



Научно-исследовательский журнал «Современный ученый / Modern Scientist»  
<https://su-journal.ru>

2025, № 1 / 2025, Iss. 1 <https://su-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки)

УДК 006.85

DOI: 10.58224/2541-8459-2025-1-254-265

## Мониторинг развития структур высшего образовательного учреждения с позиции модели устойчивого развития EFQM 2020

<sup>1</sup> Митрофанова И.П., <sup>1</sup> Алексеева А.С., <sup>2</sup> Хурцидзе М.Х.

<sup>1</sup> Московский государственный строительный университет,

<sup>2</sup> Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (ПКУ)

**Аннотация:** в условиях постоянных внешних вызовов возникает необходимость в трансформации учебных заведений для воспитания высококвалифицированных специалистов и адаптивности работников на рынке труда. В данной статье проведено исследование проблематики и специфики высшего образования в России. В то же время, на рынке образовательных услуг на примере общепризнанной модели совершенствования деятельности EFQM были показаны ключевые направления «успешной» организации в современных условиях, на основе чего сложилось понимание состояния университета с точки зрения одной из основных в группе заинтересованных сторон, таких как студенты. Результаты опроса позволяют оценить текущее состояние организации и определить направление ее развития с позиции одной из групп стейкхолдеров – студентов, что может стать предпосылкой для дальнейшей постановки целей и задач для улучшения ключевых направлений деятельности высшего учебного заведения.

**Ключевые слова:** университет 4.0, модель качества, экосистема, EFQM, оценка стейкхолдеров

**Для цитирования:** Митрофанова И.П., Алексеева А.С., Хурцидзе М.Х. Мониторинг развития структур высшего образовательного учреждения с позиции модели устойчивого развития EFQM 2020 // Современный ученый. 2025. № 1. С. 254 – 265. DOI: 10.58224/2541-8459-2025-1-254-265

*Поступила в редакцию: 14 сентября 2024 г.; Одобрена после рецензирования: 15 ноября 2024 г.; Принята к публикации: 8 января 2025 г.*

## Monitoring the development of higher education institution structures from the perspective of the EFQM 2020 sustainable development model

<sup>1</sup> Mitrofanova I.P., <sup>1</sup> Alekseeva A.S., <sup>2</sup> Khurtsidze M.H.

<sup>1</sup> Moscow State University of Civil Engineering,

<sup>2</sup> Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (PKU)

**Abstract:** in the context of constant external challenges, there is a need to transform educational institutions to educate highly qualified specialists and adaptability of workers in the labor market. This article examines the problems and specifics of higher education in Russia. At the same time, in the educational services market, using the example of the generally recognized EFQM business improvement model, the key directions of a "successful" organization in modern conditions were shown, on the basis of which an understanding of the state of the university was formed from the point of view of one of the main stakeholders in the group, such as students. The results of the survey al-

low us to assess the current state of the organization and determine the direction of its development from the position of one of the groups of stakeholders – students, which can become a prerequisite for further setting goals and objectives to improve the key areas of activity of the higher educational institution.

**Keywords:** university 4.0, quality model, ecosystem, model of the European Foundation for Quality Management – EFQM , stakeholder assessment

**For citation:** Mitrofanova I.P., Alekseeva A.S., Khurtsidze M.H. Monitoring the development of higher education institution structures from the perspective of the EFQM 2020 sustainable development model. Modern Scientist. 2025. 1. P. 254 – 265. DOI: 10.58224/2541-8459-2025-1-254-265

*The article was submitted: September 14, 2024; Approved after reviewing: November 15, 2024; Accepted for publication: January 8, 2025.*

## Введение

Высшее образование во всем мире является одним из ключевых факторов для успешной карьеры и социального развития, поэтому качественное образование является предпосылкой любой процветающей экономики страны и лежит в основе Стратегических приоритетов государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года [3]. В основе российской системы высшего образования, как важнейших конкурентных преимуществ, должны лежать национальные интересы и максимальное пространство возможностей для каждого студента с сохранением принципов фундаментальности, системности, междисциплинарности, творческого индивидуального подхода присущему российскому университетскому образованию [2].

Опираясь на ряд исследований компетентных источников, можно выделить следующие объективные проблемы нынешнего положения в высших образовательных учреждениях России [2, 4, 11, 15]:

1) излишняя теоретическая направленность и отсутствие практической базы у студентов;

2) дисбаланс между рынком труда и выпускниками по определённым направлениям – работа не по специальности/дополнительное время на переучивание;

3) низкое финансирование;

4) неэффективное качество обучения – необходимость в обновлении программ и подходов;

5) инверсия качества в науке и в высшем образовании (занятые баллы, низкая мотивация, отказ от практики отчисления неуспевающих, погоня за баллами, выдача дипломов неквалифицированных специалистов, девальвация качества научных публикаций и пр.);

6) жесткая регламентация профессорско-преподавательского состава;

7) кризис старой системы образования – менеджеристская концепция и традиционные цели

высшего образования оказались рассогласованными;

8) низкая стипендия студентов, вынуждающая их устраиваться на работу, тем самым отвлекая от основного занятия – учебы.

Данный перечень порождает множество других проблем. Основным слабым звеном указывается содержание образовательных программ – обостряется вопрос: «чему учить?», когда есть неуверенность в каком социальном, экономическом и технологическом укладе общества предстоит жить и работать нынешнему человеку [4]. Из Послания Президента РФ В. В. Путина к Федеральному Собранию 21 февраля 2023 года можно выделить речь о необходимости в серьёзных изменениях в системе образования с учетом новых требований к специалистам в экономике, социальных отраслях, во всех сферах жизни и повышении качества образования [18].

