

# УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

УДК 378.1

DOI: 10.17853/1994-5639-2023-4-37-69

## ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМАНД СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ УНИВЕРСИТЕТОВ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

С. Н. Апенько

*Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, Омск, Россия.*

*E-mail: ApenkoSN@omsu.ru*

Г. З. Ефимова<sup>1</sup>, М. Ю. Семёнов<sup>2</sup>

*Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия.*

*E-mail: <sup>1</sup>G.Z.Efimova@utmn.ru; <sup>2</sup>M.Y.Semenov@utmn.ru*

**Аннотация.** *Введение.* Современные условия перманентной и нарастающей неопределенности определяют необходимость в разработке новых, актуальных методологий развития управленческих команд университетов, трансформации их деятельности в новых условиях.

*Цель.* Анализ методологических подходов к формированию и развитию команд стратегических проектов трансформации университетов, отвечающих запросам практики и отражающих наиболее эффективные способы создания и функционирования проектных команд университетов.

*Методология, методы и методики.* В качестве научной базы предлагаемого методического подхода к эффективному формированию и развитию команд стратегических проектов трансформации университетов определены основные положения теории командного подхода. Основными методами исследования стали анализ научных публикаций по изучаемой теме, группировка и классификация подходов, глубинное полуструктурированное интервью с 76 представителями административно-управленческого аппарата трех крупных российских университетов (региональные классические вузы из Приволжского и Сибирского федеральных округов), анкетный опрос 78 экспертов.

*Результаты.* Обобщен международный опыт изучения деятельности управленческих команд учреждений высшего образования, выявлены ограничения и возможности его использования в российских университетах. Представлен научно-практический задел формирования и развития команд стратегических проектов трансформации университетов.

*Научная новизна* Критически проанализированы существующие методологические подходы формирования и развития команд стратегических проектов трансформации университетов, отражающие наиболее эффективные способы создания и функционирования проектных команд трансформации университетов.

*Практическая значимость* заключается в обосновании комплекса методологических подходов к формированию и развитию проектных команд и проверка их применимости в практике университетов, реализующих проекты трансформации. Материалы статьи могут быть полезны представителям административно-управленческого персонала, руководителям проектов и программ развития университетов, сотрудникам, участвующим в проектах.

**Ключевые слова:** управление персоналом, команды трансформации, проекты трансформации, успешность стратегии трансформации университетов, университет, высшее образование, проектный менеджмент, роль в команде, управление проектами, эффективность команды, проектная команда, компетенции.

**Благодарности.** Статья подготовлена за счет гранта Российского научного фонда № 22–28–20359.

**Для цитирования:** Апенько С. Н., Ефимова Г. З., Семёнов М. Ю. Формирование и развитие команд стратегических проектов трансформации университетов: Методологические подходы // Образование и наука. 2023. Т. 25, № 4. С. 37–69. DOI: 10.17853/1994-5639-2023-4-37-69

## FORMATION AND DEVELOPMENT OF TEAMS FOR STRATEGIC UNIVERSITY TRANSFORMATION PROJECTS: METHODOLOGICAL APPROACHES

S. N. Apenko

F. M. Dostoevsky Omsk State University, Omsk, Russia.

E-mail: ApenkoSN@omsu.ru

G. Z. Efimova<sup>1</sup>, M. Yu. Semenov<sup>2</sup>

University of Tyumen, Tyumen, Russia.

E-mail: <sup>1</sup>G.Z.Efimova@utmn.ru; <sup>2</sup>M.Y.Semenov@utmn.ru

**Abstract. Introduction.** Today, in the conditions of constant and growing uncertainty, there is the need to develop new, up-to-date methodologies for the development of university management teams, the transformation of their activities in a new environment.

**Aim.** The present research aims to analyse methodological approaches to the formation and development of teams working on the strategic university transformation projects that meet the needs of practice and reflect the most effective ways to create and operate university project teams.

**Methodology and research methods.** As the scientific basis of the proposed methodological approach to the effective formation and development of teams working on the strategic projects for the transformation of universities, the main theoretical provisions of the team-based approach are determined. The main research methods involved the analysis of scientific publications on the topic under study, the grouping and classification of approaches, a deep semi-formalised interview with 76 representatives of the administrative and managerial apparatus of three large Russian universities (regional classical universities from the Volga and Siberian Federal Districts of Russia), a questionnaire survey of 78 experts.

**Results.** International experience in studying the activities of management teams of higher education institutions was summarised. The authors identified the restrictions and possibilities of using international experience in Russian universities. The scientific and practical groundwork for the formation and development of teams for the strategic university transformation projects is presented.

**Scientific novelty.** The authors critically analysed the existing methodological approaches to the formation and development of teams for strategic university transformation projects, which reflect the most effective ways of creating and functioning university transformation project teams.

**Practical significance** lies in justifying a set of methodological approaches to the formation and development of project teams and checking their applicability in the practice of university implementation transformation projects. The research materials can be useful to the representatives of administrative

and managerial personnel, the heads of projects and programmes for the university development, and the employees participating in projects.

**Keywords:** personnel management, transformation teams, transformation projects, success of university transformation strategy, university, higher education, project management, team role, project management, team effectiveness, project team, competencies.

**Acknowledgements.** The current research was funded by the Russian Science Foundation, grant No. 22-28-20359.

**For citation:** Apenko S. N., Efimova G. Z., Semenov M. Y. Formation and development of teams for strategic university transformation projects: Methodological approaches. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*. 2023; 25 (4): 37–69. DOI: 10.17853/1994-5639-2023-4-37-69

## FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS ESPECIALIZADOS EN PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES: ENFOQUES METODOLÓGICOS

S. N. Apenkó

*Universidad Estatal de Omsk F. M. Dostoiévsky, Omsk, Rusia.*

*E-mail: ApenkoSN@omsu.ru*

G. Z. Efíмова<sup>1</sup>, M. Yu. Semiónov<sup>2</sup>

*Universidad Estatal de Tiumén, Tiumén, Rusia.*

*E-mail: <sup>1</sup>G.Z.Efimova@utmn.ru; <sup>2</sup>M.Y.Semenov@utmn.ru*

**Abstracto. Introducción.** Las modernas condiciones de permanente y creciente incertidumbre determinan la necesidad de desarrollar nuevas metodologías pertinentes para el desarrollo de los equipos directivos universitarios, la transformación de sus actividades en condiciones nuevas.

**Objetivo.** Análisis de enfoques metodológicos para la formación y desarrollo de equipos especializados en proyectos estratégicos para la transformación de las universidades que respondan a las necesidades de la práctica real y reflejen las maneras más efectivas de formar y desarrollar equipos especializados en proyectos universitarios.

**Metodología, métodos y procesos de investigación.** Como base científica para el enfoque metodológico propuesto para la formación y desarrollo efectivo de equipos especializados en proyectos estratégicos para la transformación de las universidades, se determinan las principales disposiciones de la teoría del enfoque de equipo. Los principales métodos de investigación utilizados lo constituyen el análisis de publicaciones científicas sobre el tema en estudio, agrupación y clasificación de enfoques, entrevistas en profundidad semiformalizadas con 76 representantes del aparato administrativo y de gestión de tres grandes universidades rusas (universidades clásicas regionales del Volga y los distritos federales de Siberia), una encuesta de cuestionario de 78 expertos.

**Resultados.** Se resume la experiencia internacional de estudiar las actividades de los equipos directivos de las instituciones de educación superior, se identifican las limitaciones y posibilidades de su uso en las universidades rusas. Se presentan las bases científicas y prácticas para la formación y desarrollo de equipos en proyectos estratégicos para la transformación de las universidades.

**Novedad científica.** Se analizan críticamente los enfoques metodológicos existentes para la formación y desarrollo de equipos en proyectos estratégicos para la transformación de las universidades, re-

флеяando las formas más efectivas de creación y funcionamiento de equipos humanos especializados en proyectos para la transformación de las universidades.

*Significado práctico.* La importancia práctica radica en fundamentar un conjunto de enfoques metodológicos para la formación y desarrollo de equipos especializados en proyectos y probar su aplicabilidad en la práctica de las universidades que implementan proyectos de transformación. Los materiales del artículo pueden ser útiles para representantes del personal administrativo y gerencial, gerentes de proyectos y programas de desarrollo universitario, empleados que participan en proyectos.

**Palabras claves:** gestión de personal, equipos de transformación, proyectos de transformación, éxito de la estrategia de transformación universitaria, universidad, educación superior, gestión de proyectos, rol en un equipo, gestión de proyectos, eficiencia del equipo, equipo de proyecto, competencias.

**Agradecimientos.** El artículo fue preparado con el apoyo de la subvención del Fondo Ruso para la Investigación No. 22–28–20359.

**Para citas:** Apenkó S. N., Efimova G. Z., Semiónov M. Yu. Formación y desarrollo de equipos especializados en proyectos estratégicos para la transformación de las universidades: Enfoques metodológicos. *Obrazovanie i nauka = Educación y Ciencia*. 2023; 25 (4): 37–69. DOI: 10.17853/1994-5639-2023-4-37-69

## Введение

Комплексная оценка реальных качеств сотрудников, их профессиональных компетенций и психологических особенностей, измерение соответствия специалистов должностным требованиям и выявление их потенциальных возможностей и зон роста – предмет интереса ряда наук, среди которых социология управления, менеджмент, организационная психология и другие. Особый научный интерес представляет оценка опыта управленцев, работающих в системе высшего образования. Объясняется это тем, что современные условия перманентной и нарастающей неопределенности определяют необходимость в разработке новых, актуальных методологий исследования деятельности участников команд трансформации университетов. Долгосрочные, глубокие и глобальные изменения в университетах осуществляются посредством эффективной реализации стратегических программ и проектов. Поэтому любой университет, осознающий неизбежность и необходимость инновационных преобразований своей деятельности, заинтересован в разработке и грамотном воплощении стратегических проектов и программ развития. Для их успешной реализации требуются проектные команды. При этом актуальные вопросы отбора, формирования и развития таких команд остаются не до конца решенными. Среди значимых вопросов, ответы на которые ищут сегодня университеты, относятся: «кто должен входить в состав проектных команд», «по каким признакам отбирать их состав», «как выстраивать ролевую структуру внутри проектной команды», «какие компетенции и поведенческие модели формировать у членов проектной команды», «как развивать команду стратегического проекта» и «на какие факторы при этом ориентироваться». Каждый университет самостоятельно отвечает на эти вопросы, формируя собственную практику управленческих побед и поражений. Однако более высокую эффективность и

экономии ресурсов может принести практика обращения к универсальным решениям, отражающим лучшие практики и результаты, которые раскрываются посредством определенных методологических подходов. Поэтому вузы все чаще испытывают потребность в универсальных решениях, так как спонтанный и ситуативный опыт не всегда имеет позитивный эффект в вопросах создания и развития проектных команд трансформации университетов.

