

Трансформация университета в оценках участников проектных команд

Максим Юрьевич Семёнов✉

Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия
Контакт для переписки: m.y.semenov@utmn.ru✉

Аннотация. Формат проектной деятельности основательно укоренился в системе высшего образования. Особенно интенсивно такой подход в выполнении поставленных задач используется при реализации стратегических изменений на уровне институтов высшего образования. В данной работе рассматривается процесс трансформации в российских университетах с позиции участников проектных команд, которые являются ответственными за конечный результат. Эмпирической базой для анализа служит анкетный опрос ($n = 79$) участников команд проектов трансформации из четырех российских университетов (классических и технических). Выявлены типы реализующихся проектов трансформации в российских университетах. Установлено, что основным инициатором подобных проектов в первую очередь выступает сам университет или его отдельные подразделения. Определена иерархия факторов успешности реализации проектов трансформации университета в понимании их непосредственных исполнителей, среди которых наиболее значимыми являются компетентность участников команды (71%), финансовое, ресурсное обеспечение проекта (63%). Проанализированы принципы формирования проектной команды, которая в основном (37%) создается на основании функциональной деятельности сотрудника университета за ее пределами. Обозначены наиболее ярко выраженные признаки успешности конкретного проекта трансформации в зависимости от его типа. В заключении сформулированы заделы для последующих исследований данной темы.

Ключевые слова: команда проекта, компетенции, успешность проекта, трансформации, университет, человеческий капитал, региональная власть

Благодарности: статья подготовлена за счет гранта Российского научного фонда № 22-28-20359.

Цитирование: Семёнов М. Ю. 2024. Трансформация университета в оценках участников проектных команд // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. Том 10. № 2 (38). С. 46–56. <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2024-10-2-46-56>

Поступила 04.12.2023; одобрена 05.12.2023; принята 08.07.2024

University transformation in evaluations of project team participants

Maksim Yu. Semenov✉

University of Tyumen, Tyumen, Russia

Corresponding author: m.y.semenov@utmn.ru✉

Abstract. The format of project activities is firmly rooted in the higher education system. This approach is used intensively in the implementation of strategic changes at the level of higher education institutions. This paper examines the transformation process in Russian universities from the perspective of project team members who are responsible for the result. The empirical basis for the analysis is a questionnaire survey ($N = 79$) of participants of transformation project teams from four Russian universities of different types (classical / technical). The types of transformation projects being implemented in Russian universities were identified. The results show that the main initiator of such projects is primarily the university itself or its individual units. The hierarchy of success factors of university transformation projects implementation in the understanding of their direct executors was determined, among which the most important are the competence of team members (71%), financial and resource support of the project (63%). The principles of project team formation are analyzed, which is mainly (37%) created based on the functional activity of the university employee outside the project. The most pronounced signs of success of a particular transformation project depending on its type are outlined. In the conclusion, we formulate the areas for further research on this topic.

Keywords: project team, competencies, project success, transformation, university, human capital, regional government

Acknowledgements: the article was prepared under the grant of the Russian Science Foundation No. 22-28-20359.

Citation: Semenov, M. Yu. (2024). University transformation in evaluations of project team participants. *Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research*, 10(2), 46–56. <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2024-10-2-46-56>

Received Dec. 4, 2023; Reviewed Dec. 5, 2023; Accepted Jul. 8, 2024

Введение

В настоящее время подавляющее большинство стратегических изменений, нацеленных на развитие университета, реализуется в логике проектного подхода. Деятельность такого рода основывается на ряде принципов, которые подразумевают целый спектр характеристик, начиная от автономии, сбалансированности и завершенности, заканчивая целевым распределением средств и концентрацией ответственности [Компанейцева, 2016]. Вместе с тем важно подчеркнуть, что успешная реализация проекта невозможна без правильно собранной и функционирующей команды участников, чья деятельность нацелена на его выполнение. В данной ситуации также следует отметить, что до сих пор является актуальным вопрос о наиболее эффективных путях формирования подобных команд как с точки зрения теоретической проработки, так и с позиции практической значимости.

