


## Управление образовательными бизнес-процессами в условиях экономического кризиса

### **Зина Абдуловна Арсаханова**

Доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, кредита и антимонопольного регулирования  
Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Грозный, Россия

mguspaeva@mail.ru

 0000-0000-0000-0000


### **Линда Казбековна Абдулкадырова**

магистрант

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Грозный, Россия


magistr@mail.ru

 0000-0000-0000-0000

Поступила в редакцию 19.09.2022

Принята 11.10.2022

Опубликована 15.11.2021

 10.25726/f2259-4209-1896-1

### **Аннотация**

Проблема обеспечения развития частных высших учебных заведений была всегда актуальной, особенно в условиях массового недобора на профильные специальности студентов и ограниченности финансовых ресурсов. Стоит отметить, что устаревшие постсоветские подходы к управлению учебными заведениями оказались неэффективными в условиях рыночной конкуренции, вызовов евроинтеграции образовательной системы России. Рынок труда требует специалистов с высоким уровнем профессиональной подготовки, способных решать сложные задачи и быть мобильными. Повышение качества образовательного процесса, приведение его к требованиям работодателей является сложной дискуссионной задачей, решение которой требует от частных высших учебных заведений системного подхода к педагогическому менеджменту. Для решения обозначенной проблемы заслуживает внимания технология управления образовательными бизнес-процессами, которая является гибкой и способной противостоять экономическим угрозам. В современных условиях реформирования образовательной отрасли возникает потребность обеспечения доходности работы частных образовательных учреждений и одновременно сохранения надлежащего уровня качества предоставления образовательных услуг студентам. Для создания таких условий образовательные учреждения внедряют систему педагогического менеджмента, которая решает вопросы по управлению бизнес-процессами образовательной организации, с наименьшими затратами труда, времени и ресурсов. В рыночной системе хозяйствования для обеспечения прибыльности деятельности частных высших учебных заведений актуальное значение приобретает управление бизнес-процессами.

### **Ключевые слова**

управление, образовательный процесс, исследование, высшие учебные заведения.

### **Введение**

Перед учреждениями высшего образования возникает такая же задача, что и перед коммерческими структурами, а именно: быть конкурентоспособными, то есть действовать экономически эффективно, готовить качественных специалистов, отвечающих требованиям современного рынка труда (Авдеева, 2020).

Поэтому, для обеспечения прибыльности деятельности частных высших образовательных учреждений их руководителям необходимо знать современные бизнес-технологии управления. Приведем авторское определение сущности бизнес-процесса.

Процессы управления – особая группа процессов, которые обеспечивают реализацию в учреждении высшего образования управленческого цикла: планирование – организация – мотивация – контроль – совершенствование. К ним относятся стратегическое управление, тактическое управление, управление персоналом, бюджетное управление и другие (Авдеева, 2020).

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных управленческих мероприятий, действий и работ персонала, которые направлены на создание конкретного продукта (товара или услуги) для заказчика (потребителя), который заинтересован в получении действительного конечного результата от работы предприятия (Андреева, 2015).

В образовании бизнес-процессы представляют собой взаимосвязаны учебно-воспитательные мероприятия педагогического персонала, которые направлены на реализацию стандартов образования и программ профессиональной подготовки с целью подготовки качественных будущих специалистов в определенной области трудовой деятельности.

### **Материалы и методы исследования**

Выделяются важные черты бизнес-процессов:

- имеют внутренних и внешних пользователей,
- действуют внутри подразделений компании и между ними, а также между различными организациями,
- основаны на способе выполнения работ, свойственном той или иной организации (Баранов, 2010).

Кроме того, бизнес-процессы состоят из определенных операций их выполнения. Поэтому, на практике используют экономическое моделирование.

Сущность управления частным высшим учреждением образования заключается в выполнении функций педагогического менеджмента. К основным функциям педагогического менеджмента относят: планирование, организация, мотивирование и контроль. Реализация основных управленческих функций в этой области обусловлена законодательными и нормативными документами, элементами организационной культуры, которая сложилась в учреждениях и учреждениях образования, органах управления всех уровней (Бурнашева, 2016).

В частных высших учебных заведениях первоочередной задачей выступает организация эффективного управления кафедрами, учебно-научными отделами, структурными подразделениями с целью предоставления качественных услуг по образовательной и научной деятельности для студентов. Для этого применяют механизм моделирования образовательных бизнес-процессов, который позволит получать конечный педагогический результат.

Моделирование бизнес-процессов позволяет проанализировать не только, как работает предприятие в целом, как оно взаимодействует с внешними организациями, заказчиками и поставщиками, но и как организована деятельность на каждом отдельно взятом рабочем месте (Валиуллина, 2019).