Принимая во внимание перечисленные факты, определяющие актуальность теоретико-эмпирического исследования, его **цель** заключается в анализе методологических подходов к формированию и развитию команд стратегических проектов трансформации университетов, отвечающих запросам практики и отражающих наиболее эффективные способы создания и функционирования проектных команд университетов.

Основной исследовательской **гипотезой** выступает утверждение, что базовым методологическим подходом к формированию и развитию команд стратегических проектов трансформации университетов должен стать подход, основанный на теории команд. В качестве вспомогательных подходов могут выступить стратегический, проектный, компетентностный, поведенческий и прогностический подходы, призванные конкретизировать и раскрыть содержание подхода, основанного на теории команд. Востребованность этих подходов на практике рассматривается как реакция на имеющиеся проблемы в формировании и развитии команд стратегических проектов университетов, и попытка решить насущные проблемы.

Обозначенная цель исследования раскрывается через решение ряда задач. Во-первых, необходимо обобщить международный опыт изучения управленческих команд университетов, выявить ограничения и возможности его использования в российских университетах. Во-вторых, имеет смысл раскрыть существующие методологические подходы для формирования и развития команд стратегических проектов трансформации университетов. В-третьих, следует продемонстрировать с помощью результатов исследования в российских университетах актуальность и правомерность предложенных методологических подходов.

В статье поставлены следующие исследовательские вопросы:

- какой научно-практический задел на тему формирования и развития команд стратегических проектов трансформации университетов содержит отечественная и зарубежная научная литература?

- насколько возможно применять, имеющиеся наработки в научной литературе, связанные с темой команд стратегических проектов трансформации университетов в современных условиях?

- какие подходы продуктивны в преломлении к задачам формирования и развития команд стратегических проектов трансформации университетов?

Решение исследовательских вопросов осуществлено посредством методов анализа и обобщения опыта зарубежных и российских исследований по вопросам развития управленческих команд университетов в период трансфор-

мации, группировки факторов эффективности управленцев и управленческих команд университетов посредством систематизации исследований, логического обоснования содержания, преимуществ и ограничений различных методологических подходов к формированию и развитию команд стратегических проектов трансформации университетов.

## Обзор литературы

В исследовании мы рассматриваем происходящие изменения в учреждениях высшего образования как результат работы определенной группы людей, следовательно, одним из важных аспектов для анализа имеющегося научного опыта является рассмотрение *команды как социального феномена*. Это позволит понять специфичность командной деятельности в процессе реализации конкретных проектов.

Изучая имеющиеся научные осмысления команд можно отметить, что за прошедшее время в научной литературе сформирован достаточно обширный перечень работ, которые посвящены изучению команды как социального феномена. Как отмечают J. E. Mathieu, J. R. Hollenbeck и другие, особую популярность данная тема приобрела в последние 10 лет [1].

Существует множество подходов к определению типов команд, однако один из самых распространенных принадлежит D. Mcintosh-Fletcher, который выделяет кросс-функциональные, интактные, совещательные, производственные, проектные группы действий [2]. В ходе нашего исследования важно определить, применимо ли подобное разделение для команд стратегических проектов университета. Подходы к построению команд можно проследить в работах M. Woodcock [3], J. R. Katzenbach и D. K. Smith [4]. P. L. Burgess определяет университетские команды как «группы из двух или более сотрудников факультета для «производства» набора продуктов и услуг университета» [5].

Отдельное место в анализе команд отводится изучению внутренних ролей их участников. R. M. Belbin выделяет девять ролей, присущих членам команды [6]: мотиватор, реализатор, педант, генератор идей, аналитик-стратег, специалист, координатор, душа команды, исследователь ресурсов. Данная типология ролей часто применяется в эмпирических исследованиях и оценках команд, что делает ее не только известной, но и применимой на практике. G. M. Parker предложил известную четырехтипную дифференциацию командных ролей, которая может использоваться при анализе роли отдельных участников [7]. Тема команд достаточно качественно проработана в современном менеджменте, однако выделение ее специфичности для сферы высшего образования проследить крайне проблематично. Отметим, что выделенные упомянутыми авторами роли, особенно связанные со стратегическим развитием, вполне уместно использовать и в нашем исследовании.

Изменения внутри высшего учебного заведения и учебного заведения в целом трудно представить, особенно в рамках отечественной действительности, без активного участия управленческого состава. Отдельное место в иссле-



дованиях сферы высшего образования, связанных с темой работы, можно отнести изучению *характеристик университетских управленцев*.

Количественные характеристики представителей управленческого состава внутри университетов являлись одной из предметных областей в зарубежных исследованиях в сфере высшего образования, начиная с 70-х годов XX века. Так, L. S. Lewis писал, что университеты стали слишком перегружены множеством проректоров, деканов, директоров и их помощников [8, с. 187]. Подобные выводы подтверждались и иными исследованиями того времени, основанными на анализе официальной статистики ряда университетов США за десятилетний период [9]. Следует отметить, что для российской системы высшего образования подобная тенденция может быть актуальной и в настоящее время. Этому в первую очередь способствует процесс трансформации роли современного университета, стремление преобразовать высшее учебное заведение в драйвер экономического развития региона, а затем и в научно-образовательную корпорацию мирового уровня.

Осмысление социальной роли университетских управленцев среди специалистов в области социальных наук зачастую связано с их рассмотрением с позиции элиты как определенного социального класса. Например, A. Giddens, анализируя элиты Великобритании, выделяет элиту и вторичную элиту в высшем образовании. К первой отнесены действующие топ-менеджеры образовательных учреждений Оксфорда и Кембриджа, ко второй – профессора и руководители департаментов. При этом вторичная элита в университете исполняет две функции: административно-аппаратную и функцию резерва, из которого может быть отобрана элита первого уровня [10]. Отметим, что функциональное разделение типов университетских элит актуально и в настоящее время. Вместе с тем, в системе высшего образования Великобритании фундаментальное место занимают «старинные университеты», в особенности Оксфорд и Кембридж. В российской системе высшего образования, хотя и возможно проследить некоторые зависимости между ролью вуза и его историческим прошлым, однако, этот фактор не столь значим. В качестве примера можно привести Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» и Московскую высшую школу социальных и экономических наук [11, 12].

Отдельный интерес вызывает работа британских исследователей, которые проанализировали динамику социально-демографических и образовательных характеристик управленцев в сфере высшего образования в период с 1960 по 1996 годы. D. Smith с коллегами эмпирически подтверждают важность высшего образования как источника для рекрутинга персонала, так и роль академической иерархии, от профессоров и деканов до проректоров и заместителей проректоров, как типичного «пути мобильности» на высшую университетскую должность. Отмечено, что «старинные» университеты держатся особняком, следовательно, осуществление вертикальной мобильности для вторичной элиты из нового, политехнического университета в Оксфорде крайне маловероятно [13]. Отсюда следует вполне логичный вопрос о ресурсах обновления

высокорейтинговых вузов в зарубежных странах. Полагаем, что в современных условиях политика закрытости университетов, проявляющаяся в слабом привлечении специалистов со стороны, крайне ограничивает возможности образовательной организации оперативно адаптироваться под требования современности.

По-настоящему эффективные изменения в образовательной организации невозможно представить без сформированных и явно выраженных лидерских качеств у руководителей, ответственных за реализацию проектов трансформации университета. В связи с этим отдельное внимание уделено обобщению необходимых *лидерских качеств университетских управленцев*.

Описание параметров лидерства среди университетских управленцев представлено в исследовании R. H. Neck, в котором работа деканов и директоров оценивалась через набор таких параметров: видение и постановка целей, управление подразделением, межличностные отношения, коммуникативные навыки, исследовательско-профессиональная кампусная деятельность, качество образования в подразделении, поддержка институционального разнообразия. В последующем каждая из характеристик операционализировалась на более мелкие вопросы с применением пятибалльной шкалы Лайкерта [14]. В исследовании M. Spendlove применена не столь точная дифференциация различных характеристик управленцев, вместе с тем, они объединены в три основных качества успешного лидерства в сфере высшего образования: академическая репутация (уважение), опыт, навыки работы с людьми [15].

Вызывает интерес работа шведских ученых, посвященная роли топ-менеджеров высших учебных заведений. L. Engwall фокусирует опрос ректоров на шести основных задачах, которые отражают характеристики управленческой эффективности. Она оценивается через управление человеческими ресурсами (назначение руководящих сотрудников и развитие приверженности институциональным целям и ценностям); представительство, лоббирование и церемониальная деятельность (обеспечение уважения региональными / национальными / международными сообществами; лоббирование интересов университета); систему контроля (разработка и внедрение процедур для контроля и управления деятельностью учреждения, а также мониторинга академических/финансовых показателей); предпринимательство и конкурентное преимущество (позиционирование учебного заведения в секторе высшего образования и участие в успешной конкуренции с другими учебными заведениями); стратегическое планирование (создание четкого институционального видения / миссии в отношении нынешних и будущих изменений во внешней среде); культурные изменения (поощрение персонала к принятию изменений и инноваций во всем университете) [16].

R. Middlehurst и L. Elton разделяют природу лидерства в высшем образовании на три функции (образовательную, академическую, административную), которые на практике зачастую сливаются друг с другом [17]. Первая функция связана с обсуждением национальной и международной политики



по вопросам, представляющим широкий интерес для образования, включая взаимосвязь между промышленностью и образованием, проблему перехода между различными ступенями образования и роль образования в целом. Вторая функция направлена на создание и продвижение академического развития учебного заведения. Третья функции – это деятельность по поддержанию общего благополучия своего учреждения, в том числе мотивации персонала, созданию благоприятного климата, решению финансовых вопросов. Предполагаем, что в настоящее время подобная дифференциация функций руководителей университета не теряет актуальности, в связи с чем подобный подход может использоваться в современных исследованиях. Можно сделать вывод, что в зарубежной литературе присутствует научно-практический задел в области индикаторов эффективности университетских управленцев.

В российской практике анализа лидерских качеств университетских управленцев существуют актуальные исследования, которые рассматривают феномен власти в университете в период преобразований. Л. Д. Гительман придерживается мнения, что субъектом переднего плана в процессе изменений университета становится «генеральный конструктор преобразований», который зачастую представлен как проректор по стратегическому управлению (развитию). Вместе с тем, данная фигура должна обладать выдающимися способностями: яркий лидер и политик, умеющий взаимодействовать со стейкхолдерами, незаурядный организатор, обладатель развитого концептуального мышления [18]. Поэтому важно использовать компетентностный подход для оценки и прогнозирования успешности команд трансформации.