Анализируемые процессы трансформации университетов, воплощающиеся в формате проектной деятельности, напрямую связаны с изменениями внешней среды, оказывающими влияние посредством особого запроса к институтам высшего образования со стороны стейкхолдеров. В этом случае можно отметить, с одной стороны, общее развитие университетов в направлении модели 4.0, что неотъемлемо реализуется в процессе развития общества в сторону когнитивного типа (последующего за постиндустриальной эпохой) [Ефимов, Лаптева, 2017]. На данном этапе университеты прилагают усилия для того, чтобы реализовывать функцию поставщика знаний о будущем, становиться лидером высокотехнологичных отраслей, что, несомненно, способствует капитализации знаний. С другой стороны, в контексте российской действительности можно выделить ряд федеральных программ поддержки высших учебных заведений, реализуемых за последние 10 лет, начиная от «Проекта 5–100» и заканчивая актуальной программой «Приоритет-2030». Задача последней связана с внесением вклада в научно-техническое лидерство Российской Федерации на международном уровне, а также в закрытии внутренних (региональных) запросов на кадровое обеспечение в приоритетных направлениях науки и технологии [Гусева и др., 2022]. Выполнение университетами столь масштабных и комплексных задач невозможно без использования современных подходов к реализации изменений, что в том числе связано с применением логики проектного подхода, который достаточно активно используется в бизнес-структурах.

По итогу любые, даже самые смелые и глобальные, изменения создаются конкретными людьми или их группами, которые целенаправленно в ходе своей деятельности выполняют поставленные перед ними задачи. Не являются исключением и процессы трансформации университетов. В ходе их реализации формируются специализированные группы сотрудников, исполняющие различные роли внутри команды и объединенные общей целью. Именно эти люди видят процесс изнутри и могут, насколько это возможно, от первого лица оценить его реализацию, увидеть имеющиеся противоречия и проблемы. Таким образом проявляется актуальность изучения трансформации университетов посредством обращения к непосредственным исполнителям, с целью получения данных с достаточным уровнем объективности в связи с их непосредственной включенностью в эту деятельность.

Целью данной статьи является описание процесса трансформации современных российских университетов с позиции участников проектных команд. Проекты трансформации университета мы определяем как целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко установленными целями, заданными требованиями к срокам, результатам, рамкам расходования средств и ресурсов. Под проектными командами в данном случае понимаются специально созданные трудовые коллективы, задействованные в реализации проектов трансформации университета. Другими словами, это «особая временная организационная структура, созданная для эффективного выполнения проектных работ и достижения критериев успешности проекта» [Апенько и др., 2023а]. Также можно отметить, что подобный подход к рассмотрению эмпирического объекта описываемого исследования уже был неоднократно апробирован в иных авторских публикациях в коллаборации с коллегами.

Методы

Для оценки трансформации университета с позиции участников проектных команд в исследовании применяется анализ результатов анонимного анкетного опроса университетских сотрудников четырех российских вузов, относящихся к разным типам (2 классических, 2 технических, из них 1 имеет статус научно-исследовательского). Опрос осуществлялся в период с февраля по октябрь 2023 г. Отбор респондентов производился по принципу обязательного участия в университетских проектах трансформации, таким образом можно было выйти исключительно на тех людей, которые были включены в реализацию подобного типа проектов. Фактически рекрутинг респондентов осуществлялся в формате целевого отбора университетских сотрудников, имеющих необходимый опыт участия в стратегических проектах развития университета, что соответствует предмету исследования и поставленным в анкете вопросам.