## Материалы и методы исследований

С учетом сложившейся ситуации образовательные организации должны разрабатывать инновационные подходы к самостоятельному обеспечению качества образования. В настоящее время отмечается, что сектор образования стал более конкурентоспособным, а значит успех зависит от признания заинтересованных сторон, способности организации привлекать финансирование для достижения устойчивости, а также от высокой адаптируемости в условия рынка и постоянного изменения технологии во всех сферах жизни общества [4, 21]. В такой ситуации, в университетах развитие понимания «качества» стало схожим с подходами в мире бизнеса [20]. Эти подходы можно реализовать для совершенствования образовательных процессов, используя следующие модели качества:

1. Премия Правительства РФ в области качества;

2. Национальные проекты (Приоритетный

проект «Вузы как центр пространства создания инноваций» (2016-2025 гг.); Приоритетный проект «Развитие экспортного потенциала российской системы образования» (2017-2025 гг.); Национальный проект «Образование» (2019-2024 гг.); Программа «Приоритет 2030» и т.д.) [7, 17];

3. различные системы менеджмента качества (СМК): TQM, модель ISO, модель EFQM (редакция 2020г.), модель CAF и т. д. [6];

4. ориентация на модель Университет 4.0 (миссия – образование, наука и инновации, интеграция различных структур социума для решения проблем устойчивого развития общества) [21].

Ранее управление качеством в высших образовательных учреждениях началось с относительно узкого взгляда на удовлетворенность студентов и практику аккредитации, оно превратилось в комплексную структуру, включающую лидерство и принятие решений, адаптацию/разработку стратегии, планирование человеческих ресурсов, изменение организационной культуры, инфраструктурные/надструктурные инвестиции, финансовая эффективность и т.д. [21]. С течением времени различные модели управления естественным образом повлияли на качество управления в университетах, выбор модели происходит в соответствии с целями самого учреждения, а также влиянием внутренних и внешних факторов.

Проведя анализ ряда зарубежной и русскоязычной литературы по исследованиям проблем касательно управления качеством в высшем образовании, авторы данной статьи пришли к выводу о том, что различные модели совершенствования деятельности организаций высшего образования или системы оптимизации их бизнес-процессов для успешного их применения всегда должны быть индивидуально подстроены с учетом особенностей не только самой организации, но и специфических особенностей отрасли в регионе. Поэтому целесообразно привести специфику организаций высшего образования в России на настоящее время [2, 12]:

1. региональные особенности (многонациональность, различные ценностно-ориентационные видения, организационные, нормативно-регламентирующие, материально-пространственные, информационно-содержательные и перспективно-проективные специфика регионов) [16];

2. влияние нового технологического уклада, индустрии 4.0, низкое техническое оснащение – использование потенциала не на 100%, переход на

дистанционное обучение, вопросы применения искусственного интеллекта, необходимость перехода к модели университета 4.0 (образование, наука и инновации и интеграция различных структур социума для решения проблем устойчивого развития общества) [7];

3. мощная фундаментальная составляющая образования, обеспечивающая специалистам возможность решать и в будущем новые сложные задачи, а также задачи, лежащие в смежных областях знаний и, что важно, на стыках наук, где наиболее вероятно появление научных открытий, прорывных технологий и оригинальных инженерных решений;

4. подготовка специалистов осуществляется на основе интеграции учебного и научного процессов, высокий уровень требований, предъявляемых к студенту в процессе обучения;

5. повышение конкуренции между вузами, также со стороны других структурных элементов образовательной системы;

6. менеджеристская концепция высшего образования;

7. санкционное давление на Россию, выход страны из болонского процесса и ряда других международных соглашений в сфере образования.

Таким образом, структуры высшего образования в стране всегда модифицируются под влиянием внутренних и внешних изменений. Исходя из современных тенденций в образовании выделяются следующие обще-универсальные для выпускников вузов способности и компетенции [12]:

– возможность гибко ориентироваться в меняющихся жизненных ситуациях, адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам;

– наличие критического мышления на возникающие проблемы и поиск путей их решения;

– генерация новых идей, творческое мышление с ориентацией на проектную деятельность;

– рациональная работа с информацией: собирать факты, анализировать и обобщать их, сопоставлять с аналогичными или альтернативными вариантами решения, устанавливать статистические и логические закономерности, делать аргументированные выводы;

– развитие коммуникабельности в различных социальных группах, предотвращая или регулируя конфликтные ситуации;

– постоянная работа над развитием нравственности и духовности, интеллекта, эстетического вкуса.

Система управления качеством в университетах, учитывая разнообразие их внутренней и внешней деятельности, в частности, становится сложной оперативной областью для всего учреждения. Несмотря на множественность интерпретаций моделей университетов, одним из наиболее признанных является подход, определяющий траекторию изменения современных университетов в направлении модели Университета 4.0 [7].

Общество, развивающееся в условиях новой реальности и по новым законам, нуждается в самоуправляемых, предпримчивых людях, способных выстраивать вектор своего развития, просчитывая все возможные последствия. С развитием новых технологий сам общественный уклад становится инновационным, требующим от своих членов общества мобильности, динамики, гибкости, конструктивности, способности работать в команде [5]. В России концепция перехода к устойчивому развитию регулируется целым рядом правительственные программ стратегического развития, где приоритетным является вклад университета в комплексное развитие региона, за счет синергии университетов с частными коммерческими компаниями, органами управления и структурами гражданского общества [17]. Данные программы должны побуждать к атмосфере полезной конкуренции, с возможностью брать лучшие практики у «опорных» вузов, стремиться стать лидером развития региона, обретая такие качества как системность, устойчивость и адаптируемость.