Анализируя компетентностный подход, можно отметить, что А. А. Doulzon подробно описаны модели компетенций преподавателей университета [19], однако определение компетенций собственно команд трансформации рассмотрено крайне поверхностно и не напрямую, а лишь опосредованно. Среди таких исследований – изучение личностных компетенций управленческого резерва в предпринимательском университете. А. О. Грудзинский вместе с коллегами приходит к выводу, что именно личностные компетенции являются основой профессиональной компетентности управленческого работника в сфере высшего образования [20].

Командный подход и наличие лидерских качеств среди представителей административно-управленческого состава являются необходимыми составляющими для успешной реализации проектов трансформации в сфере высшего образования, однако, в современной научной литературе существуют различные подходы к определению их типов. К примеру, С. Н. Титова и С. А. Титов выделяют терминальные, развивающиеся и открытые типы проектов [21]. Эти типы отличаются друг от друга не только по внутренним характеристикам, но и по подходу к организации их управления.

Н. А. Гончарова и М. П. Логинов делят университетские проекты по типам заказчиков, среди которых можно выделить органы власти (федеральные, региональные, муниципальные), хозяйствующие субъекты (крупный и средний

бизнес), непосредственно образовательная организация (вуз, обучающиеся и их родители), общество в целом (социальный заказ) [22]. Параллельно с этой классификацией можно рассматривать не только заказчиков проектов, но и конечных благополучателей, так как зачастую этот круг выходит за рамки самого заказчика.

Помимо вышеперечисленных типологий проектов в образовательной системе существуют и другие подходы к их дифференциации. С. Н. Москвин приводит среди них проекты по характеру деятельности: образовательные, воспитательные, исследовательские, творческие, информационно-коммуникативные, патриотические, социально-адаптивные, управленческие [23]. Также проекты в системе образования можно классифицировать по уровням, начиная с международных и заканчивая личностными.

Г. И. Ибрагимов, Е. М. Ибрагимова, И. Г. Носырева и Н. В. Балашова отмечают, что один из наиболее точных методов оценки персонала (assessment), основан на использовании взаимодополняющих методик. Оценка участников производится в процессе наблюдения экспертов за их реальным поведением в моделирующих упражнениях [24; 25].

При анализе критериев успешности справедливо возникает вопрос об анализе основополагающих факторов, определяющих уровень эффективности работы университетских управленцев в процессе трансформации высшего образовательного учреждения. Таким образом, есть смысл рассмотреть *факторы управленческой эффективности в сфере высшего образования*.

Отдельное место при анализе особенностей университетских управленцев в зарубежной литературе отведено вопросам изучения стрессовых состояний в процессе деятельности. Стресс может быть значимым фактором, определяющим управленческую эффективность. С одной стороны, в исследовании R. T. Blackburn рассмотрены взаимосвязи между напряжённостью на работе и некоторыми показателями качества жизни (удовлетворенность работой / жизнью в целом, физическое самочувствие) [26]. С другой стороны, предметной областью исследования выступает непосредственно профессиональный стресс среди университетских управленцев. В исследовании A. G. Blix и J. W. Lee использована типология мотивационных стилей Е. Н. Портера (альтруистический, директивный, аналитико-автономизирующий) [27], соотнося их с имеющимися условиями труда среди респондентов, предполагая, что для каждого мотивационного стиля существуют оптимальные условия работы, уменьшающие количества стресса, тем самым повышающие эффективность деятельности [28]. Также A. G. Blix и J. W. Lee делают выводы о том, что профессиональный стресс негативно влияет на эффективность организации за счет снижения производительности труда [28]. В связи с этим, в настоящее время не теряет актуальности оценка навыков стрессоустойчивости представителей управленческих команд.

Помимо стресса к фактору эффективности команд трансформации университета можно отнести компетенции по формированию сети коммуника-

ции высшего учебного заведения со своими стейкхолдерами. Первому руководителю университета как ключевому лицу, формирующему стратегию развития образовательного учреждения, а также осуществляющему контроль за процессом, необходимо обладать не только высокими профессиональными компетенциями, но и уметь выстраивать сети коммуникаций с различными интересантами, в том числе с теми, кто обладает политической властью. Так, в исследовании T. Rabovsky и A. Rutherford на основании результатов опроса ряда президентов университетов США определена частота их взаимодействия с различными акторами, такими как локальные лидеры в сфере общественной деятельности и бизнеса, выпускники, спортивные организации, федеральные власти [29].

Кроме коммуникационных факторов, важно отметить уровень мотивации сотрудников, работающих не только на управленческих позициях. Г. Альтбах отмечает важность вовлечения профессорско-преподавательского состава в проектную деятельность университета, с возможностью почувствовать собственную ответственность за процесс и его результат [30]. Именно это позволит выработать высокий уровень мотивации для построения и обновления университета. Предполагаем, что исследовательские вопросы, связанные с факторами эффективности команд трансформации университета, важно ставить и при анализе развития системы высшего образования в России. Особенно среди управленческих команд университетов участников программы «Приоритет-2030» [31, 32, 33].

Сложно управлять тем, что нельзя измерить. Поэтому очевидна необходимость эмпирической верификации, позволяющей корректно оценить уровень сформированности компетенций участниками управленческой команды трансформации университетов. Для этого введем комплекс критериев и системы показателей для оценки компетенций. В частности, будем опираться на концепцию сбалансированных показателей Н. В. Богдановой, в основе которой находится актуализация компетентностного профиля сотрудников и поддержание его на высоком, конкурентоспособном уровне [34].

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) позволяет сформировать взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутриорганизационных управленческих целей и перенести и декомпозировать стратегические цели для планирования операционной деятельности и контроля их достижения. С. А. Fink, B. Gaiser, P. Horvath с коллегами отмечают, что дизайн сбалансированной системы показателей предполагает наличие шести обязательных элементов: перспективы (*perspectives*); стратегические цели (*objectives*); показатели (*measures*); целевые значения (*targets*); причинно-следственные связи (*cause and effect linkages*) и стратегические инициативы (*strategic initiatives*) [35].

С позиций раскрытия обозначенной в данном исследовании темы ценностью обладают исследования, посвященные оценке эффективности и результативности проектных команд в любой деятельности в целом и в стратегических инициативах в частности. Классический подход трактует эффективность

проектов в виде достижения трех параметров: соблюдение сроков проекта, исполнение планового бюджета проекта и достижение показателей качества. Однако разнообразие проектной деятельности и организаций, ее осуществляющих, ведет к тому, что всё чаще стали появляться позиции, согласно которым эффективность и результативность проектов – гораздо более широкое понятие и предполагает оценку различных параметров. При этом осознание, что проекты реализуются в рамках стратегий, а стратегии воплощаются посредством проектов, что ведет к тому, что эффективность проектной и стратегической деятельности преимущественно рассматриваются комплексно. Так, Н. Н. Пасмурцева [36], Е. В. Смирнова, А. М. Спирина [37] исследуют разные методические подходы к оценке эффективности в зависимости от различных видов стратегии предприятия. В этих работах акцент сделан на экономических показателях эффективности стратегии. В отличие от этого, наше исследование предполагает дополнение критериев эффективности показателем индекса стратегической согласованности членов команд проектов. Авторы К. Н. Вицелярова [38], И. В. Катунина, Т. В. Конорева [39] предлагают свой взгляд на показатели эффективности команд проектов и проектных менеджеров. Для нашего исследования важным их выводом выступает то, что среди традиционных показателей, таких как выполнение функциональных областей проектного управления, соблюдение этапов жизненного цикла проекта, называются и показатели, связанные со стратегической деятельностью, например, исполнение стратегии, достижение стратегических показателей посредством проектов, мотивация членов команд на достижение стратегических целей и другие.

Эффективность проектной деятельности и результативность проектных команд в университетах подробно исследуется в работах Е. А. Бакланова [40], И. В. Бельских, Т. Б. Борискиной, О. С. Песковой [41]. Эти авторы также указывают на значимость согласования стратегий университетов и их проектной деятельности, не необходимость оценки уровня согласованности. В качестве рисков в проектах авторы называют и риски недостижения стратегически значимых результатов. П. А. Кузнецов, описывая мировой опыт трансформации университетов, говорит, среди прочих вопросов, о важности реализации стратегии университетов и управлении изменениями в контексте стратегических ориентиров [42]. Л. А. Бурганова описывает управление изменениями через стратегический менеджмент университета, демонстрирует факты, доказывающие, что различные стратегии требуют кардинальных преобразований разных сфер деятельности университета [43]. В нашем исследовании также прослеживается идея о том, что в проектной деятельности применяется управление изменениями, которое необходимо в контексте стратегии развития университета.

### **Методология, материалы и методы**

Для обоснования методологических подходов использованы инструменты группировок и классификаций. Базовым методологическим подходом к формированию и развитию команды стратегического проекта трансформа-

ции университета является командный подход, который реализуется в совокупности со стратегическим и проектным подходами, которые определяют внешнюю среду команды и поведенческим и компетентностным подходами, которые задают внутреннюю среду команды проекта. Для анализа исследований зарубежных и российских авторов применен метод анализа документов, в частности – изучение публикаций в период с конца XX века по настоящее время, размещенных в базах Web of Science и Scopus. Приемом анализа стал логический анализ текстов с выделением в них основных идей и положений, ограничений и потенциальных возможностей для использования.

Исследование проведено с применением количественного (анкетирование) и качественного метода (глубинное полуструктурированное интервью). Серия интервью проведена с 76 представителями административно-управленческого аппарата трех крупных российских университетов (региональные классические вузы из Приволжского и Сибирского федеральных округов). Выбор университетов определен опытом их участия в проекте повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров (проект «5-100») и включением в реализацию Государственной программы поддержки университетов Российской Федерации «Приоритет-2030». Выбранные для исследования университеты реализуют программы и внедряют проекты трансформации высшего образования в своей деятельности. Интервью проведены в 2020–2022 годах по месту работы эксперта (в онлайн или оффлайн формате). В выборочную совокупность вошли: ректор, проректора, директора институтов, деканы, руководители управлений и служб. Критериями отбора экспертов стали: стаж работы в университете не менее 10 лет, опыт участия в проектах стратегического развития университета не менее 3 лет, опыт управления командами и участия в процессах командообразования не менее 3 лет. Все отобранные эксперты обладают данными характеристиками.

