

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ОБРАЗОВАНИЯ

### Структурирование моделей педагогического управления учреждением образования в кризисных условиях


#### **Анастасия Ивановна Ахулкова**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры технологий психолого-педагогического и специального образования

Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева

Орел, Россия

ktppso@mail.ru

 0000-0003-0893-7642


#### **Ольга Валерьевна Голенкова**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии детства

Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского

Брянск, Россия

golenkova\_olga@bk.ru

 0000-0002-2220-5643


#### **Александр Павлович Тонких**

кандидат физико-математических наук, профессор кафедры методики начального образования и педагогического менеджмента

Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского

Брянск, Россия


a\_tonkih@mail.ru

 0000-0002-2140-8334

Поступила в редакцию 16.04.2022

Принята 21.05.2022

Опубликована 20.06.2022

 10.25726/e0158-9478-3723-m

#### **Аннотация**

В условиях развития современного общества невозможно представить себе существование эффективного государства без действенной системы управления образованием, отвечающей требованиям современности. Образование является государственным приоритетом, обеспечивающим инновационное, социально-экономическое и культурное развитие общества. Финансирование образования является инвестицией в человеческий потенциал, устойчивое развитие общества и государства. Формирование образования стало прямым результатом обновления образовательной системы, ее полноценного вхождения в новые социально-экономические и политические условия. Одним из важнейших факторов, способствовавших появлению новых учебных заведений различной формы собственности, является расширение финансовых возможностей тех, кто получает образовательные услуги. Реформационные изменения в России, которые происходят в ее социально-экономической сфере в целом и в образовательной в частности требуют реализации действенного государственно-общественного управления учреждениями образования. Применение обновленных подходов и методов государственно-общественного управления учреждениями образования требует обеспечивать собственно и общегосударственный, социально-экономический рост.

### **Ключевые слова**

управление, университет, модель, кризис, образование.

### **Введение**

Всестороннее развитие высокоразвитых стран осуществляется за счет создания и реализации новых технологий в различных областях науки и образования. Можно констатировать, что человечество вступило в новую эру – постиндустриального общества (Kulikova, 2022). В его основе – новая парадигма, согласно которой общество базируется в своем развитии и прогрессивном развитии не на материальных, а постматериальных ценностях, основной среди которых есть специалисты в сфере государственного управления.

Роль общества в сфере управления образовательным учреждением постоянно растет. Развитие реформ в образовании привело к выделению трудовых ресурсов в отдельный специфический вид инструментов государственной политики. В государственно-управленческой деятельности отмечается быстрый рост объемов управленческой информации. Однако, несмотря на большое количество документации, управленцам не хватает информации для принятия решений. В эпоху глобализации и формирования знаний компетентностей усиливается интеграция рынков образовательных услуг и труда, что является важнейшим фактором успешного социально-экономического развития. Бизнес и образование перестают быть самодостаточными и все больше зависят друг от друга (Gabdrakhmanova, 2016).

### **Материалы и методы исследования**

На протяжении веков главным средством организации общества выступало государство, которое тоже развивалось на базе синтеза информации о вчерашнем и сегодняшнем состоянии общества, обусловленном политическими, идеологическими, экономическими, культурологическими, религиозными, этническими и другими факторами. Грядущее состояние, от которого будет зависеть, как будет выглядеть государство в будущем и является ли оно вечной или только временной характеристикой и атрибутом цивилизации на протяжении определенного этапа (Kulikova, 2022).

Достоверное и своевременное формирование власти является залогом формирования действительно гражданского общества, развития социального и правового государства (Badrtdinov, 2016).

Содержание социально-адекватного управления может быть реализовано на следующих уровнях системы: 1) макросоциальный; 2) микросоциальный; 3) личностный. Указанные уровни органически связаны между собой, что предопределяет необходимость отдельного рассмотрения каждого из них. Макроуровень в социально-адекватном управлении системой образования – это управление ее развитием в масштабах общества. Его содержание на этом уровне, во-первых, должно быть обусловлено постановкой целей, обеспечивающих защиту интересов общества, его развитие, реализацию его самых первых и важнейших потребностей.