Ученые (Даниленко, 2019) приводят классификацию бизнес-процессов:

По признаку формирования результата (по уровню влияния на формирование добавленной стоимости):

- основные (первичные, воспроизводственные) бизнес-процессы;
- обслуживающие (поддерживающие) бизнес-процессы;
- бизнес-процессы управления;
- бизнес-процессы развития.

По ориентированности бизнес-процессов:

- процессы, ориентированные на клиента / Customer Oriented Processes (COP's);
- процессы, ориентированные на поддержку / Support Oriented Processes (SOP's);

– процессы, ориентированные на управление / Management Oriented Processes (MOP's).

По отношению к клиентам образовательной организации:

- внешние бизнес-процессы (прецеденты);
- внутренние бизнес-процессы.

По видам деятельности в образовательном учреждении (привязка к управленческому циклу Деминга-Шухарта):

- планирование деятельности;
- осуществление деятельности;
- регистрация фактической информации;
- анализ и контроль;
- принятие управленческого решения (Даниленко, 2019).

### **Результаты и обсуждение**

Бизнес-процессы в образовательном учреждении мы разделяем на три уровня управления:

1. Основные руководящие бизнес-процессы (между ректоратом и руководством факультетов или подразделений).
2. Основные бизнес-процессы (между руководством факультетов и заведующими кафедрами или руководством подразделений и начальниками отделов).
3. Бизнес-процессы (между заведующими кафедрами и преподавателями, между начальниками отделов и специалистами отделов).

На основе анализа трудов ученых (Авдеева, 2020; Андреева, 2015; Баранов, 2010; Бурнашева, 2016; Валиуллина, 2019; Даниленко, 2019; Ключев, 2018) и анализа хозяйственной деятельности частных высших учебных заведений Московской области мы выделили бизнес-процессы, которые существуют в высшем образовании:

- 1) Управленческие бизнес-процессы (возникают между иерархическими уровнями менеджмента: ректорат – деканы – заведующие кафедрами);
- 2) Учебно-педагогические бизнес-процессы (передача знаний – воспроизведение знаний – формирование умений и навыков);
- 3) Научно-прикладные бизнес-процессы (охватывают процесс инновационный процесс: фундаментальные исследования – прикладные исследования – эксперимент – прототип нового продукта – тестирование и доработка – патентование – коммерциализация инновации – вывода готового продукта на рынок);
- 4) Вспомогательные бизнес-процессы (материально-техническое обеспечение кафедр и лабораторий, управления информационной системой).

Следовательно, рациональное управление бизнес-процессами позволяет реализовывать установленные стратегические цели, что повысит экономическую эффективность и конкурентоспособность продукции (Маличенко, 2016).

Экономический кризис представляет собой ситуацию, которая состоит из большого количества финансово-экономических проблем, а количество ресурсов для их решения ограничено у финансовых менеджеров (Соколов, 2019).

В результате проведенного нами исследования, были выявлены негативные экономические факторы, влияющие на хозяйственную деятельность частного высшего заведения образования: внешние – не зависящие от деятельности организации (инфляция, рост коммунальных тарифов, высокие процентные ставки по кредитам, низкие инвестиции в образовательную область); внутренние, которые возникают внутри организации (низкая рентабельность, низкая ликвидность основного капитала, неэффективное управление денежными средствами, коррупция).

Следует сказать, что частное высшее учебное заведение может оказывать влияние только на факторы внутренней среды, путем внедрения системы управления экономической безопасностью (ISO 22301: 2012; ISO 22320: 2011; ISO 31000: 2009), системы управления качеством (ISO 9001), мероприятия

по охране труда (ГОСТ 2293-99), информационная безопасность (ISO / IEC TR 27016: 2014) и технологии бизнес-процессов (метод IDEF 0, методология SADT).

Вместо этого, к факторам внешней среды частного высшего учреждения образования необходимо приспосабливаться, адаптируясь под требования рынка труда, состояние экономики и тому подобное. Для внешних угроз необходимо делать прогнозирование, имея запас времени на выработку верного управленческого решения по устранению возможных проблем. Целесообразно также застраховать отдельные виды внешних рисков или отдать часть бизнес-процессов в аутсорсинг, что позволит избежать больших денежных потерь в случае наступления кризисного состояния.

Антикризисное управление является системой управления, имеет комплексный характер и направлена на предупреждение, предотвращение кризисных явлений и выявления причин кризиса, вида, стадии и закономерностей ее протекания, возможных сценариев развития, инструментов по выходу из нее, с целью дальнейшего функционирования предприятия (Шаталов, 2020).