Вторым методом стал анкетный опрос, проведенный среди 78 экспертов из тех же трех российских вузов. В качестве экспертов выступили проректора, деканы, заведующие кафедрами, руководители служб и отделов, представители профессорско-преподавательского состава. Критериями отбора экспертов стали: стаж работы в вузе не менее десяти лет, опыт участия в проектах университета не менее трех лет.

## Результаты исследования

Специфическими особенностями структуры команд и процесса их формирования являются следующие: доминирование в командах персонала из состава управленцев, привлечение в команды одних и тех же сотрудников, слабая ротация персонала в командах проекта, неравномерность загрузки участников команд и трудоемкости их проектной деятельности, повышенные требования к коллективным стратегическим и форсайт-сессиям с целью влияния на миссию и стратегию университета.

Первая из выделенных особенностей подтверждается следующими результатами экспертных оценок: структура команд стратегических проектов, реализованных за последние три года, на 61 % состоит из представителей управленческого персонала (ректор, проректоры, руководители управлений и служб), на 29 % из представителей профессорско-преподавательского состава, на 7 % из учебно-вспомогательного персонала и на 3 % из студентов. Наблюдается тенденция к использованию одних и тех же представителей управленческого персонала в разных проектах. Слабо используется ротация участников проектных команд. На вопрос, как часто эксперты участвовали в разных проектах, 59 человек из 78 опрошенных заявили, что они участвовали в более чем половине реализуемых в университете проектов. В командах наблюдается разная степень вовлеченности и активности их участников. Так, на вопрос, насколько равномерно распределена загруженность членов команды в одном проекте, даны ответы: «все примерно на равных загружены проектной деятельностью» (14 респондентов из 78 опрошенных); «около 50 % участников команды загружены в большей степени, чем остальные 50 % участников» (36 респондентов); «около 30 % участников команды загружены в большей степени, чем остальные 70 % участников» (24 респондента); «работают, в основном лидеры команды, которых около 10 %, остальные работают в гораздо меньшей степени» (4 респондента). Также распространенной практикой в российских вузах стало проведение стратегических и форсайт-сессий, в ходе которых уточняется миссия и стратегическая цель, формируется пул проектов и программ. Однако многие эксперты, в частности 34 респондента, отметили, что их стратегические сессии не дали ожидаемого эффекта. Зачастую такие сессии проводятся в узком кругу команд управленцев университетов, а их результаты не находят отражение в повседневной проектной практике персонала вузов. При этом другая часть экспертов говорит о том, что подобного рода стратегические сессии развивают у членов команды системообразующие способности, навыки видения перспектив трансформации университетов и включения результатов стратегических сессий в ключевые показатели изменений в вузах.

Названные частные проблемы обусловлены более глобальной проблемой – неразвитостью командного подхода к формированию и развитию проектных групп, а именно подхода, базирующегося на теории команд. Проявляется это в том, что при формировании группы принимаются в расчет, прежде всего, должностные позиции кандидатов, их индивидуальный опыт и личные способности, востребованные в том или ином стратегическом проекте. Вместе с тем, не осуществляется поиск ответов на следующие значимые вопросы: «каковы характеристики команды проекта как коллективного субъекта, а не суммы индивидуальностей», «какова должна быть ролевая и компетентностная структура этого коллективного субъекта», «какие ключевые компетенции должны проявиться и быть развиты в процессе проектной деятельности», «какая динамика ожидается от данного субъекта и что может позитивно повлиять на успешную динамику», «как командная динамика скажется на показателях



успешности проекта стратегической трансформации университета». Эти и иные вопросы находятся в центре внимания при формировании проектной группы на основе командного подхода. На данный момент эти вопросы если и возникают, то решения по ним спонтанные и не всегда обоснованные (см. табл. 1).

Таблица 1  
Мнение экспертов о проблемах в формировании команд проектов стратегического развития университетов

Table 1  
Experts' opinions on the problems of forming project teams for university strategic development projects

Проблема <i>Problem</i>	Выраженность и частота проблемы (чел) <i>Severity and frequency of the problem (people)</i>		
	Высоко выражена и частая <i>Highly pro- nounced and frequent</i>	Средне вы- раженная и иногда прояв- ляемая <i>Moderately pronounced and sometimes mani- fested</i>	Низко вы- раженная и редкая <i>Low - grade and rare</i>
Не выделены (плохо выделены проектные роли) <i>Not allocated (project roles are poorly allocated)</i>	50	29	7
Подбор в команду осуществлялся по долж- ностной принадлежности, а не по компетен- циям кандидатов <i>The selection to the team was carried out accord- ing to the official affiliation, and not according to the competencies of the candidates</i>	37	31	10
Не четко закреплены функции в команде, размытость границ функций <i>The functions in the team are not clearly fixed, the boundaries of the functions are blurred</i>	16	37	25
Долгосрочный план развития команды от- сутствовал, преобладали механизмы само- развития <i>There was no long-term development plan for the team, self-development mechanisms prevailed</i>	23	36	19
План по развитию команды имелся, но он не был связан с планом управления проек- том <i>There was a plan for the development of the team, but it was not related to the project man- agement plan</i>	37	24	17

Отсутствовали командообразующие мероприятия, связанные со сплочением <i>There were no team-building activities related to cohesion</i>	16	29	38
В команды разработки стратегии вуза включен ограниченный круг управленцев, разработки таких команд не всегда реализуются в повседневной проектной деятельности <i>The university strategy development teams include a limited circle of managers, the development of such teams is not always realistic</i>	34	19	25

Составлено авторами

Характер проблем, проявляемых в практике формирования проектных групп в процессах трансформации университетов, позволяет утверждать о значимости с точки зрения преодоления названных проблем командного подхода.

Сущность командного подхода применительно к университетам заключается в таком формировании и развитии проектных групп, при которых они рассматриваются как команды, то есть целостные системные профессиональные образования со своими компетентностными и иными характеристиками, с определенной ролевой структурой и командными моделями поведения, со своими закономерностями командной динамики исходя из влияния различных факторов, а также с групповыми показателями эффективности функционирования. При этом команда не является суммой индивидуальностей, даже если они обладают выдающимися талантами и способностями.

Работоспособность и отдача такой команды зависит, в первую очередь, не от уникальности входящих в неё профессионалов, а от командной синергии, сочетания и объединения сильных сторон разных профессионалов. Поэтому при формировании и развитии команды стратегического проекта трансформации должны учитываться следующие аспекты:

- наличие у кандидата, претендующего на вхождение в проектную команду, качеств, требуемых для решения не столько индивидуальных, сколько командных задач;

- соответствие кандидата требуемой командной спецификой и проектом роли, наличие у кандидата способностей к исполнению именно командной, а не индивидуальной роли;

- наличие у кандидата компетенций, соответствующих компетентностному профилю команды, а не просто модели компетенций отдельных участников проекта;

- совместимость кандидата с другими потенциальными участниками команды по признакам единых компетенций, ролей, моделей поведения, командных характеристик;

- способность члена команды воспроизводить модели поведения, требуемые для командной, а не только индивидуальной, эффективности;
- способность члена команды включиться во внутренние и внешние процессы командной динамики (лидерство, коммуникации, формирование системы ценностей и репутации, прочие).

Из описания сущности и направлений проявления командного подхода прослеживается правомерность гипотезы, что данный подход должен сочетаться с иными методологическими подходами к формированию и развитию команд стратегических проектов трансформации университетов. Рассмотрим проявление этих подходов в рамках задачи формирования и развития команды стратегического проекта трансформации университета.

Стратегический подход предполагает оценку и учет стратегии развития университета при формировании команды по таким аспектам, как: согласованность проектных целей и работ стратегическим приоритетам университета, подбор членов команды согласно планируемым стратегически обусловленным проектным задачам и работам, развитие команды проекта на базе политики развития человеческого капитала университета в рамках его стратегии.

Стратегия трансформации университетов предполагает масштабные и длительные изменения, поэтому при формировании команд стратегических проектов важно это учитывать. При этом ключевую роль приобретают такие аспекты работы с командами проектов, как формирование лидеров изменений и закрепление этих ролей в ролевой структуре команды, формирование мотивации и вовлеченности в изменения членов команды, отбор в команды с учетом готовности кандидатов к изменениям, стимулирование членов команды в соответствии с их вкладом в изменения. Не менее важно создание экосистем университетов, поощряющих и поддерживающих управление стратегическими изменениями. Речь идет о создании необходимых организационных структур, преобразовании процессов и институциональных систем университета, максимально эффективно работающих на задачи стратегических изменений. И команды проектов в этом случае должны рассматриваться как элементы подобной экосистемы. Важно также понимание, что проектные команды в своей совокупности способны создавать сетевые образования, работая на единую цель стратегических преобразований, достигая благодаря синергетическому эффекту совокупность ключевых показателей эффективности управления стратегическими изменениями.

Проектный подход заключается в том, чтобы формировать команду стратегического проекта на базе проектных методологий и методик, например, таких как: построение организационной структуры команды на основе иерархической структуры работ, выделение проектных ролей, разработка матрицы ответственности по ролевым диспозициям в команде, составление плана обеспечения команды человеческими ресурсами, развитие команды с помощью проектной мотивации. При этом важно включать все мероприятия по

формированию и развитию команды в контекст общей системы проектного управления в университете и в контекст управления конкретным проектом. Должны быть четкие взаимосвязи мероприятий по формированию и развитию команды с остальными функциональными областями проектного управления в структуре деятельности университета.

Компетентностный подход заключается в формировании такой команды стратегического проекта, которая бы обладала компетенциями командного компетентностного профиля. Индивидуальный командный профиль разрабатывается под каждую команду, учитывает требования к содержанию её деятельности, цели и задачи функционирования, характеристики конечного продукта проекта. Данный профиль отвечает на вопрос: «Какими компетенциями должна обладать в целом вся команда, чтобы наиболее успешно завершить проект и получить требуемого качества проектный продукт». При разработке профиля учитываются именно командные особенности конкретного стратегического проекта. При этом могут быть разработаны и использоваться также и индивидуальные компетентностные профили под каждую роль в проекте. Однако командный подход, являющийся базовым в нашей концепции, заставляет эти индивидуальные компетентностные ролевые профили рассматривать как вторичные по отношению к профилю компетенций всей команды в целом. Не только формирование, но и дальнейшее развитие команды осуществляется согласно требованиям компетентностных профилей, то есть, ответы на вопросы: «чему и как обучать членов команды», «как выстраивать карьерные траектории членов команды», «за что и как стимулировать членов команды» и иные вопросы производные от базового компетентностного ролевого профиля команды проекта.