### *Экосистемность и ключевые направления совершенствования деятельности по модели EFQM*

Вместе с тем, важно отметить, что понятие экосистемности сейчас пронизывает все сферы деятельности во всем мире, поскольку организации ориентированы на устойчивое развитие, а взгляд на конкуренцию изменяется на позицию взаимо выгодного сотрудничества. В обширном понимании экосистема – это все те компоненты, что окружают организацию и влияют на ее деятельность с внешней стороны, организация должна знать все заинтересованные стороны и ориентироваться на сотрудничество с ними [14]. В университетской же экосистеме важно рассмотреть входные потоки со стороны заинтересованных сторон: инновационные идеи, научные разработки, информация и другие интеллектуальные ресурсы. На выходе системы будут аккумулироваться внедренные инновации, создаваться продукты, проекты, программы и стратегии [11]. Базовая экосистема заинтересованных сторон образовательной организации с позиции устойчивого развития и стратегии модели университета 4.0 представлена на рис. 1.

Основным преимуществом внедрения экосистемного подхода является передача «ноу-хау». Поскольку создаются новые экологически безопасные технологии. Все крупные организации признали экосистемный подход как один из важных инструментов по устойчивому развитию [1].

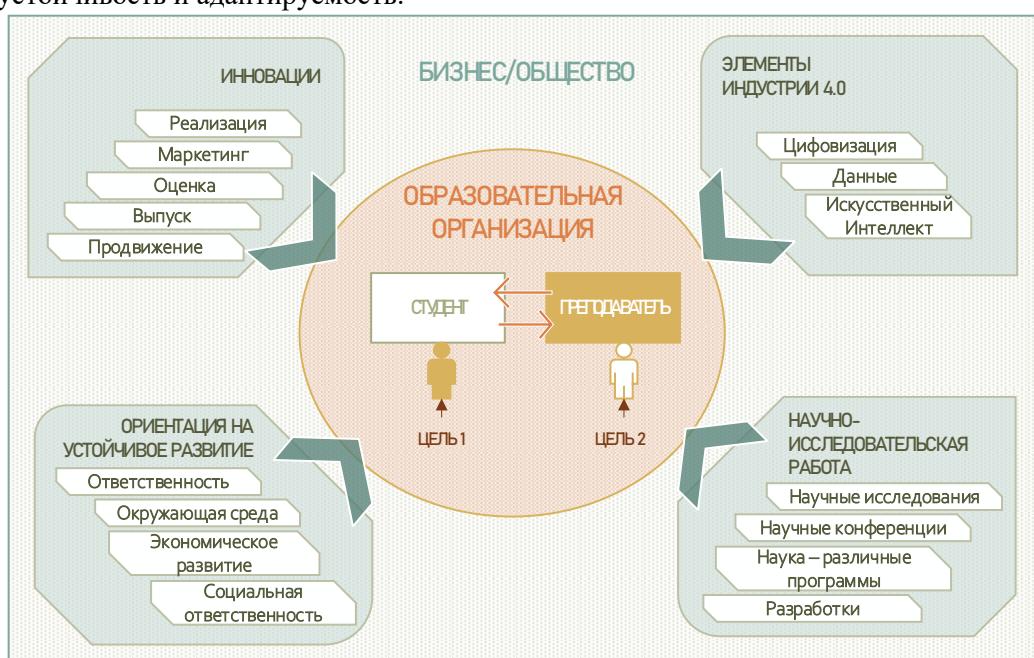


Рис. 1. Экосистема образовательной организации с позиции модели университета 4.0.  
Fig. 1. Ecosystem of an educational organization from the perspective of the University 4.0 model.

Экосистемность является основной движущей идеей в совершенствовании деятельности организаций на основе модели EFQM. Модель является инструментом оценки, включающим критерии, и указывает направление к совершенствованию процессов организации любого профиля. Результаты исследования показывают, что модель EFQM может быть легко применена и адаптирована образовательными организациями в качестве мощного инструмента повышения производительности, а восприятие воздействия модели было выше, чем при использовании ISO, также опыт применения модели EFQM в различных высших образовательных организациях подтверждает преимущества его применения с точки зрения улучшения качества и развития [1]. Модель EFQM может помочь организации стратегически сосредоточиться на устойчивом развитии образования и обеспечения устойчивой ценности для экономики страны, для студентов и других заинтересованных сторон, обеспечить основу для определения необходимых улучшений и стимулирования деятельности [21].

В сравнении со старой моделью EFQM 1991 года, которую использует как основу Премия качества РФ, новая модель 2020 года не линейна и не механична (т.е. учитывает сложности и своеоб-

разия явлений), в ней появился новый вектор: направление, включающее цель, видение и стратегию; организационную культуру и лидерство, где организационное лидерство – это не отдельный человек или команда, а организация в целом. В новой модели отмечают важным разработку устойчивых ценностей и для внешних и для внутренних заинтересованных сторон. В изменяющейся среде организация способна оставаться устойчивой благодаря наличию определенных ценностей (ценности классифицируются по разным сферам общественной жизни: религиозные, политические и т.д.), ценность – связующее звено между различными процессами в организации, она тесно взаимосвязана с культурой. Руководство может определять ценности в целях, миссии и политике организации или определенных систем [1].

Авторами статьи ранее были определены на основе анализа модели EFQM ключевые направления новой модели совершенствования деятельности для всех видов организаций (рис. 2 [11]), исходя из данных направлений можно утверждать, что самооценка по модели EFQM 2020 года по всем направлениям близка к модели университет 4.0.