Разработка и реализация антикризисных планов способствует минимизации негативного влияния кризисных ситуаций на деятельность организации, повышает ее чувствительность к изменениям во внешней среде, способствует четкому определению и предотвращению негативных последствий (Валиуллина, 2019).

Для частного высшего учебного заведения с целью противодействия экономическим рискам менеджерам необходимо разработать программу антикризисного управления.

С целью обеспечения эффективного противодействия кризисным явлениям процесс антикризисного управления необходимо осуществлять поэтапно:

- 1-й этап – создание специализированной рабочей группы (антикризисной команды);
- 2-й этап – проведение диагностики и оценка параметров кризиса;
- 3-й этап – определение цели и задач антикризисного управления, поиск способов выхода предприятия из кризиса, определение необходимых ресурсов, проверка возможности достижения целей;
- 4-й этап – оценка ресурсного потенциала и временных ограничений антикризисного управления;
- 5-й этап – разработка антикризисной программы;
- 6-й этап – создание системы реализации антикризисной программы выхода предприятия по кризисной ситуации;
- 7-й этап – организация внедрения антикризисной программы и контроль за ее выполнением;
- 8-й этап – анализ целесообразности дальнейшего проведения мероприятий по выходу образовательного предприятия из кризисной ситуации;
- 9-й этап – разработка мероприятий по прогнозированию и профилактике будущих кризисных ситуаций (Даниленко, 2019).

Успех стратегии антикризисного управления зависит от эффективности созданной системы, которая бы позволяла руководству фирмы получать возможность количественного и качественного анализа возникающих угроз, которые могут обусловить наступление кризисного состояния (Клюев, 2018).

Таким образом, по результатам проведенного исследования, можно предоставить практические рекомендации по выработке направлений управления образовательными бизнес-процессами в условиях экономического кризиса для частных высших учебных заведений:

- разработка программы антикризисного управления и прогнозирование экономических рисков;
- страхование движимого и недвижимого имущества, финансовых рисков, жизни и здоровья педагогических работников;
- аутсорсинг отдельных видов деятельности, если она приносит убытки (передача в частную аренду столовой, спортзала, общежития, бассейна и т. п.);
- усовершенствование средств информационной безопасности (установка антивирусного программного обеспечения, защита от кибератак, внедрение систем шифрования данных, ограничения доступа к конфиденциальной и научно-технической информации);
- защиты научных работ и научно-технических разработок, изобретениях (путем их патентования, защиты авторских прав);

- борьба с коррупцией (общественный контроль, освещение информации о результатах выполнения бюджета на за год, прозрачная система оплаты за образовательные услуги);
- внедрение концепции педагогического менеджмента;
- внедрение новых методов и технологий управления бизнес-процессами.

Следовательно, разработка планов и четкое структурирование мероприятий по антикризисному управлению учебно-научной деятельностью в частных высших учебных заведениях позволит своевременно и оперативно выявить риски, минимизировать их негативные проявления, а также спрогнозировать и предупредить возникновение экономических угроз в будущем.

Управление бизнес-процессами должно быть интегрировано с антикризисными мерами, что даст возможность обеспечить предоставление качественных образовательных услуг.

Современные процессы в мире: глобализация, усиление взаимозависимости стран, повышение престижности высшего образования, формирование экономики знаний, внедрения информационных технологий во все сферы жизнедеятельности — еще раз подтверждают важность получения качественного образования и знаний, необходимых и на практике.

Это утверждение можно применить в том числе и к подготовке специалистов финансово-экономического профиля, ведь образование в этой сфере должен отвечать потребностям общества, отвечать на глобальные вызовы современности и готовить к решению экономических проблем как на макро-, так и микроуровне.

В любом вопросе изучение зарубежного опыта является одним из способов формирования собственных концепций и канонов. Это особенно ярко наблюдается в современном образовании: учебники признанных авторитетов в области экономики, менеджмента, финансов становятся главными при изучении определенной профильной дисциплины; вузы по всему земному шару разрабатывают учебные программы с учетом программ наиболее престижных и известных университетов и т. д.

Именно поэтому изучение основных принципов подготовки будущих специалистов очень важно и требует научного подхода. Дальнейший анализ будет посвящен описанию и анализу экономического образования в США.

Стандарты образования в США разделяют совокупность учебных дисциплин на четыре главных раздела: базовые экономические принципы, микроэкономика, макроэкономика и общеэкономические понятия. При этом предпочтение отдается изучению микроэкономических аспектов функционирования экономической системы (Валиуллина, 2019).