На данном уровне критерием социальной адекватности управления может быть признана степень открытости социальной структуры. Системы управления открытых социальных структур, если они характеризуются как социально адекватные, широко применяют в своей практике связи с общественностью.

Для специализированных и целенаправленных усилий в сфере управления образованием целесообразно создать соответствующие структуры, которые будут способствовать достижению взаимопонимания между организациями, учреждениями, общественностью по вопросам образования, повышению открытости и прозрачности деятельности образовательной системы для общества, что послужит обеспечению условий для выявления общих интересов, представлений, проблем и достижения взаимопонимания, основанного на своевременной и исчерпывающей информации.

На микроуровне (уровень учебных заведений, трудовых коллективов, специфических структурных образований образования) социально-адекватное управление направляется на поиск возможностей снятия противоречий между новым содержанием деятельности образовательной системы

и старыми ее организационными формами, что в свою очередь должно обеспечить конкурентоспособность образовательного учреждения, устранение осложнений по реализации личностных возможностей, профессионального потенциала работников, а также способствовать их социальной защите (Shimichev, 2022).

После обретения Россией независимости, радикальные изменения в сфере образования осуществлялись в два главных этапа, первый из которых (1991 – 1995) сформулировал проблему трансформации образования как социальная задача создания государства; второй (1995 – 2000) ввел в систему национальных потребностей и интересов и одновременно – в широкий международный контекст цивилизационного развития человечества. Сейчас, очевидно, начался третий этап, суть которого в качественных изменениях, более глубокой модернизации образования.

Категории государственного управления отражают наиболее существенные, закономерные связи и отношения и определяют уровень развития управленческой мысли как логической составляющей познания системы государственного управления в историческом аспекте. Учитывая указанное следует обратить внимание на то, что каждый новый этап создания государства обновляет и категориальный каркас государственного управления в соответствии с существующими приобретениями в общей теории управления, юридических наук, социологии, психологии управления, получение которых в значительной степени обусловлено определенными общественными трансформациями.

### **Результаты и обсуждение**

Непосредственное руководство учреждениями образования осуществляют их учредители и уполномоченные органы: городские, районные отделы образования, основные функции которых определены в положении о соответствующем отделе образования. Основной аппарат ее состоит из заведующего городским отделом образования, инспекторов по школах, дошкольных и внешкольных учреждениях, методистов, специалиста по вопросам охраны детства, бухгалтера, хозяйственной службы (Eliseev, 2020).

На уровне области, города могут функционировать различные организации на общественных началах, которые имеют влияние на образовательную систему - например, совет директоров/ректоров учебных заведений.

Именно на реализацию указанных принципов направлена реформа образования и охватывает все вопросы жизнедеятельности учреждений образования, начиная с автономии учебного заведения и педагога, заканчивая особенностями образовательного, управленческого, хозяйственного процессов в учебном заведении. То есть в России постепенно формируется модель государственно-общественного управления учебным заведением, предусматривающая активное привлечение общественности к принятию решений на различных ступенях управленческой вертикали. Способы сочетания общественного и государственного управления или привлечения общественного мнения к принятию управленческих решений могут быть разными (State, 2019).

С целью регулирования становления успешного общественно-активного управления образованием государством были созданы нормативно-правовые документы, обеспечивающие процесс взаимодействия государственного уровня управления образованием с представителями потребителей образовательных услуг. Остановимся на отдельных наиболее существенных разделах законодательных актов.

Основной закон государства – Конституция – определяет образование как приоритетную отрасль и гарантирует право граждан на равный доступ к получению качественного образования.

В доктрине развития образования обращается внимание на необходимость разработки своеобразных моделей управления образованием с привлечением к управлению граждан, специалистов для повышения его гибкости, демократичности и придания государственно-общественного характера (Shkitina, 2019).