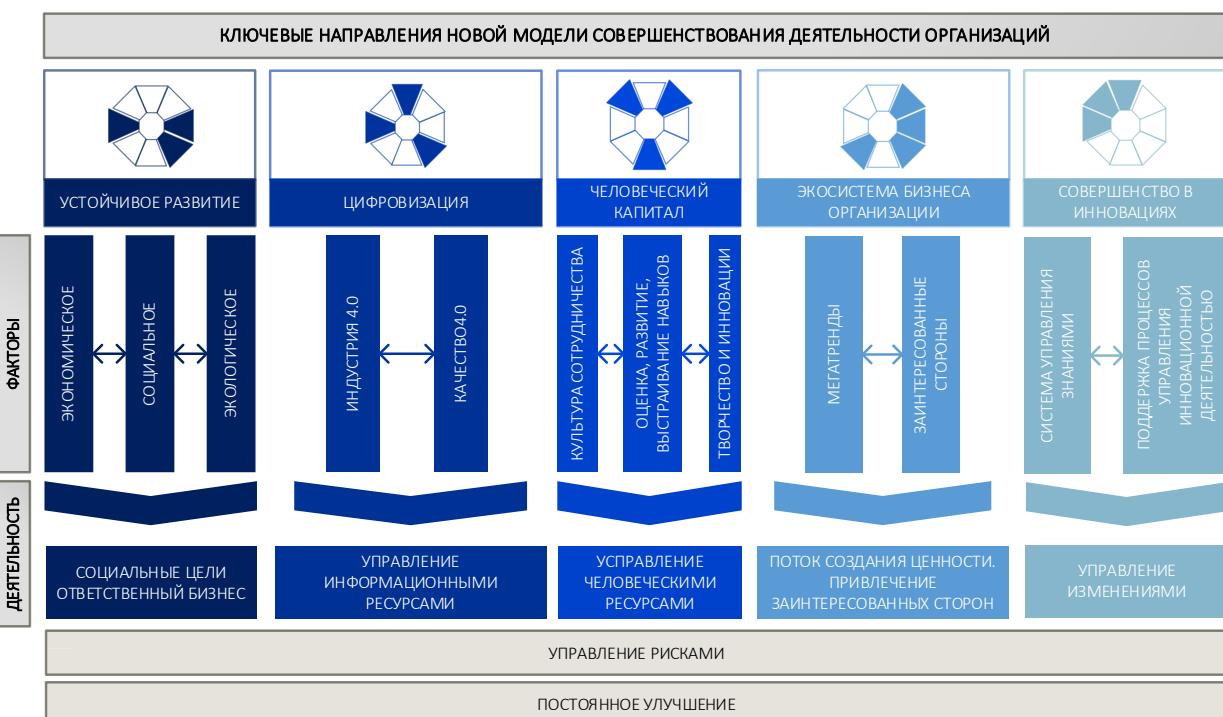


Рис. 2. Ключевые направления модели совершенствования деятельности организаций в современных условиях.

Fig. 2. Key directions of the model for improving the activities of organizations in modern conditions.

Таким образом, учитывая специфику и проблематику высшего образования в России, необходимо пересмотреть устоявшиеся традиционные методы обучения и оценивания, в связи с внедрением в ключевые процессы вуза ИТ-технологий. Лидерство постепенно интегрируется в новые подходы к работе с людьми, о чем неоднократно акцентируют внимание исследователи в области образования.

Самооценка по модели EFQM в высших образовательных учреждениях имеет широкий опыт применения. Исследования показывают, что в европейских учебных организациях практика применения модели EFQM намного легче в восприятии и адаптации, эффективном воздействии на устойчивое развитие образовательной деятельности, чем системы менеджмента качества на основе международного стандарта серии ISO 9000 [1].

Исследования подтверждают практичесность модели EFQM в сфере высшего образования и свою способность задавать направление и предлагать действия по реформе системы образования [21]. Модель EFQM можно применять с некоторыми составляющими элементами, такими как содержание образования, распределение ответственности, стиль управления, распределение ресурсов, результаты научных исследований и т. д. По результатам практического применения зарубежные исследователи указали на необходимость сильной

приверженности руководства при применении модели, без которой она не сможет обеспечить ожидаемые выгоды.

*Проведение анкетирования  
для определения состояния университета  
по ключевым направлениям*

Оценка одной из групп стейкхолдеров является новым критерием качества по модели EFQM, поскольку концентрируется на определенных результатах из личного опыта работы заинтересованных сторон с организацией и показывает их восприятие, поскольку восприятие формируется репутацией организации и тем, как она влияет на окружающую среду и социальную сферу. Функционирование модели EFQM начинается с диагностики, она включает ряд вопросов, помогающих определить текущее состояние организации и направления ее развития. Диагностика по критериям предполагает исследование системы управления.

Для данной статьи, был разработан шаблон анкетирования с перечнем составленных вопросов (табл. 1), анкетирование может выступать как один из способов оценки одним из конечных потребителей – студентов – текущего состояния организации по ключевым направлениям развития вуза.

Таблица 1

Анкета для студентов по ключевым направлениям модели совершенствования.

Table 1

Questionnaire for students on key areas of the improvement model.