Стоит отметить, что среди опрошенных преобладают представители управленческого состава вузов, т. к. они чаще интегрированы в реализацию различного типа проектов, однако также встречаются сотрудники из числа профессорско-преподавательского состава, которые имели подобный опыт. Всего в опросе приняло участие 79 человек, среди которых почти треть (30%) составляют заведующие кафедрами, каждый пятый респондент (20%) работает в качестве преподавателя, почти столько же представителей управленческого состава (руководители сервисных служб) (19%) и сотрудников на позиции декана или директора института (18%). Также 13% из опрошенных находятся на уровне топ-менеджмента университета, т. е. являются ректором или проректором. Медианное значение возраста респондентов, принявших участие в опросе, — 47 лет, при этом большинство из опрошенных (76%) имеет стаж работы в университете свыше 10 лет; доля тех, кто работает от 4 до 10 лет, составила 10%; остальные 14% имеют опыт работы до 3 лет.

Сбор исследовательских данных осуществлялся посредством сервиса MS-Forms, анализ результатов произведен в лицензионной версии программы MS-Excel (версия 16.68). Результаты данного исследования интерпретируются автором как попытка рассмотрения исследовательского вопроса при первом приближении в логике

разведывательного исследования с целью понимания общих особенностей реализации проектов трансформации университетов с позиции участников специально созданных для этого команд.

Отдельно следует отметить, что при обсуждении полученных результатов будут даваться некоторые отсылки к уже опубликованным выводам в иных работах автора, которые были сделаны на основании проведения полуструктурированных интервью с университетскими управленцами разного уровня. Это позволит реализовать принцип триангуляции исследовательских данных для того, чтобы усилить уровень достоверности и ясности понимания результатов.

Среди основных исследовательских вопросов в данной статье можно выделить следующие:

1. Какие проекты трансформации в основном реализуются в современных российских университетах, и кто является их инициатором?
2. От чего в первую очередь зависит успешность реализации проектов трансформации университета в понимании непосредственных исполнителей?
3. По каким признакам участники проектных команд оценивают успешность / эффективность проектов трансформации университета?

Результаты и обсуждение

Анализируя университетские трансформации, которые реализуются в формате проектной работы, в первую очередь необходимо понять, какие типы проектов преобладают в жизни университета. Для этого в ходе нашего опроса мы определили наиболее и наименее часто реализуемые проекты трансформации, дифференцируя их по целевым сферам. Результаты опроса участников проектных команд свидетельствуют о том, что наиболее часто отмечают тип проектов, связанный с образовательной деятельностью университета (85%), на втором месте — научная деятельность (81%), далее идут проекты в области молодежной политики и воспитательной работы (68%), примерно с такой же частотой отмечали проекты, связанные с инфраструктурным развитием (62%). Наименее часто выбирали варианты проектов, нацеленные на развитие региона (42%) и человеческого капитала сотрудников внутри университета (42%).

Исходя из представленных данных можно сделать разнонаправленные выводы. С одной стороны, мы видим, что в настоящее время основной фокус проектов трансформации университета связан с его традиционными функциями, балансирующими между образовательной и научной деятельностью. С другой стороны, принимая во внимание наиболее редко встречающиеся типы проектов, можно предположить, что существуют значимые заделы для усиления позиций университетов в региональном развитии, а также внутренней работе со своими сотрудниками. В связи с этим важно отметить, что программа «Приоритет-2030», участниками которой являются более 120 вузов России, в своих целевых установках также содержит указанные направления деятельности [Серебряков, 2021], что может способствовать увеличению числа подобных проектов, реализуемых в российских университетах.

Если говорить о том, кто чаще всего является инициатором проектов трансформации университета, то, по мнению людей, непосредственно вовлеченных в их реализацию, им выступает сам университет или его отдельные структурные подразделения (71%). Значительно реже в качестве инициаторов отмечают органы региональной власти (34%), реальный сектор экономики (24%), органы федеральной власти (22%). В данном вопросе также были выявлены различия в ответах в зависимости от типа университета. Так, в университетах технической/индустриальной направленности реальный сектор экономики становятся инициаторами чаще, чем среднее по выборке (в среднем по техническим вузам 33% против 24% по всей выборке). Это может объясняться их тесными и активными связями с индустриальными партнерами. Вместе с тем даже в таком типе вузов главным инициатором стратегических проектов развития является сам университет.