В частности, проект национальной доктрины посвящен образованию как движущей силе развития гражданского общества. Образование должно стать действенным рычагом гуманизации общественно-экономических отношений и формирования новых жизненных ориентиров личности. Создание развитого

гражданского общества невозможно без подготовки образованных, нравственных, мобильных, конструктивных и практичных людей, которые готовы к сотрудничеству и межкультурному взаимодействию. Образование должно обеспечить формирование новой ценностной системы общества, основными характеристиками которой должны быть: открытость, вариативность, духовность, культурная наполненность, толерантность (Ezhov, 2019).

В проекте национальной доктрины говорится о формировании государственно-общественного характера управления, которое должно учитывать региональные особенности, тенденции автономизации учебных заведений и конкурентоспособности образовательных услуг. Новая модель управленческой системы образовательной сферы предполагает установление подвижной взаимосвязи управления образованием путем изменения стиля, структуры, функций, а также перераспределения нагрузки. Предполагается оптимизация государственных управленческих структур путем децентрализации, сочетания государственного и общественного контроля (Kamerilova, 2018).

Базовым законом, регулирующим порядок создания и деятельности общественных организаций в России является ГК РФ. На местном уровне возник и существует новый институт публичной власти – местное самоуправление, которое можно трактовать как право местного сообщества на самостоятельное управление (управление местными делами). И именно местное самоуправление несет ответственность за обеспечение своих жителей основными услугами, которые необходимы человеку для его повседневной жизни. Одной из основных услуг является удовлетворение образовательных потребностей населения, которые предопределяются, во-первых, конституционными требованиями обязательности общего среднего образования; во-вторых, осознанием того, что дает образование человеку для его дальнейшей жизни, насколько наличие этого образования влияет на трудоустройство или на получение профессионального образования (Kabanov, 2016).

Исследовав нормативно-правовую базу, можем с уверенностью сказать, что она обеспечивает возможность создания эффективно действующей модели государственно-общественного управления процессом непрерывного образования на региональном уровне.

Поэтому возникает необходимость проанализировать существующие варианты моделей государственно-общественного управления образованием (Голенкова, 2021).

Государственно-общественное управление системой учреждений образования предусматривает привлечение общественности к принятию управленческих решений на различных ступенях управленческой вертикали. Вертикаль управления системой учреждений образования в России начинается с Министерства образования и науки и заканчивается соискателем образования и его родителями. Промежуточными структурами являются областные, городские и районные управления образования, администрация и педагоги учреждений образования. Способы сочетания общественного и государственного управления или привлечения общественности к принятию управленческих решений могут быть разными.

Рассмотрим наиболее известные варианты моделей государственно-общественного управления. определяют следующие модели:

1. Модель структурно-общественного сопровождения, в которой субординационная вертикаль управления образованием предполагает наличие на каждом руководящем ступени соответствующей общественной структуры, основной задачей которой является независимая экспертиза состояния этого участка образовательной отрасли, ведения диалога с властными структурами для сбалансирования интересов общественности и органов управления образованием. В рамках этой модели общественные органы действуют рядом с государственными структурами руководства, устанавливается коммуникационная связь внутри каждого управленческого уровня и между ними. Результатом является уравнивание между требованиями государства и запросами граждан.

2. Модель информационно-общественного сопровождения предусматривает, что государственные органы управления образованием вместе с общественными структурами заведений и учреждений образования организуют встречные потоки информации. Сверху вниз поступает детерминационная информация (нормативно-правовая и общественно-ценностная). Снизу вверх – претензионная (реакция исполнителей, общественности на детерминационную информацию). На

каждой ступени управления создается адаптационный структурное подразделение, основным назначением которого является согласование встречных потоков информации и определения вектора преимуществ. Обработанная информация передается в структуру, которая принимает решение, которое должно адаптироваться к внешним и внутренним условиям и направляться на сбалансирование интересов всех участников образовательного процесса (Golovina, 2017).

3. Модель субординационно-промежуточного партнерства определяет, что субординационные отношения на всей вертикали являются очень динамичными. К выполнению задач привлекается общественность, и отношения временно превращаются в партнерские. При этом распространяются горизонтальные связи. После достижения каждой частичной цели временная команда распускается, и вертикаль возобновляется. Основное назначение такой модели – создание механизма субординационно-партнерских отношений для обеспечения взаимной адаптации разнонаправленных активностей с целью достижения общих преимуществ, а также решения вопросов, требующих быстрого реагирования и временное привлечение различных слоев учебно-воспитательного процесса.