Направление	№	Вопрос	Оценка	
Устойчивое развитие	1	Оцените уровень природно-экологической поддержки со стороны университета (заметна ли поддержка программ, связанных с «зелёным развитием»: ответственное отношение к окружающей среде, обращение с отходами, снижение выбросов загрязняющих веществ, энергоэффективность и устойчивая инфраструктура)?	1	
			2	
			3	
			4	
			5	
	2	Оцените влияние со стороны университета на понимание принципов глобального развития (взаимодействие с региональными и глобальными экономическими структурами, проведение или участие в научно-исследовательских конференциях, ориентированных на поддержание благополучия людей, планеты в целом посредством решения экологических, экономических и социальных проблем, сохранение мира и партнерских отношений)?	1	
			2	
			3	
			4	
			5	
	3	Оцените уровень интеграции аспектов устойчивого развития в образовательные программы университета (экологические, экономические проблемы, корпоративная и социальная ответственность)?	1	
			2	
			3	
			4	
			5	

Продолжение таблицы 1  
Continuation of Table 1

	4	Оцените условия жизни студентов, инфраструктуру университета (в том числе равенство возможностей для всех)	<b>1</b>	
			<b>2</b>	
			<b>3</b>	
			<b>4</b>	
			<b>5</b>	
	5	Оцените социальную поддержку студентов университетом.	<b>1</b>	
			<b>2</b>	
			<b>3</b>	
			<b>4</b>	
			<b>5</b>	
<b>Человеческий капитал</b>	1	Достаточно ли университет создает условия для научной и предпринимательской инициатив студентов?	<b>1</b>	
	2	Оцените применение в деятельности преподавателей творческого и креативного подходов в образовательном процессе, как способа вовлеченности студентов в изучение дисциплин	<b>2</b>	
	3	Оцените уровень поддержки университетом творческих инициатив студентов	<b>3</b>	
	4	Можно ли утверждать, что университет создает условия для развития индивидуальной траектории обучения в плане формирования творческих навыков, а также инновационных идей?	<b>4</b>	
	5	Насколько университет уделяет внимание развитию спортивной культуры студентов?	<b>5</b>	
<b>Цифровизация</b>	1	Достаточно ли развита материально-техническая база университета для поддержки цифровой среды вуза?	<b>1</b>	
	2	Как Вы оцениваете эффективность использования существующих цифровых технологий (ИТ архитектуры университета, учебных онлайн-платформ) во время учебных процессов?	<b>2</b>	
	3	Достаточно ли эффективно используются цифровые технологии, онлайн-ресурсы, тренажеры и пр. технологии во время учебных процессов, там, где это было бы необходимо?	<b>3</b>	
	4	Как вы оцените работу медиа онлайн-пространств университета (ведение социальных сетей, сайта)?	<b>4</b>	
	5	Как вы оцените цифровую коммуникацию в университете?	<b>5</b>	
<b>Экосистема</b>	1	Достаточно ли университет предоставляет доступ в глобальные или местные образовательные платформы?	<b>1</b>	
	2	Достаточно ли университет поддерживает сотрудничество с научно-исследовательскими, проектными, образовательными организациями и участвует в инициативах, программах, проектах?	<b>2</b>	
	3	Оцените коммуникацию между «студент-университет»	<b>3</b>	
	4	Оцените коммуникацию между «студент-преподаватель»	<b>4</b>	
	5	Достаточно ли университет открыты для доступа к программам, позволяющим вести проектную деятельность?	<b>5</b>	
<b>Совершенство в инновациях</b>	1	Реализуются ли мероприятия, направленные на создание и поддержку инновационной среды и предпринимательской культуры?	<b>1</b>	
	2	Достаточно ли в образовательных программах дисциплин, изучающих технологии развития процессов?	<b>2</b>	
	3	Создает ли университет среду для инновационного развития студентов?	<b>3</b>	
	4	Имеются ли в образовательных программах дисциплины, ориентирующие студентов на управление процессами в будущей профильной деятельности?	<b>4</b>	
	5	Как Вы можете оценить заинтересованность университета в участии студентов в общероссийских научно-образовательных программах и мероприятиях, бизнес-кейсах и т.д.	<b>5</b>	

Такую оценку рекомендуется проводить для всех процессов деятельности вуза.

Оценка студентами в анкетировании проводилась по пятибалльной шкале Лайкерта (где 1 балл «Очень низко», 2 балла «Ниже среднего», 3 балла «Средняя», 4 балла «Выше среднего», 5 баллов «Очень высоко»).

В качестве инструмента обработки результатов анкетирования студентами вуза по ключевым направлениям модели совершенствования деятельности авторами статьи использовался метод

аттестации процессов или оценка уровня зрелости применяемых процессов (табл. 2). Значение каждого показателя рассчитывалось по среднему арифметическому значению:

$$\bar{X}_{\text{арифм}} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n},$$

где:  $x$  – значение отдельного измерения,  
 $n$  – общее число измерений в группе.

Таблица 2

Шкала оценки уровня зрелости реализации ключевого направления в деятельности вуза.

Table 2

Scale for assessing the level of maturity of the implementation of the key direction in the activities of the university.

Уровень	Сумма баллов	Статус	Описание
6	До 25	Неизвестный	Состояние направления не определено. Студенты очень низко отмечают результативность данного направления в вузе либо не осведомлены.
5	От 25 до 50	Определенный	Направление оценено студентами и в некоторой мере функционирует в соответствии с минимальными условиями (с техническими, нормативными, законодательными документами) на него.
4	От 50 до 75	Результативный	Параметры данного направления изучены и функционируют в соответствии с критериями EFQM. Студенты удовлетворены качеством направления.
3	От 75 до 100	Эффективный	Направление модернизировано в организации и эффективно используется. Студенты вполне довольны уровнем применения и совершенствования направления в деятельности вуза.
2	От 100 до 125	Бездефектный	Направление высокоэффективно в организации. Студенты высоко отмечают или в достаточной степени удовлетворены направлением в деятельности вуза.
1	От 125 до 150	Мировой	Направление находится на уровне лучших известных в мире аналогичных процессов. Его совершенствование продолжается.

Естественно, результаты опроса среди студентов не создают полную картину оценки состояния вуза по данным направлениям, но, ее возможно выбрать за основу проведения исследования и дополнить, ориентируясь на анкетирование среди работодателей, преподавательского состава, а также используя результаты, полученные группой по улучшениям с помощью методов: мозговой штурм, бенчмаркинг и рабочее совещание.

