, вызывает обоснованные сомнения у работодателей и общественности.

**Разгосударствление высшей школы как «точка роста» проблем.** Рыночная модель национальной экономики предполагает ликвидацию государственной монополии на образование, следствием чего стало открытие частных вузов [9. С. 73-80]. Разгосударствление для отечественных вузов имело и негативные черты. Прежде всего, иллюзорной оказалась надежда на ослабление «бюрократического пресса»: штат министерских чиновников не уменьшился, а вырос, на местах

разрослась бюрократия университетского уровня. К настоящему времени многие вузы имеют по 9-12 проректоров, повсеместной практикой стал рост числа структурных подразделений (отделов, управлений, департаментов и пр.), в которых состоят сотрудники, не выполняющие ни учебной, ни исследовательской работы, а занятые исключительно процедурами контроля, проверки и регламентации труда преподавателей. Следствием этого стало разрастание штата администрации и утверждение авторитарного порядка в вузах, исключающего академические свободы. Приверженность бюрократических структур тренду рационализма практически полностью обесценила значение творческого компонента в учебном и научно-исследовательском процессах. Произошла бюрократизация деятельности преподавателей – резко возросли трудозатраты на составление различных форм отчетности, запрашиваемой многочисленными службами, занятыми исключительно «бумажной» работой [17. С. 31-39]. Столь же непродуктивной оказалась работа над составлением бесчисленных учебно-методических комплексов, учебных программ и пр.

Следствием разгосударствления стало сокращение бюджетных расходов на высшее образование, дефицит которого предполагается восполнять за счет экономической деятельности вузов (оказания платных образовательных услуг, выполнения хозрасчетных НИР и пр.), реализации проектов в сфере частно-государственного партнерства, инвестиций в образование со стороны юридических и физических лиц (бизнес-структур и благотворителей) и пр. В этих условиях для вузов основным путем решения финансовых проблем становится увеличение контингента, обучающегося на условиях самоокупаемости. В 2023 г. численность студентов-платников в государственных вузах составляла 1794,6 тыс. чел., или 88% от численности бюджетников (2041,7 тыс. чел.) (3). Следствие этого – развитие опасной тенденции экономоцентризма, оправдывающей создание «облегченных» программ, снижающих качество высшего образования.

**Ослабление кадрового потенциала как следствие непродуманной политики реформ.** Вызванное разгосударствлением ухудшение финансирования серьезно ослабило кадровый потенциал вузов. Первый «исход» из высшего образования произошел еще в «лихие 90-е», когда многие профессионалы вынужденно покинули систему и ушли в бизнес, репетиторство и пр. Стабилизация экономической ситуации в «благополучные нулевые» не улучшила заметным образом положения преподавателей и научных работников – практически все «бонусы» достались разросшейся администрации. «Майские указы» Президента РФ В.В. Путина 2012 г. об улучшении условий оплаты труда ППС и научных работников были исполнены администрацией вузов путем «оптимизации штатного расписания», на практике сводящейся к сокращению числа преподавателей. Увеличение зарплаты оставляемых в штате достигалось за счет увольняемых, при этом первые должны были выполнять учебную нагрузку вторых. Прописанное в «майских указах» повышение зарплаты ППС до уровня двух средних по экономике региона

привело к проникновению в высшую школу значительного количества людей, не имеющих отношения ни к науке, ни к педагогике. Эти работники энергичны и амбициозны, но в профессиональном плане малосостоятельны.

Переход на двухуровневую систему подготовки в 2009 г. создал дополнительные предпосылки к сокращению ППС, поскольку потребный фонд времени для обучения в бакалавриате меньше, чем в специалитете (нормативные сроки – 4 и 5 лет соответственно), а объемы подготовки магистров незначительны. В результате динамика численности ППС по вузам всех типов (без учета внешних совместителей) была отрицательной, а хроническая перегрузка преподавателей стало повсеместной практикой.