### **Заключение**

Обобщая опыт образовательных реформ, можно определить основные принципы их проведения, которые реализуются в России в условиях реформирования образования, а именно:

- 1) децентрализация и демократизация управления учебными заведениями, внедрение самоуправления этих учреждений;
- 2) введение свободной финансово-экономической деятельности учреждений образования;
- 3) введение широкого контроля общественности за решениями Министерства, распределением средств на образовательную деятельность;
- 4) отмена монополии государства на разработку учебных программ и учебников;
- 5) деидеологизация обучения, изменение содержания гуманитарных дисциплин, их переориентация на общечеловеческие ценности;
- 6) расширение и совершенствование преподавания языков развитых стран;
- 7) содействие органов государственной власти и местного самоуправления объединению преподавателей и учащихся в школьных коллективах, их профессиональному и духовному развитию.

Среди приоритетных направлений развития системы государственно-общественного управления учреждением образования в России определены: создание условий для интегрированного обучения, взаимодействие общественных и государственных органов власти всех уровней; обеспечение открытости и увеличение разнообразия и количества образовательных услуг, предоставляемых населению и субъектам хозяйствования с государственными органами власти, повышения эффективности выполнения национальной стратегии развития образования; создание новой и совершенствование действующей нормативно-правовой базы в сфере информатизации и тому подобное.

Быстрые изменения в общественной жизни вызвали необходимость реформирования образования, адекватно реагируя на вызовы времени. Эти изменения характеризуются как реформаторские или как комплексная модернизация образования, что предполагает создание новой модели государственного управления образованием.

### **Список литературы**

1. Буренкова Н.В., Данилова Т.В., Тонких А.П. Инновационный подход к формированию модели современного учителя российской школы // Управление образованием: теория и практика. 2020. № 4(40). С. 29-36.
2. Голенкова О.В., Свердлов Г.А. Региональный опыт модернизации образования // Дискурс социальных проблем в социокультурном, образовательном, языковом пространстве в период пандемии коронавируса : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Брянск, 10 февраля 2021 года. Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2021. С. 381-390.

3. Инновационные технологии как фактор реализации компетентного подхода в образовании / Н. В. Буренкова, Т. В. Данилова, М. С. Сидорина [и др.]. Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. 220 с. ISBN 978-5-4497-0118-3. DOI 10.25726/NM.2019.49.63.001.
4. Badrtidinov, N. N., & Gorobets, D. V. (2016). Evaluation of the effectiveness of management development institutions of higher education on the basis of the factor and criterion model. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(18), 12167–12182.
5. Eliseev, Y. V., Yusupova, N. G., & Izmailova, R. G. (2020). A model for the implementation of advanced foreign experience in the management of a pedagogical educational organization. *Perspektivy Nauki i Obrazovania*, 46(4), 487–496. <https://doi.org/10.32744/pse.2020.4.34>
6. Ezhov, S. G., Levina, I. D., Mizonova, O. V, Ukolova, L. I., Kuznetsova, M. A., Eniashina, N. G., & Bezborodova, L. A. (2019). Pedagogical management of the quality of training for a physical culture specialist in higher school: An expectation approach to the problem. *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(Proc5), S2364–S2374. <https://doi.org/10.14198/jhse.2019.14.Proc5.51>
7. Gabdrakhmanova, R. G., Kalimullina, G. I., & Ignatovich, V. G. (2016). Professional pedagogical education quality management. *Mathematics Education*, 11(1), 103–112. <https://doi.org/10.12973/iser.2016.21010a>
8. Golovina, N. N., Bakhtina, S. V, Petukhova, O. A., & Basova, L. (2017). Management of preparation of pedagogical shots for realization of inclusive education at elementary school. In *Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 - Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth* (Vol. 2017-January, pp. 3567–3573).
9. Kabanov, A. A., & Bashkin, V. M. (2016). Pedagogical diagnostics for athletes' training process management. *Teoriya i Praktika Fizicheskoy Kultury*, (3), 78–79.
10. Kamerilova, G. S., Kartavykh, M. A., Ageeva, E. L., Gordeeva, I. A., Petrova, E. N., & Veryaskina, M. A. (2018). Managing health and safety training courses in bachelor's degree programs in the conditions of electronic educational environment in higher education [Gestión de cursos de capacitación en salud y seguridad en programas de licenciatura en las condiciones del entorno educativo electrónico en la educación superior]. *Opcion*, 34(85), 1753–1764.
11. Kulikova, S. S., & Yakovleva, O. V. (2022). Pedagogical management in the digital educational environment: issues of professional training for future teachers [Педагогическое управление в цифровой образовательной среде: вопросы профессиональной подготовки будущих педагогов]. *Obrazovanie i Nauka*, 24(2), 48–83. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-2-48-83>
12. Shimichev, A. S., Rotanova, M. B., & Voevodin, N. S. (2022). Formation of Future Foreign Language Teacher's Digital Competencies in the Pedagogical Management. In *Proceedings of the 2022 Conference of Russian Young Researchers in Electrical and Electronic Engineering, ElConRus 2022* (pp. 1740–1742). <https://doi.org/10.1109/ElConRus54750.2022.9755679>
13. Shkitina, N. S., Gnatyshina, E. V, Kasatkina, N. S., Nemudraya, E. Y., & Tsiulina, M. V. (2019). Pedagogical models of forming empathic and communicative competence of students [Педагогические модели формирования эмпатийно-коммуникативной компетентности студентов]. *Perspektivy Nauki i Obrazovania*, 39(3), 101–118. <https://doi.org/10.32744/pse.2019.3.8>
14. State of university–employer interaction models in Russia / V. V. Lvov, Z. V. Smirnova, E. I. Artemova [et al.] // *Journal of Entrepreneurship Education*. – 2019. – Vol. 22. – No 4. – P. 404.