## Результаты и обсуждения

Для исследования был использован метод статистической выборки. Участие приняли студенты всех факультетов московского вуза разных курсов обучения, большая часть участников опроса были студенты бакалавриата (87,6%), результаты приведены в обобщенном виде (рис. 3). По сумме баллов по каждому направлению были определены уровни зрелости направлений в деятельности вуза (см. табл. 2).

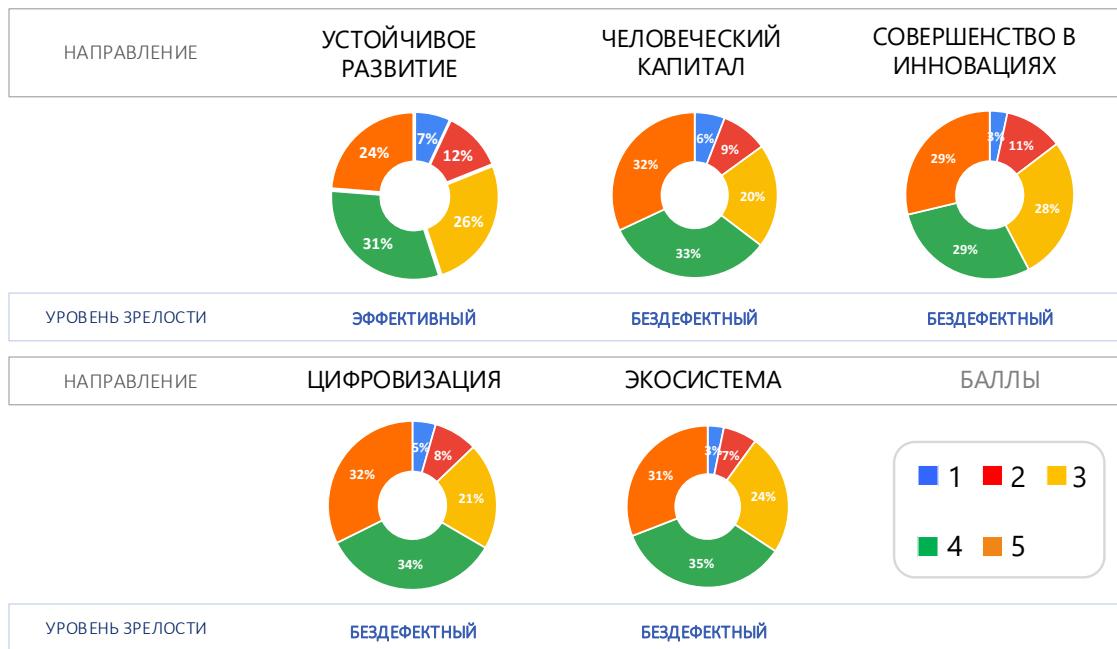


Рис. 3. Обобщенные результаты анкетирования по ключевым направлениям и уровням их зрелости в университете.

Fig. 3. Generalized results of the survey in key areas and their maturity levels at the university.

Полученные результаты, приведенные на рисунке, показывают к какой оценке по большей степени склоняются студенты. Поскольку анкетирование носит сугубо субъективное мнение студентов, вместе с тем нельзя в полной мере оценить уровень мотивированности и интерпретации понимания вопроса студентами, поэтому для дальнейшей оценки можно взять во внимание конкретные вопросы, по которым студенты менее удовлетворены деятельностью вуза.

Мы выделили определенные проблемы по направлениям из результатов опроса, которые более 40% студентов оценили, как среднее или ниже среднего, это – недостаточный уровень: природно-экологической поддержки со стороны университета; развития материально-технической базы; условий для формирования творческих навыков и инновационных идей. А также стоит отметить, что преобладает средняя удовлетворенность студентами условий, в которых создается среда для инициирования инновационного развития, что говорит о нехватке дисциплин и программ для этого, также был отмечен недостаточный уровень партнерских или сотруднических программ или мероприятий.

### Выходы

Таким образом, экосистемный подход предполагает в первую очередь описание и определение

всех заинтересованных сторон и формирование их потребностей, для выявления и быстрого реагирования на возможные риски и возможности. Вторых, является важным всесторонняя обратная связь всех участников и компонентов экосистемы [13]. В рамках данной статьи, необходимость обратной связи открывает возможность построить маршрут пользователя «как есть», то есть описать личный опыт взаимодействия с организацией, сформировать их субъективное (основанного на личном опыте) и объективное (сформированное под воздействием окружающей среды и социальной сферы) восприятие.

На основе получаемых в результате анкетирования результатов вузы могут ставить перед собой различные задачи, не исключены и постановки сверхамбициозных задач на пути к становлению университета будущего, ведь именно они, по опыту зарубежных и российских вузов, показывают, что существенно способствуют росту инновационного и интеграционного потенциала вуза, современных цифровых решений, роста социальной ответственности, формирования университета как крупной экосистемы, многофункциональной платформы для сотрудничества, глобального коммуникационного центра, ориентированного на воспроизведение общества нового типа [6].