Поведенческий подход (как более объемлющая методология) включает в себя компетентностный подход и предполагает широкий спектр направлений деятельности в области формирования и развития команды стратегического проекта трансформации университета. В частности, этот подход отражается в следующих направлениях: разработка и реализация моделей поведения команды для достижения ею показателей эффективности деятельности и успешности проекта, формирование моделей лидерства как всей команды, так и отдельных её участников, реализация ресурсов власти в управлении стратегическим проектом, установление и воплощение в деятельности этапов динамики команды проекта, управление динамическим ростом команды проекта, управление талантами команды, управление карьерными достижениями команды.

Прогностический подход помогает встроить систему оценки и прогнозов успешности команды стратегического проекта, установить взаимосвязи между различными факторами и показателями проектной деятельности, построить предположения о достижимости этих показателей согласно сложившимся и перспективным факторам. Этот подход позволяет ответить на вопросы: «будет ли успешной команда стратегических проектов трансформации университетов», «от чего зависит успех команды», «как можно повлиять на факторы,

представляющие риск для успешного достижения командой результативных показателей стратегических проектов трансформации университетов».

На рисунке 1 показан комплекс обозначенных нами методологических подходов к формированию и развитию команды стратегического проекта трансформации университета. Как отмечалось, командный подход является базовым. Он реализуется в совокупности с иными подходами. Стратегический и проектный подходы определяют внешнюю среду команды, эти подходы создают внешние условия для успешного функционирования команды проекта. Проектный подход является соподчиненным по отношению к стратегическому, который задает направленность системы управления проектами в университете. Поведенческий подход и соподчиненный ему компетентностный подход задают внутреннюю среду команды проекта, они формируют ключевые компетенции, роли, модели поведения и иные характеристики команды проекта. Прогностический подход помогает строить прогнозы по успешности команды проекта. Все названные подходы комплексно определяют эффект команды проекта за счет включения команды в общую политику стратегического и проектного управления в университете, управления динамическим состоянием команды, ее развития и совершенствования, воплощения компетенций команды в ее результатах деятельности, точности прогнозов и влияния на факторы, определяющие успех команды.



Рис. 1. Комплекс методологических подходов к формированию и развитию команд стратегических проектов трансформации университетов (составлено авторами)

Fig. 1. A set of methodological approaches to the formation and development of teams for strategic university transformation projects (compiled by the authors)

Обращение к практическому опыту формирования и развития команд стратегических проектов изменений в университетах показывает, что с одной стороны, названные подходы слабо реализуются, с другой стороны, имеется понимание и потребность в их апробировании на практике. Так, в исследуемых нами трех университетах методом глубинного полуструктурированного интервью экспертам задана серия вопросов: «Как формируются команды на проекты?», «Кто принимает решение о составе команды?», «Как принимаются решения по конкретным кандидатам в команды?», «На что обращают в первую очередь внимание при формировании команды?».

Представим наиболее распространенные варианты ответов респондентов:

- команды формируются преимущественно по должностному признаку. В команды включаются те сотрудники, в функционал которых входят схожие с проектными работы;
- компетенции учитываются в слабой степени, хотя важно уделять внимание способностям, мотивации и навыкам конкретных кандидатов;
- решение о составе команды, как правило, принимают представители топ-менеджмента (ректор, проректор соответствующей профилизации), решение определяется, в первую очередь, должностной принадлежностью кандидатов, во вторую очередь, личными навыками кандидатов;
- проектные роли либо не выделяются, либо они тождественны должностному функционалу и проектным задачам, при определении ролей слабо учитываются внутрикомандные статусы и коммуникации, внутрикомандные модели поведения;
- предварительное планирование динамики команды и командообразующих мер не предусмотрено, командообразование осуществляется ситуативным способом по мере возникновения необходимости в этом;
- модели компетенций всей команды не разрабатываются. Однако, признается, что командные компетенции играют значимую роль в достижении успешности проектов;
- проектные методологии и методики используются, но применительно к формированию команды их спектр небольшой;
- большая часть проектов согласуется со стратегией развития университета, но формирование и развитие команд проектов не ориентировано на стратегические программы развития человеческого капитала университетов;
- прогнозирование успешности вновь формируемых команд не осуществляется, есть потребность в этом, но университеты не владеют инструментами такого прогнозирования, в частности прогнозирования на базе анализа соответствия команды планируемой компетентностной модели.

Таким образом, представители административно-управленческого персонала университетов признают необходимость внедрения различных методологических подходов к формированию и развитию команд проектов, но при этом слабо владеют способами использования этих подходов. Представленные от-



веты наиболее характерны для топ-менеджмента университетов, что является позитивным фактом, так как именно от этой категории персонала зависит принятие решений о внедрении названных ранее методологических подходов.

## Обсуждение

Представив методологические подходы к формированию и развитию команд проектов трансформаций университетов, обратимся к анализу согласованности наших позиций с позициями зарубежных и российских авторов публикаций. Выясним, что именно и как можно использовать из имеющихся в публикациях исследований в целях обогащения обозначенных нами подходов.

Прежде всего необходимо сформулировать вывод, что в имеющихся публикациях отсутствуют исследования команд проектов университетов, посвященных тому, как должны формироваться эти команды и меняться по мере выполнения проекта. То есть наблюдается неразвитость командного подхода или подхода к формированию проектных групп на основе теории команд. Вместе с тем имеются исследования о командах в рамках образовательного процесса [44; 45; 46]. Также отечественными и зарубежными учеными представлены разработки, относящиеся в большей степени к иным подходам: поведенческому, компетентностному, которые также развивают командный подход.

Наиболее представлен различными публикациями зарубежных и российских авторов поведенческий подход. Аналогично нашим разработкам П. А. Жданов, С. Д. Резник и другие авторы описывают основные характеристики управленцев университета, карьерные траектории управленцев, завоевание лидерства управленческим составом университетов [47; 48; 49]. Эти и иные разработки способны позитивно повлиять на развитие поведенческого подхода как методологии формирования команд проектов стратегий университетов.

Компетентностный подход в рамках изучения разных аспектов развития университетов представлен множеством публикаций. Однако чаще всего речь идет о компетенциях преподавателей или студентов. Например, в своей работе А. А. Дульзон описывает многоуровневую модель компетенций преподавателя высшего учебного заведения, отмечая невозможность её применимости во всех случаях жизни, однако, которую можно использовать для достижения требуемых стандартов качества [19]. Также примером осмысления компетенций выпускников вузов можно проследить в работе О. Ф. Шиховой [50]. При этом компетенции членов команд проектов стратегического развития университетов изучены слабо. Косвенно к компетенциям относятся лидерские способности и лидерское мышление, изученное в работах авторов как I. Austin и G. A. Jones [51]. Но лидерство не единственная компетенция команды проекта стратегического развития университета. Имеются и иные компетенции, которые образуют модели компетенций команд проектов университетов, но по данному аспекту публикаций обнаружить не удалось. Наше исследование восполняет указанный пробел.

Что касается стратегического подхода, применительно к университетам он слабо изучен и недостаточно представлен в отечественных и зарубежных научных публикациях. Вместе с тем, косвенно в исследованиях университетской тематики встречаем созвучный нашим идеям вывод: реализация стратегических задач и функций в университете накладывает свой отпечаток на специфику команд стратегий и управленцев, занимающихся стратегиями. Прежде всего, это предопределяет специфические способности и компетенции, тип мышления, технологии организации коммуникации. Данный вывод лег в основу обоснования необходимости стратегического методологического подхода к формированию и развитию команд стратегических проектов трансформации.

Если говорить о проектном подходе, он хорошо представлен в различных публикациях [52; 53]. Однако нам не удалось обнаружить работ, посвященных специфике проектных управленческих команд такой отрасли, как высшее образование. Это актуализирует задачу, решаемую нашим коллективом, адаптации проектного подхода к особенностям университетов и к их командам трансформаций.

В рамках прогностического подхода один из наиболее значимых вопросов – это выяснение факторов, тем или иным образом влияющих на будущее состояние изучаемого объекта. В таком разрезе в научных публикациях можно встретить описание факторов успешности управленцев, например, их мотивации, лидерства, стрессоустойчивости и прочие.

Проведенный анализ исследований позволил выявить некоторые ограничения и возможности использования различных наработок в практике российских университетов и в дальнейших научных исследованиях. Так, к ограничениям можно отнести:

- в исследованиях недостаточно раскрываются вопросы формирования и развития именно команд проектов стратегий трансформации университетов;
- в исследованиях в малой степени затрагиваются вопросы особенностей компетенций и ролей команд именно стратегически значимых проектов;
- часть исследований посвящена не управленческому персоналу или управленцам среднего звена, а преподавательскому и студенческому составу;
- не всегда исследования зарубежных авторов подходят под российскую действительность;
- часть исследований проведена давно и не подходит под современный этап развития университетов.

К перспективным возможностям эксперты предлагают отнести:

- потенциал многих исследований высок и позволяет использовать некоторые рекомендации и положения для российских университетов;
- во многих исследованиях, пусть и не напрямую, но затрагиваются разные аспекты различных методологических подходов, наиболее развитыми являются компетентностный и поведенческий подходы, что позволяет их и далее развивать на сформированной нами научной основе.

Отметим, что предложенный комплекс подходов к формированию команд проектов трансформации университетов имеет признаки научной новизны. Новизна связана, во-первых, с предложенным комплексом взаимодополняющих друг друга подходов. В такой комбинации применительно к командам вузов подходы предложены впервые, а научных публикаций, в которых бы рассматривались в комплексе названные подходы, обнаружить не удалось. Во-вторых, в выделенной совокупности подходов базовым назван командный подход, что также можно классифицировать как научную новизну. Чаще при описании деятельности вузов используются стратегический, проектный или институциональный подходы. В нашем исследовании позиционируется именно командный подход как лидирующий, при этом сочетающийся с остальными выделенными нами подходами. Обоснование этого положения строится на высокой значимости команд проектов трансформации, на важности управления командной динамикой, командной результативностью, на необходимости учета командных ролей и групповых компетенций.

### Заключение

Подводя итоги, можно утверждать, что найдены ответы на ранее поставленные исследовательские вопросы. Во-первых, проанализирован научно-практический задел на тему формирования и развития команд стратегических проектов трансформации университетов, содержащийся в отечественной и зарубежной научной литературе. Сделан общий вывод о том, что представленные нами наработки, в целом коррелируют с имеющимися публикациями российских и зарубежных авторов. К примеру, работы D. McIntosh-Fletcher, W. G. Dyer, J. R. Katzenbach, D. K. Smith, P. L. Burgess, G. M. Parker, содержащие ответы на вопросы о роли команд, их видах, структуре и закономерностях развития, в максимальной степени согласуются с позиционируемым нами в качестве базового командным подходом. Дополняют разработки, касающиеся команд университетов и траекторий развития университетов, подходы таких авторов, как L. S. Lewis, A. Giddens, D. Smith. Взгляды этих ученых на качественный уровень команд университетов позволили нам в нашем исследовании более четко обосновать необходимость базового командного подхода, а также иных подходов.