## Structuring models of pedagogical management of educational institutions in crisis conditions


### **Anastasia I. Okhulkova**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Technologies of Psychological, Pedagogical and Special Education

Oryol State University named after I.S. Turgenev

Orel, Russia

ktpso@mail.ru

 0000-0003-0893-7642


### **Olga V. Golenkova**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology of Childhood

Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky

Bryansk, Russia

golenkova\_olga@bk.ru

 0000-0002-2220-5643


### **Alexander P. Tonkikh**

Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Professor of the Department of Methods of Primary Education and Pedagogical Management

Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky

Bryansk, Russia


a\_tonkih@mail.ru

 0000-0002-2140-8334

Received 16.04.2022

Accepted 21.05.2022

Published 20.06.2022

 10.25726/e0158-9478-3723-m

### **Abstract**

In the conditions of the development of modern society, it is impossible to imagine the existence of an effective state without an effective education management system that meets the requirements of modernity. Education is a state priority that ensures the innovative, socio-economic and cultural development of society. Education financing is an investment in human potential, sustainable development of society and the state. The formation of education was a direct result of the renewal of the educational system, its full-fledged entry into new socio-economic and political conditions. One of the most important factors contributing to the emergence of new educational institutions of various forms of ownership is the expansion of financial opportunities for those who receive educational services. Reformational changes in Russia, which are taking place in its socio-economic sphere in general and in education in particular, require the implementation of effective state and public administration of educational institutions. The application of updated approaches and methods of state and public administration of educational institutions requires ensuring proper and nationwide, socio-economic growth.

### **Keywords**

management, university, model, crisis, education.