Сопутствующий негативный эффект – снижение соотношения численности студентов и ППС – ключевого фактора качества учебного процесса, в обязательном порядке учитываемого при составлении университетских рейтингов [19. С. 33-40]. В сильнейших мировых университетах это соотношение равно: Гарвард – 10,1, Йонсей (Южная Корея) – 8,6, Пекин – 7,2, Йель – 6,0, Гейдельберг – 5,2, Кембридж – 4,0, Массачусетский технологический институт – 3,0, Оксфорд – 1,6. Для ведущих отечественных вузов значение показателя устанавливается постановлением Правительства, в частности, для РЭУ им. Плеханова соотношение составляет 5,0, для НИУ ВШЭ – 4,0, для МФТИ – 3,0 и т.д. (значения даны для контингента, приведенного к очной форме обучения) (4). Налицо стремление приблизить элиту отечественных вузов к мировому уровню. Авторитетное рейтинговое агентство RAEX отмечает ухудшение обеспеченности учебного процесса кадрами ППС примерно на 3% ежегодно. В целом же по России к 2022 г. показатель был равен 20,5, в большинстве субъектов федерации его значения находились в диапазоне 16,3-24,6. Фактически за 20 лет обеспеченность кадрами ППС снизилась почти вдвое, а объем учебной работы при переходе на двухуровневую систему подготовки лишь на 20%. Это означает, что нагрузка на каждого преподавателя возросла в среднем в 1,6 раза [10. С. 51-59].

Все это привело к снижению престижа профессии преподавателя вуза, особенно у молодежи. В 2020 г. доля ППС моложе 30 лет упала до 4,8% (исторический минимум 1988 г.), а моложе 40 лет – до 24,5%. Почти 30% преподавательского корпуса находилось в возрастной группе 60+ – с 1990 г. показатель вырос втрое. Средний возраст преподавателей – 49,9 лет, у ректоров он был равен 54,5 года, у профессоров – 61,5 года, в то время как средний возраст занятого населения по России – 41,6 лет, что почти на 20% ниже показателя по высшей школе. Из-за резкого сокращения доли молодежи в структуре ППС практически исчезли кадровые позиции преподавателей и ассистентов. Свыше 75% ППС находится на должностях не выше доцента и не имеет перспектив дальнейшего карьерного роста, что снижает мотивацию [12. С. 118-133].

**Информатизация и цифровизация как факторы тотальной трансформации.** Развитие информационных технологий затрагивает все сферы деятельности социума. В образовательной среде появляются новые учебные дисциплины и направления подготовки, связанные с ИИ; трансформируются

средства обеспечения учебного процесса: учебники становятся электронными, лабораторные стенды все чаще выполняются не в аппаратной, а программной реализации и т.д.; вузовские службы переходят на электронный документооборот; занятия переносятся из аудиторий в онлайн. В этих обстоятельствах можно констатировать формирование цифровой образовательной системы, дополняющей или даже являющейся альтернативой классическому высшему образованию [21. С. 187-192].

Рынок образовательных услуг существенно изменили глобальные цифровые образовательные платформы (ЦОП) – Global Online Academy (США), XuetangX (Китай), Универсариум (Россия) и др. ЦОП предлагают доступ к учебным курсам ведущих мировых университетов и составляют серьезную конкуренцию традиционным вузам. Массовое внедрение онлайн-формата обучения произошло вынужденно в период локдауна, вызванного пандемией covid-19. Вузы справились с проблемой достаточно успешно, используя в качестве средств технической поддержки преимущественно ресурсы Moodle и Zoom. В онлайн были переведены не только лекции, но и практические, лабораторные работы и даже итоговая государственная аттестация, для чего были оперативно разработаны соответствующие регламенты защиты выпускных квалификационных работ. Он-лайн занятие не может полноценно заменить общение с преподавателем «вживую» в аудитории, поскольку степень усвоения учебного материала ощутимо снижается. В качестве альтернативы выступает сочетание онлайн и офлайн-форматов обучения.