Отдельно можно отметить то, какое влияние проекты трансформации университета, по мнению респондентов, оказывают на формирование кадрового, ресурсного, научного потенциала инновационной деятельности в регионе и на его инвестиционную привлекательность. По данному вопросу ответы распределились достаточно равномерно по трем группам. Более трети опрошенных считают, что они имеют большое влияние (37%), практически каждый третий оценивает влияние в средней степени (30%), оставшаяся треть участников проектных команд либо отмечает влияние в малой степени, либо совсем его не ощущает (23% и 10% соответственно). Это достаточно показательный пункт, т. к. развитие современных университетов заявляется с позиции акторов (драйверов) регионального развития [Карпов, 2017]. Университет как институциональное образование не является замкнутой на себя системой, а наоборот нацелен на изменение окружающей социально-экономической и технологической реальности. Таким образом, можно выделить некоторое противоречие между декларируемой высокой ролью деятельности университета в регионе и фактической оценкой влияния проектов стратегического развития высшего учебного заведения на субъект федерации, в котором он находится.

В ходе проведения опроса респондентам был также задан вопрос, с чем, на их взгляд, связан успех реализации проектов трансформации университетом. Если выстроить полученные ответы по убыванию, то получится, что в наибольшей степени успех зависит от компетенций членов команды проекта (такой вариант ответа отметили 71% участников исследования). На втором месте, по мнению респондентов, находится финансовое, ресурсное обеспечение проекта (63%). Далее идут пункты, связанные со спецификой менеджмента проекта, а точнее качество управления проектом (47%) и наличие сильного лидера (47%). Менее популярными причинами успеха, которые отмечали респонденты, стали хорошие коммуникации внутри команды проекта и с внешней средой (38%), поддержка проекта высшим руководством и иными статусными лицами, группами (37%), согласованность проекта со стратегией развития университета (35%), оперативность, быстрое и гибкое реагирование на запросы ситуации (24%). Интересно также отметить, что только 5% респондентов считают удачу и дело случая значимым фактором успеха проектов трансформации университета.

Продолжая мысль предыдущего абзаца, где было отмечено, что успех реализации проекта в большей степени зависит от компетентности членов команды, возникает вполне обоснованная потребность в конкретизации. В связи с этим респондентам был задан вопрос, какие компетенции наиболее необходимы командам по реализации стратегических проектов трансформации университета в настоящее время? По итогу среди главных компетенций выделены: способность формировать команду, находить нужных для проекта людей (59%), способность работать в команде (39%), способности к системному и стратегическому мышлению (39%), способность адаптироваться под меняющиеся реалии, гибкость (нешаблонность) мышления (38%), способность управлять командой в ходе выполнения проекта (37%).

Полученные из анкетного опроса данные об основных причинах успеха проектов трансформации университета дополняют уже опубликованные коллегами автора (участниками одного исследовательского коллектива) результаты, где отводится отдельное место их дифференциации по различным уровням [Апенько, Ефимова, 2022]. В некотором смысле представленные результаты уточняют значимость факторов, связанных с командой и персоналиями — ее отдельными членами, а также факторами микроуровня, т. е. ресурсным обеспечением.