## References

1. Burenkova N.V., Danilova T.V., Tonkih A.P. Innovacionnyj podhod k formirovaniyu modeli sovremennogo uchitelja rossijskoj shkoly // Upravlenie obrazovaniem: teorija i praktika. 2020. № 4(40). S. 29-36.
2. Golenkova O.V., Sverdlova G.A. Regional'nyj opyt modernizacii obrazovanija // Diskurs social'nyh problem v sociokul'turnom, obrazovatel'nom, jazykovom prostranstve v period pandemii koronavirusa : Materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii s mezhdunarodnym uchastiem, Brjansk, 10 fevralja 2021 goda. Brjansk: Brjanskij gosudarstvennyj universitet imeni akademika I.G. Petrovskogo, 2021. S. 381-390.
3. Innovacionnye tehnologii kak faktor realizacii kompetentnostnogo podhoda v obrazovanii / N. V. Burenkova, T. V. Danilova, M. S. Sidorina [i dr.]. Saratov : Aj Pi Ar Media, 2019. 220 s. ISBN 978-5-4497-0118-3. DOI 10.25726/NM.2019.49.63.001.
4. Badrtdinov, N. N., & Gorobets, D. V. (2016). Evaluation of the effectiveness of management development institutions of higher education on the basis of the factor and criterion model. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(18), 12167–12182.
5. Eliseev, Y. V, Yusupova, N. G., & Izmailova, R. G. (2020). A model for the implementation of advanced foreign experience in the management of a pedagogical educational organization. *Perspektivy Nauki i Obrazovania*, 46(4), 487–496. <https://doi.org/10.32744/pse.2020.4.34>
6. Ezhov, S. G., Levina, I. D., Mizonova, O. V, Ukolova, L. I., Kuznetsova, M. A., Eniashina, N. G., & Bezborodova, L. A. (2019). Pedagogical management of the quality of training for a physical culture specialist in higher school: An expectation approach to the problem. *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(Proc5), S2364–S2374. <https://doi.org/10.14198/jhse.2019.14.Proc5.51>
7. Gabdrakhmanova, R. G., Kalimullina, G. I., & Ignatovich, V. G. (2016). Professional pedagogical education quality management. *Mathematics Education*, 11(1), 103–112. <https://doi.org/10.12973/iser.2016.21010a>
8. Golovina, N. N., Bakhtina, S. V, Petukhova, O. A., & Basova, L. (2017). Management of preparation of pedagogical shots for realization of inclusive education at elementary school. In *Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 - Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth (Vol. 2017-January, pp. 3567–3573)*.
9. Kabanov, A. A., & Bashkin, V. M. (2016). Pedagogical diagnostics for athletes' training process management. *Teoriya i Praktika Fizicheskoy Kultury*, (3), 78–79.
10. Kamerilova, G. S., Kartavykh, M. A., Ageeva, E. L., Gordeeva, I. A., Petrova, E. N., & Veryaskina, M. A. (2018). Managing health and safety training courses in bachelor's degree programs in the conditions of electronic educational environment in higher education [Gestión de cursos de capacitación en salud y seguridad en programas de licenciatura en las condiciones del entorno educativo electrónico en la educación superior]. *Opcion*, 34(85), 1753–1764.
11. Kulikova, S. S., & Yakovleva, O. V. (2022). Pedagogical management in the digital educational environment: issues of professional training for future teachers [Pedagogicheskoe upravlenie v cifrovoj obrazovatel'noj srede: voprosy professional'noj podgotovki budushhih pedagogov]. *Obrazovanie i Nauka*, 24(2), 48–83. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-2-48-83>
12. Shimichev, A. S., Rotanova, M. B., & Voevodin, N. S. (2022). Formation of Future Foreign Language Teacher's Digital Competencies in the Pedagogical Management. In *Proceedings of the 2022 Conference of Russian Young Researchers in Electrical and Electronic Engineering, ElConRus 2022 (pp. 1740–1742)*. <https://doi.org/10.1109/ElConRus54750.2022.9755679>
13. Shkitina, N. S., Gnatyshina, E. V, Kasatkina, N. S., Nemudraya, E. Y., & Tsiulina, M. V. (2019). Pedagogical models of forming empathic and communicative competence of students [Pedagogicheskie modeli formirovaniya jempatijno-kommunikativnoj kompetentnosti studentov]. *Perspektivy Nauki i Obrazovania*, 39(3), 101–118. <https://doi.org/10.32744/pse.2019.3.8>
14. State of university–employer interaction models in Russia / V. V. Lvov, Z. V. Smirnova, E. I. Artemova [et al.] // *Journal of Entrepreneurship Education*. – 2019. – Vol. 22. – No 4. – P. 404.