К тому же реализация онлайн-обучения на популярных платформах Moodle и Zoom невозможна для профилей подготовки, связанных с обеспечением национальной безопасности, информацией секретного характера и пр. Данные ресурсы – продукты Австралии и США, соответственно, их разработчики имеют доступ к любым данным, размещаемым на них [20. С. 89-98]. Работа в условиях локдауна потребовала обеспечения стабильного доступа в интернет для студентов и одновременно – резкого повышения мощности серверов, поддерживающих работу университетских сайтов в условиях массовых подключений. И то, и другое связано с дополнительными расходами как для вузов, так и для обучающихся.

**Заключение.** Для российской высшей школы характерны проявления фетишизации инноваций, разгосударствления и ослабления кадрового потенциала. Эффективное управление вузом – адекватный ответ на вызовы современности. К важнейшим принципам, лежащим в основе эффективной системы управления вузом, относятся соблюдение академических свобод, тогда система управления вузом становится адаптивной, т.е. способной к саморегуляции и перенастройке по мере появления новых вызовов. Частные вузы в силу своего меньшего масштаба и соответственно, большей мобильности имеют дополнительное преимущество в выстраивании адаптивной системы управления. Отказ от фетишизации актуальных трендов (будь то инновации, омоложение штата ППС, цифровизация и т.д.) в соответствии с принципом разумной достаточности. Набор планируемых изменений должен

определяться степенью их практической значимости для деятельности вуза, а также возможностями ресурсного обеспечения. Разрастание внутривузовской бюрократии замедляет работу системы управления за счет эффекта «лишних звеньев», перегружает ППС навязываемой «сверху» непродуктивной работой, мультиплицирует расходы. Для частных вузов, лишенных государственного финансирования и старающихся «жить по средствам», актуально налаживание межвузовских «горизонтальных» связей кластерного типа с целью минимизации издержек обращения. Приоритет качества образования как неизменный целевой ориентир, несмотря на навязываемые установки экономоцентризма. Важная составляющая качества образования – использование уникального опыта старшего поколения ППС.

### ПРИМЕЧАНИЯ:

- (1) Валерий Фальков выступил на итоговой коллегии Минобрнауки России. Размещено 02.06.2025 на официальном сайте Минобрнауки РФ // [https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/97684/?sphrase\\_id=8816580](https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/97684/?sphrase_id=8816580).
- (2) Вузы России – 2025. Размещено на информационном портале «ВУЗОТЕКА» // <https://vuzoteka.ru/>.
- (3) Индикаторы образования: 2025: статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Т.А. Варламова, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2025.
- (4) Постановление Правительства РФ от 17 марта 2015 г. № 234 «О соотношениях численности работников профессорско-преподавательского состава и обучающихся образовательных организаций высшего образования» (с изменениями и дополнениями).
- (5) Траектория успеха: в вузах рассказали о новых направлениях и популярных специальностях. Размещено 13.05.2025 на официальном сайте Минобрнауки РФ // <https://xn--80aa3ak5a.xn--p1ai/journal/traektoriya-uspekha-v-vuzakh-rasskazali-o-novykh-napravleniyakh-i-populyarnykh-spetsialnostyakh/?ysclid=mbtmqbjqto762378215>.
- (6) Уровень расходов на НИОКР в странах мира. Отчет ЮНЕСКО за 2024 г. Размещено на информационном портале «Гуманитарный портал» // <https://gtmarket.ru/ratings/research-and-development-expenditure>.
- (7) Future of Jobs Report 2025. Insight report of World Economic Forum. Geneva Switzerland. January 2025.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Акбердина В.В., Василенко Е.В. Инновационная экосистема: теоретический обзор предметной области // Журнал экономической теории. 2021. Т. 18. № 3.