Во-вторых, сделан частный вывод о том, что в современных условиях возможно применение имеющихся наработок в научной литературе. Наиболее продуктивными в преломлении к задачам формирования и развития команд стратегических проектов трансформации университетов являются такие представленные в научных публикациях подходы, как поведенческий, компетентностный, проектный подходы. Так, исследования А. О. Грудзинского, L. Engwall, Г. Альтбах, R. Middlehurst, L. Elton, A. G. Blix и J. W. Lee стали базой для нашего исследования. Наработки этих авторов по вопросам лидерства, мотивации, факторов эффективности команд нашли отражение в предлагаемых нами методологических подходах.

Несмотря на то что наши разработки согласуются со многими исследованиями, отраженными в публикациях зарубежных и российских авторов, еще одним выводом стало следующее утверждение: наблюдаются пробелы в изучении некоторых значимых аспектов формирования и развития команд стратегических проектов университетов. В частности, получили недостаточное развитие различные методологические подходы к формированию команд. Проведенное нами исследование направлено на ликвидацию этого пробела. В ходе исследования подтвердилась гипотеза, что наиболее соответствующим сложившимся особенностям и запросам проектных команд стратегий трансформации университетов является командный подход, а также признается значимость компетентностного, поведенческого, стратегически ориентированного, проектного, прогностического подхода. Эти подходы в своей взаимосвязи позволяют выстроить качественную работу по формированию и развитию команд стратегических проектов трансформации университетов. Нами представлено содержание каждого подхода, его роль в формировании команд проектов, а также показана взаимосвязь этих подходов.

Исследование, изложенное в статье, обладает научной и практической ценностью. Научная значимость заключается в развитии теории и методологии управления проектами и, в частности, управления командами проектов. Развитие получили разные подходы, что позволило более глубоко обосновать содержание процесса формирования команд проектов трансформации университетов. Также научный вклад заключается в отражении отраслевой специфики, а именно учтены особенности системы высшего образования, доказано, что развитие командного подхода наиболее адекватно этой специфике.

Практическая ценность результатов исследования заключается в обосновании модели исследования стратегической согласованности в аспекте провозглашаемого видения стратегии трансформации университета участниками проектной команды с фактической стратегией, также предложен алгоритм разработки индекса стратегической согласованности и оценки с его помощью уровня совпадения, успешности трансформационных процессов университетов. Обоснована возможность практического применения полученных результатов в деятельности университетов по реализации проектов и программ трансформации. Ориентация на изложенные в статье положения задает вектор развития опыта наиболее эффективного формирования проектных групп. Использование предложенных подходов поможет университетам в достижении успешности проектных команд и проектов в целом.

### Список использованных источников

1. Mathieu J. E., Hollenbeck J. R., van Knippenberg D., Ilgen D. R. A century of work teams in the Journal of Applied Psychology // *Journal of Applied Psychology*. 2017. № 102 (3), С. 452–467. DOI: 10.1037/apl0000128
2. Семина А. П. Команда как групповая форма организации труда // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. №. 12. С. 128–133. DOI: 10.17513/vaael.858

3. Woodcock M. Team development manual. Routledge, 2017. DOI: 10.4324/9781315241715
4. Katzenbach J. R., Smith D. K. The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business Review Press, 2015. 304 p.
5. Burgess P. L. Teamwork in higher education // Metropolitan Universities. 1994. № 5 (1). P. 45–53. Available from: <https://journals.iupui.edu/index.php/muj/article/view/19389> (date of access: 10.10.2022).
6. Belbin R. M. Team roles at work. Routledge, 2022. DOI: 10.4324/9781003163152
7. Parker G. M. Team players and teamwork: new strategies for developing successful collaboration. John Wiley & Sons, 2011. 256 p.
8. Lewis L. S. Scaling the Ivory Tower: Merit & Its Limits in Academic Careers. Routledge, 2018. 262 p.
9. Brown A. How the administration grows: A longitudinal study of growth in administration at four universities // Research in Higher Education. 1981. № 14 (4). P. 335–352. Available from: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00976683> (date of access: 10.10.2022).
10. Giddens A. Elites in the British Class Structure // The Sociological Review. 1972. № 20 (3). P. 361. DOI: 10.1111/j.1467-954X.1972.tb00214.x
11. Гришанков Д. Э. Глобальный рейтинг университетов: взгляд из России // Государственная служба. 2018. № 5 (115). С. 84–90.
12. Миронова Г. В., Шейфель Н. А. Лучшие университеты Великобритании и России по результатам рейтинга QS World University Rankings 2018/2019 // The Newman in Foreign policy. 2018. № 45 (89). С. 23–26 Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36586915> (дата обращения: 02.10.2022).
13. Smith D., Bargh C., Bocock J., Scott, P. New leaders at the top? The educational and career paths of UK University Vice-Chancellors (1960–1996) // Higher Education Management. 1999. № 11. P. 113–135.
14. Heck R. H., Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. Administrative effectiveness in higher education: Improving assessment procedures // Research in higher education. 2000. № 41 (6), P. 672. DOI: 10.1023/A:1007096803784
15. Spendlove M. Competencies for effective leadership in higher education // International Journal of Educational Management. 2007. № 21 (5). P. 407–417. DOI: 10.1108/09513540710760183
16. Engwall L., Levay C., & Lidman, R. The roles of university and college rectors // Higher Education Management. 1999. № 11. P. 75–94.
17. Middlehurst R., Elton, L. Leadership and management in higher education // Studies in Higher Education. 1992. № 17 (3). P. 251–264. DOI: 10.1080/03075079212331382527
18. Гительман Л. Д. Университетская власть в период преобразований: организация управляемого процесса развития // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 15–29. Режим доступа: <https://www.umj.ru/jour/article/view/467> (дата обращения: 01.10.2022).
19. Дульзон А. А., Васильева О. М. Модель компетенций преподавателя вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № (2). С. 29–37. Режим доступа: <https://www.umj.ru/jour/article/view/742/743> (дата обращения: 01.10.2022).
20. Грудзинский А. О., Захарова Л. Н., Буреева Н. Н. Личностные компетенции управленческого резерва предпринимательского университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 3 (103). С. 104–117. DOI: 10.15826/umj.2016.103.021

21. Титова Н. В., Титов С. А. К вопросу о разнообразии видов проектов // Вестник университета. 2015. № 9. С. 255–261. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-raznoobrazii-vidov-proektov> (дата обращения: 01.10.2022).

22. Гончарова Н. А., Логинов М. П. Теоретические основы управления образовательными проектами в вузе // Вопросы управления. 2015. № 3 (15). С. 129–135. Режим доступа: <https://journal-management.com/issue/2015/3/17> (дата обращения 01.10.2022).

23. Москвин С. Н. Управление проектами в сфере образования: учебное пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 139 с. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/518609> (дата обращения: 01.10.2022).

24. Ибрагимов Г. И., Ибрагимова Е. М. Оценивание компетенций: проблемы и решения // Высшее образование в России. 2016. № 1. С. 43–52. Режим доступа: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/355/305> (дата обращения: 01.10.2022).

25. Носырева И. Г., Балашова Н. В. Анализ эффективности системы оценки персонала // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 439–452. DOI: 10.18334/et.6.1.40100

26. Blackburn R. T., Horowitz S. M., Edington D. W., Klos D. M. University faculty and administrator responses to job strains // Research in Higher Education. 1986. № 25 (1). P. 31–41. DOI: 10.1007/BF00991876

27. Porter E. H. On the development of relationship awareness theory: A personal note // Group & Organization Studies. 1976. № 1 (3). P. 302–309. DOI: 10.1177/105960117600100305

28. Blix A. G., Lee J. W. Occupational stress among university administrators // Research in Higher Education. 1991. № 32 (3). P. 289–302. DOI: 10.1007/BF00992893

29. Rabovsky T., Rutherford A. The politics of higher education: University president ideology and external networking // Public Administration Review. 2016. № 76 (5). P. 764–777. DOI: 10.1111/puar.12529

30. Альтбах Ф. Дж., Салми Д. Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов. Москва: Издательство «Весь Мир», 2012. Режим доступа: <https://publications.hse.ru/books/59771925> (дата обращения: 01.10.2022).

31. Гусева А. И., Калашник В. М., Каминский В. И., Киреев С. В. Исследовательское лидерство программы «Приоритет-2030»: факторы успеха // Высшее образование в России. 2022. № 1. С. 42–58. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-1-42-58

32. Серебряков А. А. Обзор программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» // Управление наукой: теория и практика. 2021. № 3. С. 236–241. DOI: 10.19181/smtp.2021.3.3.12

33. Амбарова П. А., Зборовский Г. Е. Научно-педагогическое сообщество в российских вузах в условиях осуществления программы «Приоритет-2030»: проблемы и перспективы // Высшее образование в России. 2022. № 1. С. 59–71. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-1-59-71

34. Богданова Н. В. Система сбалансированных показателей и концепция экономической добавленной стоимости в стратегическом управлении предприятием [Электрон. ресурс] // Экономика и управление. 2014. № 6 (104). С. 49–54. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-i-kontseptsiya-ekonomicheskoy-dobavlennoy-stoimosti-v-strategicheskom-upravlenii-predpriyatiem> (дата обращения: 01.10.2022).

35. Fink C. A., Gaiser B., Horvath P. Внедрение сбалансированной системы показателей. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 478 с.



36. Пасмурцева Н. Н. Экономическая эффективность реализации стратегии развития предприятия: подходы к определению и показатели результативности [Электрон. ресурс] // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 4 (25). С. 226–229. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-effektivnost-realizatsii-strategii-razvitiya-predpriatiya-podhody-k-opredeleniyu-i-pokazateli-rezultativnosti> (дата обращения: 01.10.2022).

37. Смирнова Е. В., Спирина А. М. Синтетический подход к оценке эффективности стратегий промышленных предприятий [Электрон. ресурс] // Вестник Оренбургского государственного университета. 2012. № 13 (149). С. 323–328. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinteticheskij-podhod-k-otsenke-effektivnosti-strategiy-promyshlennyh-predpriyatij> (дата обращения: 01.10.2022).