Общая система экономического образования включает в себя специализированные классы, профильные колледжи, высшие учебные заведения. Сперва у студентов есть возможность получить степень бакалавра, далее магистра, и продолжить обучение для получения степени доктора философии по экономике.

Сейчас выросла популярность бизнес-школ (которые в принципе не являются составными частями теоретического экономического образования, так как дают более практические навыки (Баранов, 2010)) и специальных курсов, также значительной стала престижность образования в сфере бизнеса и финансов.

Но в 1980-х годах наблюдалось противоположное явление: при проведении социологического исследования, только 40% респондентов смогли правильно ответить на вопросы экономической тематики. Аналитики утверждают, если раньше работник мог обойтись без знаний азов экономической теории, то сейчас не только для общего развития, но и для глубокого понимания мировых процессов знание ключевых моментов экономической науки необходимо каждому.

Особенностью американской системы экономического образования является повсеместное применение так называемого "активного обучения": то есть периодически студент сам проявляет себя в роли преподавателя, обучая менее опытных, проводя занятия в колледже при вузе или самостоятельно организуя определенные образовательные мероприятия.

Подобные методы обучения недавно начали применяться в России: студентам не часто, но разрешается самостоятельно организовать занятия в желаемой форме – они выдвигают собственные идеи по теме занятия, устраивают мультимедийные презентации, дискуссии, деловые игры. При чем

может быть также ведущий занятия, то есть заместитель преподавателя (конечно, при его присутствии в аудитории).

Между преподавателем и студентом нет барьера, межличностное общение идет на равных, также проводятся не отдельными занятиями лекции-семинары, а обсуждение и подача нового материала происходит одновременно на одном занятии. И действительно при таком подходе необходимо тщательно готовиться, чтобы быть ознакомленным с различными аспектами вопроса, активно участвовать в дискуссиях.

Также нынешняя популярность использования мультимедийных технологий в учебном процессе пришла в постсоветские страны из США.

Ключевым моментом является также широкое использование Интернета во время обучения специалистов экономического профиля: создаются веб-сайты не только вуза, но и департаментов по изучению отдельных дисциплин, выпускаются онлайн-учебники, разрабатывается программное обеспечение для решения экономических задач онлайн, проводятся вебинары и т. п.

Также в последнее время в России начали использовать давно известную в США методику изучения и преподавания экономики: case-study, что предполагает анализ практических ситуаций и решения проблемных вопросов. В отличие от стран СНГ, где основным видом работы студентов является выполнение огромного количества контрольных, самостоятельных, индивидуальных, в США обычно пишется одно или несколько творческих заданий в зависимости от изучаемой дисциплины.

Возможна свободная вариация количества предметов и продолжительности их изучения (как правило, определенные лимиты все же устанавливаются университетом самостоятельно). При составлении индивидуальных учебных планов и программ, во внимание берутся новейшие тенденции на мировом рынке, привлекаются потенциальные работодатели для внедрения важнейших практических элементов в обучение будущих специалистов экономического профиля.

Преимуществом Высшего экономического образования США является обеспечение доступа к ее элементам всем желающим повысить свой профессиональный уровень под девизом «непрерывное образование в течение жизни». Характерной чертой является сотрудничество образовательных учреждений, производства и бизнеса (Соколов, 2019).

Американский опыт подготовки экономистов полезен для повышения качества экономического образования, в частности, путем использования ведущих подходов к подготовке специалистов по экономике, но непременно с учетом особенностей страны, внедрения мер интернационализации учебного процесса в отечественных высших учебных заведениях и повышения роли современных информационных технологий в системе экономического образования.

### **Заключение**

Использование концепции педагогического менеджмента в частном высшем учебном заведении, позволяет эффективно управлять научно-педагогическим персоналом, обеспечить концентрацию материально-технических, информационных ресурсов, позволяет эффективно решать проблему обеспечения предоставления качественных образовательных услуг.

Установлено, что в образовательной сфере бизнес-процессы представляют собой определенные взаимосвязанные учебно-воспитательные мероприятия, направленные на управление научно-педагогическим педагогическим персоналом, которые направлены на реализацию стандартов образования и программ профессиональной подготовки с целью подготовки качественных будущих специалистов в определенной сфере трудовой деятельности.

Управление экономическими рисками является циклическим процессом, который направлен на прогнозирование, выявление и идентификацию рисков, а также разработки антикризисных мер по устранению угроз.

По результатам проведенного исследования, приведены практические рекомендации по выработке направлений управления образовательными бизнес-процессами в условиях экономического кризиса для частных высших учебных заведений, что позволит выйти из кризисного состояния и повысить качество образовательного процесса.