### Список источников

1. Азаров А.А., Бродовская Е.В., Лукушин В.А. Совершенствование системы управления цифровой инфраструктурой университета: практика сетевого анализа // Высшее образование в России. 2023. № 2. С. 61 – 79. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-tsifrovoy-infrastrukturoy-universiteta-praktika-setevogo-analiza> (дата обращения: 28.02.2024)
2. Алешковский И.А., Гаспаришвили А.Т., Крухмалева О.В., Нарбут Н.П., Савина Н.Е. Особенности формирования образовательных траекторий российских студентов: оценка и возможности // Высшее образование в России. 2023. № 4. С. 137 – 155. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-obrazovatelnyh-traektoriy-rossiyskih-studentov-otsenka-i-vozmozhnosti> (дата обращения: 26.02.2024)
3. Бектина Г.Ю. Региональное образовательное пространство и региональная система образования: взаимосвязь понятий // Экономика и социум. 2022. № 3-2 (94). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnoe-obrazovatelnoe-prostranstvo-i-regionalnaya-sistema-obrazovaniya-vzaimosvyaz-ponyatiy> (дата обращения: 05.03.2024)
4. Бордовский Г.А. Проблемы и задачи высшего педагогического образования на современном этапе развития страны // Высшее образование в России. 2023. № 6. С. 9 – 18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-zadachi-vysshego-pedagogicheskogo-obrazovaniya-na-sovremennom-etape-razvitiya-strany> (дата обращения: 28.02.2024)
5. Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования" Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" до 2030 года (в ред. Постановления Правительства РФ от 07.10.2021 № 1701)
6. Дёрина Н.В., Савва Л.И., Рабина Е.И. Университетская экосистема как экологический вектор высшего образования // Мир науки. Педагогика и психология. 2020. № 3. С. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/universitetskaya-ekosistema-kak-ekologicheskiy-vektor-vysshego-obrazovaniya> (дата обращения: 27.02.2024)
7. Зиневич О.В., Мелёхина Е.А. Высшее образование для глобального и локального устойчивого развития // Высшее образование в России. 2023. № 3. С. 84 – 102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vysshee-obrazovanie-dlya-globalnogo-i-lokalnogo-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 27.02.2024)
8. Изотова А.Г., Гаврилюк Е.С. Экосистемный подход как новый тренд развития высшего образования // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 2. С. 1211 – 1226. DOI 10.18334/vinec.12.2.114869. <https://elibrary.ru/item.asp?id=48939624>
9. Кавелашвили Н.Т. Привлечение средств организаций и граждан в сферу высшего образования // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 11-15 (79). С. 241 – 245. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47571484>
10. Мирошникова Т.К., Шорников Ф.С. Исследование моделей бюджетирования государственных образовательных учреждений // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2020. Т. 10. № 6. С. 179 – 189. <https://elibrary.ru/item.asp?id=44631075>
11. Митрофанова И.П., Алексеева А.С. Перспективные направления развития менеджмента организации // Вестник университета. 2023. № 10. С. 20 – 28. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-10-20-28>
12. Нагорнова А.Ю., Алексеева И.А., Галушкин А.А. и др. Высшее образование в России: история и современность. Ульяновск: ИП Кенышенская Виктория Валерьевна (издательство "Зебра"), 2017. 453 с. ISBN 978-5-9500837-0-9. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29934925>
13. Паничкина М.В. Паничкина М.В. Подберезный В.В. Зарубина Р.В. Роль образовательных экосистем в развитии территории их локализации / Таганрогский институт имени А.П. Чехова (филиал) ФГБОУ ВО "Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)". г. Таганрог, кафедра биолого-географического образования и здоровьесберегающих дисциплин. Современные проблемы науки и образования. 2022. № 5. 11.09.2022. <https://science-education.ru/ru/article/view?id=32017>
14. Послания Президента РФ В.В. Путина к Федеральному Собранию 21 февраля 2023 года
15. Тодис Л.М., Виноградова Т.В., Андронычева А.С. Современные проблемы высшего образования в россии и возможные пути их решения // Современное педагогическое образование. 2023. № 3. С. 78 – 81. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-vysshego-obrazovaniya-v-rossii-i-vozmozhnye-puti-ih-resheniya> (дата обращения: 06.11.2023)

16. Фадеев А.С., Змеев О.А., Газизов Т.Т. Модель университета 4.0 // Ped.Rev.. 2020. № 2 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-universiteta-4-0> (дата обращения: 05.03.2024)
17. Штыхно Д.А., Константина Л.В., Гагиев Н.Н., Смирнова Е.А., Никонова О.Д. Трансформация моделей университетов: анализ стратегий развития вузов мира // Высшее образование в России. 2022. № 6. С. 27 – 47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-modeley-universitetov-analiz-strategiy-razvitiya-vuzov-mira> (дата обращения: 27.02.2024)
18. Эралиева А.А. Развитие системы менеджмента качества в вузах на основе модели EFQM // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2021. № 4. С. 19 – 29. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-menedzhmenta-kachestva-v-vuzah-na-osnove-modeli-efqm> (дата обращения: 11.03.2024)
19. Manarbek G.M. European Foundation for quality management model implementation in higher education system of Kazakhstan // Central Asian Economic Review. 2020. No. 5 (134). P. 6 – 20. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44765972>
20. Ozsen T., Uslu B., Aypay A. Strategy adaptation for sustainable quality management in universities: a systematic literature review // Tert Educ Manag. 2022. <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09098-4> Received 13 October 2021 Accepted 05 October 2022 Published 18 October 2022 <https://link.springer.com/article/10.1007/s11233-022-09098-4#citeas>
21. Sütőová A., Teplická K., Straka M. Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. Sustainability. 2022. № 14 (13). P. 7711. <https://doi.org/10.3390/su14137711>