Зачастую в управлении проектами при анализе факторов успешности выделяют систему контроля [Олифинов, 2017]. В связи с этим мы попросили респондентов оценить частоту проведения оценки работы членов команды в процессе реализации проектов трансформации университета. В большинстве случаев оценка проводилась в конкретные периоды, связанные с завершением части работы по проекту (52%), в каждом третьем случае (32%) оценка присутствовала по ходу всего процесса, вариант «в завершении проекта» отметили только 10%, оставшиеся 3% отметили хаотичный характер проведения оценки. Можно отметить, что в подавляющем большинстве случаев оценка работы производится либо в основные отчетные периоды по проекту, либо по ходу всего процесса. Предполагаем, что данный факт будет позитивно сказываться на возможности успешной реализации проекта трансформации университета.

В ходе опроса также было выяснено, по какому принципу обычно формируются команды реализации стратегических проектов развития университета. Результаты показывают, что в большинстве случаев команды создаются с учетом функционального распределения (38%), а также посредством административной воли (37%). Показательным в данном случае является то, что практика отбора членов команды по итогам предварительной оценки кандидатов с помощью специальных методик применяется только в 11% случаев, так же как и спонтанное включение из числа желающих.

Необходимо отметить, что на протяжении проведения исследования проектов трансформации университетов преобладала гипотеза о спонтанности набора необходимой группы сотрудников [Апенько и др., 2023а, 2023б], однако, как свидетельствуют результаты анкетного опроса участников проектных команд, они набирались в большей степени через связку с их функциональными обязанностями за пределами проекта и посредством управленческого назначения. Таким образом, просматривается необходимость увеличения практик набора специализированных команд по реализации

проектов трансформации университета на основании специальных методик оценивания релевантности участников требуемым задачам. Однако для этого подобные методики должны быть разработаны и включены в практическую деятельность университета.

Если анализировать роли, которые чаще всего выполняют участники проектных команд, то необходимо обратить внимание на два основных результата. Во-первых, на преобладание ролей коммуникативного характера. Во-вторых, на особенность тесноты связей между ролями, что говорит о некой вариативности и возможности совмещения ролей среди участников команды. Однако данная часть не входила в фокус исследовательского внимания в данной статье, т. к. эти результаты достаточно подробно раскрыты в иной работе автора [Аленько и др., 2023в].

Реализация любого проекта происходит по пути выполнения поставленных задач, которые измеряются в конкретных показателях. В связи с этим мы попросили наших респондентов оценить, какие из показателей они считают наиболее значимыми для оценки успешности/эффективности проекта (см. таблицу 1).

Представленные результаты свидетельствуют о том, что существуют некоторые различия в основных показателях успешности/эффективности реализуемых проектов трансформации университета в зависимости от их типа. Например, вполне логично, что коммерческий успех в первую очередь присутствует в предпринимательском типе проектов. Также, в отличие от других типов проектов, в предпринимательских присутствует пункт «выполнение бюджета» среди наиболее часто упоминаемых показателей, что также не противоречит здравому смыслу, т. к. именно в предпринимательской деятельности крайне важно соотношение вкладываемого и получаемого.

Таблица 1. Топ-5 показателей успешности / эффективности проектов трансформации университета (в зависимости от типа проекта, множественный вариант ответа, в % от числа ответивших, n = 79)

Table 1. Top 5 indicators of success / effectiveness of university transformation projects (depending on the type of project, multiple choice, % of respondents' no., n = 79)

Показатели	Типы проектов			
	образова- тельные	научные	управлен- ческие	предпри- мательские
Качество полученного результата	63	62	53	48
Достижение цели, целевых показателей проекта	62	63	71	62
Рост позитивной репутации вуза, структурного подразделения	58	49	37	—
Создание потенциала на будущее	49	44	41	—
Удовлетворенность потребителя услуги, продукта	48	—	—	41
Рост управляемости процессами, системами вуза	—	—	57	—
<u>Коммерческий успех</u>	—	38	—	68
<u>Выполнение бюджета проекта</u>	—	—	—	41

Интересно также отметить, что пункт «коммерческий успех» попал в пятерку наиболее значимых показателей и в научных проектах. Это вполне может объясняться тем, что в современных реалиях максимально актуализируется коммерциализация науки, вывод научно-технических разработок на рынок, практикоориентированность исследований. При этом, как подчеркивается в современных исследованиях, такая фокусировка на трансфер научных результатов не противоречит результативности фундаментальных исследований, а наоборот «способствует укреплению профессионального авторитета ученых и достижению превосходства в научных исследованиях» [Cervantes, 2014]. Таким образом, можно сделать вывод о наличии установки на коммерциализацию результатов деятельности среди участников команд проектов трансформации университета в научной сфере.