38. Вицелярова К. Н. Методика оценки эффективности и результативности проектов // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 5 (37). С. 48–52. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-537-48-52

39. Катунина И. В., Конорева Т. В. Управление результативностью труда руководителей на основе оценки эффективности проектов [Электрон. ресурс] // Управленческие науки. 2017. № 4. С. 46–53. Режим доступа: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/view/126/0> (дата обращения: 01.10.2022).

40. Баканов Е. А. Риски в проектной деятельности профессиональных образовательных организаций [Электрон. ресурс] // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2019. № 2 (34). С. 135–140. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-v-proektnoy-deyatelnosti-professionalnyh-obrazovatelnyh-organizatsiy> (дата обращения: 01.10.2022).

41. Бельских И. Е., Борискина Т. Б., Пескова О. С. Особенности отражения проектов российских региональных университетов в интернет-пространстве [Электрон. ресурс] // Перспективы науки и образования. 2019. № 2 (38). С. 465–477. DOI: 10.32744/pse.2019.2.35

42. Кузнецов П. А. Анализ мирового опыта трансформации университетов [Электрон. ресурс] // Гуманитарные исследования в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. 2016. № 2 (36). С. 86–90. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mirovogo-opyta-transformatsii-universitetov> (дата обращения: 01.10.2022).

43. Бурганова Л. А. Управление изменениями в системе высшего образования: проблемы методологии [Электрон. ресурс] // Вестник экономики, права и социологии. 2014. № 2. С. 162–167. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-sisteme-vysshego-obrazovaniya-problemy-metodologii> (дата обращения: 01.10.2022).

44. Riebe L., Girardi A., Whitsed C. Teaching teamwork in Australian university business disciplines: Evidence from a systematic literature review // Issues in Educational Research. 2017. № 27 (1). P. 134–150. Available from: <http://www.iier.org.au/iier27/riebe.html> (date of access: 01.10.2022).

45. Lobato C., Apodaca P. M., Barandiaran M. C., San Jose M. J., Sancho J., Zubimendi J. L. Development of the competences of teamwork through cooperative learning at the university // International Journal of Information and Operations Management Education. 2010. № 3 (3). P. 224–240. DOI: 10.1504/IJIOME.2010.033547

46. McDaniel S. H., Salas E. The science of teamwork: Introduction to the special issue // American Psychologist. 2018. № 73 (4). P. 305–307. DOI: 10.1037/amp0000337

47. Жданов П. А., Тростянская И. Б., Барсуков А. А., Полихина Н. А. Портрет современного ректора: необходимые компетенции на глобальном научно-образовательном рынке // Вопросы образования. 2019. № 2. С. 129–158. DOI: 10.17323/1814-9545-2019-2-129-158

48. Резник С. Д., Сазыкина О. А., Фомин Г. Б. Команда ректора: эволюция изменений структуры и содержания деятельности проректоров российских вузов [Электрон. ресурс] // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 3. С. 74–80. Режим доступа: <https://www.umj.ru/jour/article/view/534/0> (дата обращения: 01.10.2022).

49. Reznik S. D., Sazykina O. A. Head of a university department: competence and new activity priorities // *European Journal of Contemporary Education*. 2017. Vol. 6, №. 1. P. 126–137. DOI: 10.13187/ejced.2017.1.126

50. Шихова О. Ф., Шихов Ю.А. Квалиметрический подход к диагностике компетенций выпускников высшей школы // *Образование и наука*. 2013. № 4 (103). С. 40–57. DOI: 10.17853/1994-5639-2013-4-40-57

51. Austin I., Jones G. A. *Governance of Higher Education: Global Perspectives, Theories, and Practices* (1st ed.). Routledge, 2015. DOI: 10.4324/9781315816401

52. Pavez I., Gómez H., Lauhié L., González V. A. Project Team Resilience: The effect of group potency and interpersonal trust // *International Journal of Project Management*. 2021. № 39 (6). P. 697–708. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.06.004

53. Pachura A. What matters in project team management? // *Polish Journal of Management Studies*. 2018. № 17. DOI: 10.17512/pjms.2018.17.2.18

## References

1. Mathieu J. E., Hollenbeck J. R., van Knippenberg D., Ilgen D. R. A century of work teams in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*. 2017; 102 (3): 452–467. DOI: 10.1037/apl0000128

2. Semina A. P. Team as a group form of labor organization. *Vestnik Altajskoj akademii jekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2019; 12: 128–133. DOI: 10.17513/vaal.858 (In Russ.)

3. Woodcock M. *Team development manual*. Routledge; 2017. DOI: 10.4324/9781315241715

4. Katzenbach J. R., Smith D. K. *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press; 2015. 304 p.

5. Burgess P. L. Teamwork in higher education. *Metropolitan Universities* [Internet]. 1994 [cited 2022 Oct 02]; 5 (1): 45–53. Available from: <https://journals.iupui.edu/index.php/muj/article/view/19389>

6. Belbin R. M. *Team roles at work*. Routledge; 2012. DOI: 10.4324/9781003163152

7. Parker G. M. *Team players and teamwork: New strategies for developing successful collaboration*. John Wiley & Sons; 2011. 256 p.

8. Lewis L. S. *Scaling the Ivory Tower: Merit & Its Limits in Academic Careers*. Routledge; 2018. 262 p.

9. Brown A. How the administration grows: A longitudinal study of growth in administration at four universities. *Research in Higher Education* [Internet]. 1981 [cited 2022 Oct 02]; 14 (4): 335–352. Available from: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00976683>

10. Giddens A. Elites in the British class structure. *The Sociological Review*. 1972; 20 (3): 361. DOI: 10.1111/j.1467-954X.1972.tb00214.x

11. Grishankov D. E. Global ranking of universities: A view from Russia. *Gosudarstvennaja sluzhba = Public Administration*. 2018; 115 (5): 84–90. (In Russ.)

12. Mironova G. V., Sheifel N. A. The best universities in the UK and Russia according to the results of the ranking of the best universities in the world ranking 2018/2019. *The Newman in Foreign Policy* [Internet]. 2018 [cited 2022 Oct 02]; 45 (89): 23–26. Available from: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36586915> (In Russ.)
13. Smith D., Bargh C., Bocock J., Scott P. New leaders at the top? The educational and career paths of UK University Vice-Chancellors (1960–1996). *Higher Education Management*. 1999; 11: 113–135.
14. Heck R. H., Johnsrud L. K., Rosser V. J. Administrative effectiveness in higher education: Improving assessment procedures. *Research in Higher Education*. 2000; 41 (6): 672. DOI: 10.1023/A:1007096803784
15. Spendlove M. Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*. 2007; 21 (5): 407–417. DOI: 10.1108/09513540710760183
16. Engwall L., Levay C., Lidman R. The roles of university and college rectors. *Higher Education Management*. 1999; 11: 75–94.
17. Middlehurst R., Elton L. Leadership and management in higher education. *Studies in Higher Education*. 1992; 17 (3): 251–264. DOI: 10.1080/03075079212331382527
18. Gitelman L. D. University authority for the period of transformation: Organization of guided process of development. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis* [Internet]. 2013 [cited 2022 Oct 01]; 5: 15–29. Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/467> (In Russ.)
19. Doulzon A. A., Vasil'eva O. M. Competency model of university teachers. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis* [Internet]. 2009 [cited 2022 Oct 01]; 2: 29–37. Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/742/743> (In Russ.)
20. Grudzinskiy A. O., Zakharova L. N., Bureeva N. N. Personal competences of succession pool of the entrepreneurial university. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2016; 3: 104–117. DOI: 10.15826/umj.2016.103.021 (In Russ.)
21. Titova N. V., Titov S. A. On the issue of the diversity of types of projects. *Vestnik universiteta* [Internet]. 2015 [cited 2022 Oct 01]; 9: 255–261. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-vo-prosu-o-raznoobrazii-vidov-proektov> (In Russ.)
22. Goncharova N. A., Loginov M. P. Theoretical foundations of educational project management at the university. *Vestnik upravleniya = Management Issues* [Internet]. 2015 [cited 2022 Oct 01]; 3 (15): 129–135. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-upravleniya-obrazovatelnyimi-proektami-v-vuze> (In Russ.)
23. Moskvina S. N. *Upravlenie projektami v sfere obrazovaniya = Project management in the field of education* [Internet]. Moscow: Publishing House Yurayt; 2023 [cited 2022 Oct 01]. 139 p. Available from: <https://urait.ru/bcode/518609> (In Russ.)
24. Ibragimov G. I., Ibragimova E. M. Competence assessment: Challenges and solutions. *Vyshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia* [Internet]. 2016 [cited 2022 Oct 01]; 197 (1): 43–52. Available from: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/355/305> (In Russ.)
25. Nosyreva I. G., Balashova N. V. Analysis of the effectiveness of the personnel evaluation system. *Jekonomika truda = Russian Journal of Labor Economics*. 2019; 6 (1): 439–452. DOI: 10.18334/et.6.1.40100 (In Russ.)
26. Blackburn R. T., Horowitz S. M., Edington D. W., Klos D. M. University faculty and administrator responses to job strains. *Research in Higher Education* [Internet]. 1986 [cited 2022 Oct 01]; 25 (1): 31–41. Available from: <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/43599>

27. Porter E. H. On the development of relationship awareness theory: A personal note. *Group & Organization Studies*. 1976; 1 (3): 302–309. DOI: 10.1177/105960117600100305

28. Blix A. G., Lee J. W. Occupational stress among university administrators. *Research in Higher Education* [Internet]. 1991 [cited 2022 Oct 01]; 32 (3): 289–302. Available from: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00992893>

29. Rabovsky T., Rutherford A. The politics of higher education: University president ideology and external networking. *Public Administration Review*. 2016; 76 (5): 764–777. DOI: 10.1111/puar.12529

30. Altbach P. G., Salmi J. Doroga k akademicheskomu sovershenstvu: Stanovlenie issledovatel'skih universitetov = The road to academic excellence: The making of world-class research universities [Internet]. Moscow: Publishing House “Ves’ Mir”; 2012 [cited 2022 Oct 01]. Available from: <https://publications.hse.ru/books/59771925> (In Russ.)

31. Guseva A. I., Kalashnik V. M., Kaminsky V. I., Kireev S. V. Research leadership of “Priority 2030” Program: Success factors. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2022; 31 (1): 42–58. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-1-42-58 (In Russ.)

32. Serebriakov A. A. Overview of the Priority 2030 Strategic Academic Leadership Program. *Upravlenie naukoy: teoriya i praktika = Science Management: Theory and Practice*. 2021; 3. (3): 236–241. DOI: 10.19181/smt.2021.3.3.12 (In Russ.)