### References

1. Azarov A.A., Brodovskaya E.V., Lukushin V.A. Improving the University Digital Infrastructure Management System: Network Analysis Practice. Higher Education in Russia. 2023. No. 2. P. 61 – 79. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-tsifrovoy-infrastrukturoy-universiteta-praktika-setevogo-analiza> (accessed: 28.02.2024)
2. Aleshkovsky I.A., Gasparishvili A.T., Kruckmaleva O.V., Narbut N.P., Savina N.E. Features of the Formation of Educational Trajectories of Russian Students: Assessment and Possibilities. Higher Education in Russia. 2023. No. 4. P. 137 – 155. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-obrazovatelnyh-traektoriy-rossiyskih-studentov-otsenka-i-vozmozhnosti> (date of access: 26.02.2024)
3. Bektina G.Yu. Regional educational space and regional education system: the relationship of concepts. Economy and Society. 2022. No. 3-2 (94). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalone-obrazovatelnoe-prostranstvo-i-regionálnaya-sistema-obrazovaniya-vzaimosvyaz-ponyatii> (date of access: 05.03.2024)
4. Bordovsky G.A. Problems and tasks of higher pedagogical education at the present stage of the country's development. Higher education in Russia. 2023. No. 6. P. 9 – 18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-zadachi-vysshego-pedagogicheskogo-obrazovaniya-na-sovremennom-etape-razvitiya-strany> (date of access: 02/28/2024)
5. State program of the Russian Federation "Education Development" Strategic priorities in the sphere of implementation of the state program of the Russian Federation "Education Development" until 2030 (as amended by RF Government Resolution of 07.10.2021 No. 1701)
6. Derina N.V., Savva L.I., Rabina E.I. University ecosystem as an ecological vector of higher education. World of science. Pedagogy and psychology. 2020. No. 3. P. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/universitetskaya-ekosistema-kak-ekologicheskiy-vektor-vysshego-obrazovaniya> (date of access: 02/27/2024)
7. Zinevich O.V., Melekhina E.A. Higher education for global and local sustainable development. Higher education in Russia. 2023. No. 3. P. 84 – 102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vysshee-obrazovanie-dlya-globalnogo-i-lokalnogo-ustoychivogo-razvitiya> (date of access: 02/27/2024)
8. Izotova A.G., Gavrilyuk E.S. Ecosystem approach as a new trend in the development of higher education. Issues of innovative economics. 2022. Vol. 12. No. 2. P. 1211 – 1226. DOI 10.18334/vinec.12.2.114869. <https://elibrary.ru/item.asp?id=48939624>
9. Kavelashvili N.T. Attracting funds from organizations and citizens to higher education. Current scientific research in the modern world. 2021. No. 11-15 (79). P. 241 – 245. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47571484>

10. Miroshnikova T.K., Shornikov F.S. Study of budgeting models of state educational institutions. Bulletin of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management. 2020. Vol. 10. No. 6. P. 179 – 189. <https://elibrary.ru/item.asp?id=44631075>
11. Mitrofanova I.P., Alekseeva A.S. Promising Directions for the Development of Organization Management. Bulletin of the University. 2023. No. 10. P. 20 – 28. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-10-20-28>
12. Nagornova A.Yu., Alekseeva I.A., Galushkin A.A. et al. Higher Education in Russia: History and Modernity. Ulyanovsk: IP Kenshenskaya Victoria Valerievna (Zebra Publishing House), 2017. 453 p. ISBN 978-5-9500837-0-9. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29934925>
13. Panichkina M.V. Panichkina M.V. Podberezny V.V. Zarubina R.V. The role of educational ecosystems in the development of the territory of their localization. Taganrog Institute named after A.P. Chekhov (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Rostov State University of Economics (RINH)". Taganrog, Department of Biological and Geographical Education and Health-Saving Disciplines. Modern Problems of Science and Education. 2022. No. 5. 11.09.2022. <https://science-education.ru/ru/article/view?id=32017>
14. Messages of the President of the Russian Federation V.V. Putin to the Federal Assembly on February 21, 2023
15. Todis L.M., Vinogradova T.V., Andronycheva A.S. Modern problems of higher education in Russia and possible ways to solve them. Modern pedagogical education. 2023. No. 3. P. 78 – 81. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-vysshego-obrazovaniya-v-rossii-i-vozmozhnye-puti-ih-resheniya> (date of access: 06.11.2023)
16. Fadeev A.S., Zmeev O.A., Gazizov T.T. University Model 4.0. Ped.Rev.. 2020. No. 2 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-universiteta-4-0> (date of access: 05.03.2024)
17. Shtykhno D.A., Konstantinova L.V., Gagiev N.N., Smirnova E.A., Nikonova O.D. Transformation of university models: analysis of development strategies of universities around the world. Higher education in Russia. 2022. No. 6. P. 27 – 47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-modeley-universitetov-analiz-strategiy-razvitiya-vuzov-mira> (date of access: 27.02.2024)
18. Eralieva A.A. Development of the quality management system in universities based on the EFQM model. Scientific result. Pedagogy and psychology of education. 2021. No. 4. P. 19 – 29. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-sistemy-menedzhmenta-kachestva-v-vuzah-na-osnove-modeli-efqm> (date of access: 11.03.2024)
19. Manarbek G.M. European Foundation for quality management model implementation in higher education system of Kazakhstan. Central Asian Economic Review. 2020. No. 5 (134). P. 6 – 20. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44765972>
20. Ozsen T., Uslu B., Aypay A. Strategy adaptation for sustainable quality management in universities: a systematic literature review. Tert Educ Manag. 2022. <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09098-4> Received 13 October 2021 Accepted 05 October 2022 Published 18 October 2022 <https://link.springer.com/article/10.1007/s11233-022-09098-4#citeas>
21. ová A., Teplická K., Straka M. Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. Sustainability. 2022. No. 14 (13). P. 7711. <https://doi.org/10.3390/su14137711>

## Информация об авторах

**Митрофанова И.П.**, кандидат экономических наук, доцент, Московский государственный строительный университет, i.mitrofanova@mgutm.ru

**Алексеева А.С.**, Московский государственный строительный университет, alekstays@mail.ru

**Хурцидзе М.Х.**, Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (ПКУ), m.khurtsidze@mgutm.ru

© Митрофанова И.П., Алексеева А.С., Хурцидзе М.Х., 2025