2. Высшее образование и рынок труда в цифровой экономике: развитие математических методов и средств исследования сложных экономических систем / Г.В. Астратова, Е.Б. Бедрина, В.А. Ларионова [и др.]; под общ. ред. Г.В. Астратовой. М.: Издательство «Перо», 2021.
3. **Кабахидзе Е.Л.** Системный кризис высшего образования в мире: причины, последствия и решения для университетов // *Primo Aspectu*. 2020. № 4 (44).
4. **Карнаухов И.А.** Кибернетическая система Н. Винера как предтеча цифровой реальности // *Общество: философия, история, культура*. 2024. № 7.
5. **Касьянов В.В., Самыгин С.И., Мухина К.С.** Кризис высшего образования в России и депрофессионализация студентов // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2020. № 5.
6. **Любецкий Н.П., Самыгин С.И., Касьянов В.В.** Кризис высшего образования в России как социокультурная катастрофа // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2017. № 8-9.
7. **Орлов В.В., Таточенко А.Л.** Болонская система (процесс) в России: реализация, проблемы и решения // *Проблемы гуманизации и суверенизации российской системы высшего образования: реформы, результаты, перспективы*. Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2022.
8. **Орлов В.В., Скрынченко Б.Л., Таточенко А.Л.** Российская система высшего образования: основные количественные характеристики современного состояния // *Образование и право*. 2023. № 3.
9. **Орлов В.В., Тараканов А.В., Таточенко А.Л.** Частные вузы России: этапы, проблемы и перспективы развития // *История и современное мировоззрение*. 2025. Т. 7. № 1.
10. **Пиньковецкая Ю.С.** Численность и структура профессорско-преподавательского состава в регионах России // *Вестник Сургутского государственного университета*. 2022. № 2 (36).
11. **Позднякова А.И.** К вопросу об эффективности восприятия учебной информации в рамках дистанционного формата обучения студентов // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2021. № 4-3 (106).
12. **Пугач В.Ф.** Ещё раз о возрасте преподавателей в российских вузах: старые проблемы и новые тенденции // *Высшее образование в России*. 2023. Т. 32. № 3.
13. **Семерник С.З.** Экономцентризм как фактор риска в развитии современного социума // *Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 7, Философия. Социология и социальные технологии* 2015. № 2 (28).
14. **Серякова С.Б., Красинская Л.Ф.** Реформа высшего образования глазами преподавателей: результаты исследования // *Высшее образование в России*. 2013. № 11.
15. **Сизов В.С.** Кризис системы высшего образования в России: проблемы и решения // *Вопросы новой экономики*. 2019. № 1 (49).

16. Соловьев В.П., Пахомов Н.Н., Перескокова Т.А. Два измерения кризиса высшего образования в России // Юрист ВУЗа. 2022. № 2.
17. Тамбиянц Ю.Г., Шалин В.В. Бюрократизация отечественного высшего образования: факторы и перспективы // Общество: философия, история, культура. 2021. № 5.
18. Танкова Е. Вызовы в сфере управления частными университетами. В сборнике: Проблемы и тенденции повышения качества высшего образования. Сборник трудов Международной научно-практической конференции. Казахстан, Тараз, 2022 г.
19. Таточенко А. Мировой рынок образовательных услуг: соответствие российских рейтингов международным аналогам // Финансовая жизнь. 2014. № 1.
20. Тузиков А.Р. Форсированная «онлайнизация» высшего образования в России сквозь призму мнений студентов // Управление устойчивым развитием. 2021. № 4 (35).
21. Щелкунов М.Д. Университеты нового поколения // Вестник экономики, права и социологии. 2017. № 1.

#### A.V. TARAKANOV

Candidate of Law, Associate Professor,  
Rector of the Institute of Public Administration,  
Moscow, Russia

## UNIVERSITY MANAGEMENT: CHALLENGES, RESPONSES, PROSPECTS

*The article examines the challenges facing the domestic higher education system at the stage of its digital transformation. The situation is analyzed from the standpoint of control theory in its cybernetic formulation: challenges are classified as disturbing effects on the system, which must be compensated for by applying control actions to it, formed in accordance with the nature of the disturbances. The author identified the main challenges facing the university, formulated the basic principles for their elimination with an emphasis on identifying promising practices for managing a private university. Keywords: higher education, innovation, management, labor market, clusters, competition, artificial intelligence, digital transformation.*

**Key words:** higher education, innovation, management, labor market, clusters, competition, artificial intelligence, digital transformation.