33. Ambarova P. A., Zborovsky G. E. Scientific and pedagogical community in Russian Universities in the context of the Program “Priority 2030” implementation: Problems and prospects. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2022; 31 (1): 59–71. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-1-59-71 (In Russ.)

34. Bogdanova N. V. The system of balanced indicators and the concept of economic value added in strategic enterprise management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management* [Internet]. 2014 [cited 2022 Oct 15]; 104 (6): 49–54. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-i-kontseptsiya-ekonomicheskoy-dobavlennoy-stoimosti-v-strategicheskom-upravlenii-predpriyatii> (In Russ.)

35. Fink C. A., Gaiser B., Horvath P. Introduction of a balanced scorecard [Internet]. Moscow: Alpina Business Books; 2008 [cited 2022 Oct 15]. 3<sup>rd</sup> ed. 478 p. Available from: <https://alpinabook.ru/catalog/book-vnedrenie-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley/> (In Russ.)

36. Pasmurtseva N. N. Economic efficiency of realization of the enterprise’s strategy of development: Approaches to the definition and performance indicators. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration* [Internet]. 2018 [cited 2022 Oct 15]; 25 (4): 226–229. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-effektivnost-realizatsii-strategii-razvitiya-predpriyatiya-podhody-k-opredeleniyu-i-pokazately-rezultativnosti> (In Russ.)

37. Smirnova E. V., Spirina A. M. Synthetic approach to the assessment of efficiency of strategy of the industrial enterprises. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta = Vestnik of the Orenburg State University* [Internet]. 2012 [cited 2022 Oct 15]; 149 (13): 323–328. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinteticheskiy-podhod-k-otsenke-effektivnosti-strategiy-promyshlennyh-predpriyatiy> (In Russ.)

38. Vitselyarova K. N. Project efficiency and performance assessment methodology. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Sciences and Humanities Research*. 2021; 37 (5). DOI: 10.24412/2309-4788-2021-537-48-52 (In Russ.)

39. Katunina I. V., Konoreva T. V. Managers’ labour performance management based on assessment of projects efficiency. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences* [Internet]. 2017 [cited 2022 Nov 02]; 4: 46–53. Available from: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/view/126/0> (In Russ.)

40. Bakanov E. Risk in the project activity of professional educational organizations. *Professional'noe obrazovanie v Rossii i za rubezhom = Professional Education in Russia and Abroad* [Internet]. 2019 [cited 2022 Nov 02]; 34 (2): 135–140. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-v-proekt-noy-deyatelnosti-professionalnyh-obrazovatelnyh-organizatsiy> (In Russ.)

41. Belskikh I. E., Boriskina T. B., Peskova O. S. Features of reflection of projects of Russian regional universities in the Internet space. *Perspektivy nauki i obrazovaniia = Prospects of Science and Education*. 2019; 38 (2): 465–477. DOI: 10.32744/pse.2019.2.35 (In Russ.)

42. Kuznetsov P. A. Transformation experience of world universities: An attempt at analysis. *Gumanitarnye issledovaniia v Vostochnoi Sibiri i na Dalnem Vostoke = Humanitarian Studies in Eastern Siberia and the Far East* [Internet]. 2016 [cited 2022 Nov 02]; 36 (2): 86–90. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mirovogo-opyta-transformatsii-universitetov> (In Russ.)

43. Burganova L. A. Management of changes in the system of higher education: The problems of methodology. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii = The Review of Economy, the Law and Sociology* [Internet]. 2014 [cited 2022 Nov 02]; 2: 162–167. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-sisteme-vysshego-obrazovaniya-problemy-metodologii> (In Russ.)

44. Riebe L., Girardi A., Whitsed C. Teaching teamwork in Australian university business disciplines: Evidence from a systematic literature review. *Issues in Educational Research* [Internet]. 2017 [cited 2022 Oct 01]; 27 (1): 134–150. Available from: <http://www.iier.org.au/iier27/riebe.html>

45. Lobato C., Apodaca P. M., Barandiaran M. C., San Jose M. J., Sancho J., Zubimendi J. L. Development of the competences of teamwork through cooperative learning at the university. *International Journal of Information and Operations Management Education*. 2010; 3 (3): 224–240. DOI: 10.1504/IJI-OME.2010.033547

46. McDaniel S. H., Salas E. The science of teamwork: Introduction to the special issue. *American Psychologist*. 2018; 73 (4): 305–307. DOI: 10.1037/amp0000337

47. Zhdanov P., Trostyanskaya I., Barsukov A., Polikhina N. The modern rector: Competencies required in the global academic marketplace. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. 2019; 2: 129–158. DOI 10.17323/1814-9545-2019-2-129-158 (In Russ.)

48. Reznik S. D., Sazykina O. A., Fomin G. B. Rector's team: Evolution of content and structure's changes of pro-rector's activities of Russian universities. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis* [Internet]. 2012 [cited 2022 Oct 01]; 3: 74–80. Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/534/0> (In Russ.)

49. Reznik S. D., Sazykina O. A. Head of a university department: Competence and new activity priorities. *European Journal of Contemporary Education*. 2017; 6 (1): 126–137. DOI: 10.13187/ejced.2017.1.126

50. Shikhova O. F., Shikhov Yu. A. Qualimeyric approach to diagnosing the competences of university graduates. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*. 2013; 4 (103): 40–57. DOI: 10.17853/1994-5639-2013-4-40-57 (In Russ.)

51. Austin I., Jones G. A. Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices. 1<sup>st</sup> ed. Routledge; 2015. DOI: 10.4324/9781315816401

52. Pavez I., Gómez H., Laili L., González V. A. Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust. *International Journal of Project Management*. 2021; 39 (6): 697–708. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.06.004

53. Pachura A. What matters in project team management? *Polish Journal of Management Studies*. 2018, 17 (2): 211–221. DOI: 10.17512/pjms.2018.17.2.18

**Информация об авторах:**

**Апенько Светлана Николаевна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга, Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского; ORCID 0000-0002-7618-3961, ResearcherID D-1661-2015; Омск, Россия. E-mail: ApenkoSN@omsu.ru

**Ефимова Галина Зиновьевна** – кандидат социологических наук, профессор кафедры общей и экономической социологии, Тюменский государственный университет; ORCID 0000-0002-4826-2259, ResearcherID N-8362-2016; Тюмень, Россия. E-mail: G.Z.Efimova@utmn.ru

**Семёнов Максим Юрьевич** – кандидат социологических наук, доцент кафедры общей и экономической социологии, Тюменский государственный университет; ORCID 0000-0002-4526-1159, ResearcherID N-2162-2026; Тюмень, Россия. E-mail: M.Y.Semenov@utmn.ru

**Вклад соавторов:**

С. Н. Апенько – концепция и дизайн исследования, организация и проведение интервью, введение, обзор литературы, методология исследования и заключение.

Г. З. Ефимова – концепция и дизайн исследования, организация и проведение интервью, анализ результатов исследования, ограничения исследования и заключение, контактирование с редакцией журнала.

М. Ю. Семёнов – концептуализация, проведение интервью, введение, обзор литературы, методология исследования и заключение.

**Информация о конфликте интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 24.08.2022; поступила после рецензирования 02.03.2023; принята к публикации 15.03.2023.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

**Information about the authors:**

**Svetlana N. Apenko** – Dr. Sci. (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Marketing, F. M. Dostoevsky Omsk State University; ORCID 0000-0002-7618-3961, ResearcherID D-1661-2015; Omsk, Russia. E-mail: ApenkoSN@omsu.ru

**Galina Z. Efimova** – Cand. Sci. (Sociology), Professor, Department of General and Economic Sociology, University of Tyumen; ORCID 0000-0002-4826-2259, ResearcherID N-8362-2016; Tyumen, Russia. E-mail: G.Z.Efimova@utmn.ru

**Maksim Yu. Semenov** – Cand. Sci. (Sociology), Associate Professor, Department of General and Economic Sociology, University of Tyumen; ORCID 0000-0002-4526-1159, ResearcherID N-2162-2026; Tyumen, Russia. E-mail: M.Y.Semenov@utmn.ru

**Contribution of the authors:**

S. N. Apenko – research concept and design, organisation and conduction of interviews, introduction, literature review, research methodology and conclusion.

G. Z. Efimova – research concept and design, organisation and conduction of interviews, analysis of research results, limitations of research and conclusion, contacting the Editorial Board of the Journal.

M. Y. Semenov – conceptualisation, organisation and conduct of interview, introduction, literature review, research methodology and conclusion.



**Conflict of interest statement.** The authors declare that there is no conflict of interest.

Received 24.08.2022; revised 02.03.2023; accepted for publication 15.03.2023.  
The authors have read and approved the final manuscript.

**Información sobre los autores:**

**Svetlana Nikoláevna Apenkó:** Doctora en Ciencias de la Economía, Profesora, Jefe del Departamento de Gestión y Marketing de la Universidad Estatal de Omsk F. M. Dostoiévski; ORCID 0000-0002-7618-3961, ResearcherID D-1661-2015; Omsk, Rusia. Correo electrónico: ApenkoSN@omsu.ru

**Galina Zinóvieвна Efíмова:** Candidata a Ciencias de la Sociología, Profesora del Departamento de Sociología General y Económica, Universidad Estatal de Tiumén; ORCID 0000-0002-4826-2259, ResearcherID N-8362-2016; Tiumén, Rusia. Correo electrónico: G.Z.Efimova@utmn.ru

**Maxim Yúrevich Semiónov:** Candidato a Ciencias de la Sociología, Profesor Asociado del Departamento de Sociología General y Económica, Universidad Estatal de Tiumén; ORCID 0000-0002-4526-1159, ResearcherID N-2162-2026; Tiumén, Rusia. Correo electrónico: M.Y.Semenov@utmn.ru

**Contribución de coautoría:**

S. N. Apenkó: concepto y diseño de la investigación, organización y realización de entrevistas, introducción, revisión de la literatura, metodología de la investigación y conclusión.

G. Z. Efíмова: concepto y diseño del estudio, organización y realización de entrevistas, análisis de los resultados del estudio, limitaciones del estudio y conclusión, contacto con los editores de la revista.

M. Yu. Semiónov: conceptualización, entrevista, introducción, revisión de literatura, metodología de investigación y conclusión.

**Información sobre conflicto de intereses.** Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

El artículo fue recibido por los editores el 24/08/2022; recepción efectuada después de la revisión el 02/03/2023; aceptado para su publicación el 15/03/2023.

Los autores leyeron y aprobaron la versión final del manuscrito.