Заключение

Проведенное эмпирическое исследование позволяет подвести некоторые итоги, раскрывающие цель данной работы. В первую очередь важно отметить, что существуют различные типы проектов трансформации, реализуемые на уровне университета. Наиболее ярко выраженными являются проекты, связанные с традиционными направлениями университетской деятельности, а именно с образованием и наукой. Таким образом, можно сделать вывод, что современным университетам, с одной стороны, необходимо продолжать поддерживать вполне естественные для них сферы проектной деятельности, с другой стороны, выходить за их рамки, тем самым расширяя свои возможности по реализации третьей миссии.

Немаловажным также в современных условиях будет ясное понимание причин успешности выполнения проектов трансформации университета. Как показало проведенное исследование, базовым фактором успешности, по мнению участников команд стратегических проектов изменений, является их уровень компетентности. Исходя из этого вывода, в очередной раз возникает необходимость упомянуть о значимости внутреннего развития сотрудников, постоянном усилении их человеческого капитала. Как показали результаты опроса, такая деятельность в формате проектов присутствует сегодня в университетах, однако не находится на передовых позициях. В связи с этим достаточно полезными на практике могут оказаться результаты представленного опроса, т. к. в них были определены наиболее важные компетенции для проектных команд, над которыми можно работать, в том числе в рамках внутриуниверситетских программ повышения квалификации.

Среди основных заделов на будущее в части изучения процесса трансформации университетов возможно уделить отдельное внимание сопоставлению взглядов на совместные проекты университетов и органов региональной власти в формате коллаборации. В данном случае необходимо оценить этот процесс не только с позиции университета, но и с позиции представителей органов власти. Именно такой комплексный подход обеспечит ясное видение возможностей, противоречий и проблем при взаимодействии двух субъектов. Как результат это позволит обозначить имеющиеся заделы для усиления роли университета в развитии региона.

Список источников

- Апенько С. Н., Ефимова Г. З. 2022. Ключевые факторы успешности реализации проектов трансформации университетов // Вопросы управления. № 6 (79). С. 80–91. <http://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-6-80-91>
- Апенько С. Н., Ефимова Г. З., Семёнов М. Ю. 2023а. Специфика реализации проектов трансформации в университетах и работа проектной команды // Высшее образование в России. Том 32. № 4. С. 42–64. <http://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-4-42-64>
- Апенько С. Н., Ефимова Г. З., Семёнов М. Ю. 2023б. Формирование и развитие команд стратегических проектов трансформации университетов: Методологические подходы // Образование и наука. Том 25. № 4. С. 37–69. <http://doi.org/10.17853/1994-5639-2023-4-37-69>
- Апенько С. Н., Семёнов М. Ю., Ефимова Г. З. 2023в. Ролевая модель эффективной команды проектов трансформации университета // Перспективы науки и образования. № 6 (66). С. 673–688. <https://doi.org/10.32744/pse.2023.6.39>
- Гусева А. И., Калашник В. М., Каминский В. И., Киреев С. В. 2022. Исследовательское лидерство программы «Приоритет-2030»: факторы успеха // Высшее образование в России. Том 31. № 1. С. 42–58. <http://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-1-42-58>
- Ефимов В. С., Лаптева А. В. 2017. Университет 4.0: философско-методологический анализ // Университетское управление: практика и анализ. Том 21. № 1. С. 16–29. <https://doi.org/10.15826/umpra.2017.01.002>
- Карпов А. О. 2017. Современный университет как драйвер экономического роста: модели и миссии // Вопросы экономики. № 3. С. 58–76. <http://doi.org/10.32609/0042-8736-2017-3-58-76>
- Компанейцева Г. А. 2016. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». Том 17. С. 363–368. <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm> (дата обращения: 05.02.2024).
- Олифиров С. 10 факторов успеха проекта. 2017. 14 сентября // НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге: сайт. <https://spb.hse.ru/dopbusiness/news/209321164.html> (дата обращения: 01.11.2023).
- Серебряков А. А. 2021. Обзор программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» // Управление наукой: теория и практика. Том 3. № 3. С. 236–241. <http://doi.org/10.19181/smtp.2021.3.3.12>
- Cervantes M., Meissner D. 2014. Commercialising public research under the open innovation model: New trends // Foresight-Russia. Vol. 8. No. 3. Pp. 70–81.

References

- Apenko, S. N., & Efimova, G. Z. (2022). Key success factors for the university transformation projects implementation. *Management Issues*, (6), 80–91. <http://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-6-80-91> [In Russian]
- Apenko, S. N., Efimova, G. Z., & Semenov, M. Yu. (2023a). Specifics of transformation projects in universities and the work of the project team. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 32(4), 42–64. <http://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-4-42-64> [In Russian]
- Apenko, S. N., Efimova, G. Z., & Semenov, M. Yu. (2023b). Formation and development of strategic projects teams for university transformation: methodological approaches. *Obrazovanie i nauka*, 25(4), 37–69. <http://doi.org/10.17853/1994-5639-2023-4-37-69> [In Russian]

- Apenko, S. N., Semenov, M. Yu., & Efimova, G. Z. (2023c). The role model for an effective team of university transformation projects. *Perspectives of Science and Education*, (6), 673–688. <https://doi.org/10.32744/pse.2023.6.39> [In Russian]
- Guseva, A. I., Kalashnik, V. M., Kaminsky, V. I., & Kireev, S. V. (2022). Research leadership of the program “Priority-2030”: factors of success. *Vyshee obrazovanie v Rossii*, 31(1), 42–58. <http://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-1-42-58> [In Russian]
- Efimov, V. S., & Lapteva, A. V. (2017). University 4.0: philosophical and methodological analysis. *University Management: Practice and Analysis*, 21(1), 16–29. <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.01.002> [In Russian]
- Karpov, A. O. (2017). Modern university as a driver of economic growth: models and missions. *Voprosy ekonomiki*, (3), 58–76. <http://doi.org/10.32609/0042-8736-2017-3-58-76> [In Russian]
- Kompaneitseva, G. A. (2016). Project approach: concept, principles, factors of effectiveness. *Kontsept*, 17, 363–368. <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm> [In Russian]
- Olofirov, S. (2017, Sept. 14). *10 success criteria for a project*. Higher School of Economics in St. Petersburg. Retrieved Nov. 1, 2023, from <https://spb.hse.ru/dopbusiness/news/209321164.html> [In Russian]
- Serebryakov, A. A. (2021). Review of the strategic academic leadership program “Priority-2030.” *Upravlenie naukoy: teoriya i praktika*, 3(3), 236–241. <http://doi.org/10.19181/sntp.2021.3.3.12> [In Russian]
- Cervantes, M., & Meissner, D. (2014). Commercialising public research under the open innovation model: New trends. *Foresight-Russia*, 8(3), 70–81.

Информация об авторе

Максим Юрьевич Семёнов, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры общей и экономической социологии, Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия
m.y.semenov@utmn.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7130-340X>

Information about the author

Maksim Yu. Semenov, Cand. Sci. (Soc.), Associate Professor, Department of General and Economic Sociology, University of Tyumen, Tyumen, Russia
m.y.semenov@utmn.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7130-340X>