Перспективами дальнейших исследований будет построение модели управления бизнес-процессами частного высшего учебного заведения.

### Список литературы

1. Арсаханова Г.А. Возможности использования антистрессовых технологий в глобализации образования // Управление образованием: теория и практика. 2021. № 3. С. 39–49. <https://doi.org/10.25726/m5593-2545-8348-v>
2. Байсаева М.У., Арсамакова М.В., Байсаев З.И. Проблемы формирования и эффективного использования финансовых ресурсов органов местного самоуправления: опыт организаций управления образованием // Управление образованием: теория и практика. 2021. № 4. С. 265–273. <https://doi.org/10.25726/p9648-5309-8680-k>
3. Баранов В.В., Зайцев А.В., Зайцев А.А., Седларж Й. Концепция бережливого производства в системе стратегического управления предприятием // Креативная экономика. 2010. № 2. С. 117-126.
4. Бурнашева Э.П. Использование инструментов бережливого производства в проектировании образовательного процесса // Интеграция образования. 2016. № 1(82). С. 105-111. doi: 10.15507/1991-9468.082.020.201601.105-111.
5. Валиуллина Л.А., Беспалова М.Э., Хадасевич Н.Р. Интеграция принципов бережливого производства и системы менеджмента качества в организации труда учреждений социального обслуживания // Лидерство и менеджмент. 2019. № 2. С. 107-116. doi: 10.18334/eo.9.3.40849.
6. Даниленко М.И., Коркачева О.В. Применение концепции бережливого производства в складской логистике (на примере ООО «Восток-Сервис-Кузбасс») // Экономика, предпринимательство и право. 2019. № 4. С. 659-670. doi: 10.18334/ep.9.4.41344.
7. Ключев А.К., Томилин О.Б., Фадеева И.М., Томилин О.О. Управление университетом: итоги трансформации // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 1. С. 93-104.
8. Маличенко И.П. Управление знаниями как эффективный механизм формирования непрерывной системы обучения и развития персонала в организации // Вестник НГУЭУ. 2016. № 1. С. 174-188.
9. Соколов А.П. О новой форме развития системы управления организацией при реализации проектов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 10. № 3. С. 60-64.
10. Шаталов А.С., Санташов А.Л., Санташова Л.Л. Международное сотрудничество пенитенциарных систем в сфере передачи осужденных для отбывания наказания и исполнения приговора суда // Журнал прикладных исследований. 2020. № 1. С. 62-78.
11. Шпак Г.Б., Бондаренко Т.Н. Управление современным вузом: проблемы и перспективы развития // Вестник ХГУЭП. 2019. № 3. С. 5-11.


### Management of educational business processes in the conditions of economic crisis

#### Zina A. Arsahanova

Doctor of Economics, Professor of the Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation  
Kadyrov Chechen State University

Grozny, Russia

[mguspaeva@mail.ru](mailto:mguspaeva@mail.ru)

 0000-0000-00000-0000


**Linda K. Abdulkadyrova**

Master's student

Kadyrov Chechen State University

Grozny, Russia


magistr@mail.ru

 0000-0000-0000-0000

Received 19.09.2022

Accepted 11.10.2022

Published 15.11.2022

 10.25726/f2259-4209-1896-I

**Abstract**

The problem of ensuring the development of private higher education institutions has always been relevant, especially in conditions of a massive shortage of students in specialized specialties and limited financial resources. It is worth noting that outdated post-Soviet approaches to the management of educational institutions have proved ineffective in the conditions of market competition, challenges of European integration of the Russian educational system. The labor market requires specialists with a high level of professional training, capable of solving complex tasks and being mobile. Improving the quality of the educational process, bringing it to the requirements of employers is a difficult debatable task, the solution of which requires a systematic approach to pedagogical management from private higher educational institutions. To solve this problem, the technology of educational business process management, which is flexible and able to withstand economic threats, deserves attention. In modern conditions of reforming the educational industry, there is a need to ensure the profitability of private educational institutions and at the same time maintain an appropriate level of quality of providing educational services to students. To create such conditions, educational institutions are implementing a pedagogical management system that solves issues related to the management of business processes of an educational organization, with the least labor, time and resources. In a market-based management system, business process management is of urgent importance to ensure the profitability of private higher education institutions.

**Keywords**

management, educational process, research, higher education institutions.

**References**

1. Arsahanova G.A. Vozmozhnosti ispol'zovaniya antistressovykh tehnologij v globalizacii obrazovaniya // *Upravlenie obrazovaniem: teorija i praktika*. 2021. № 3. S. 39–49. <https://doi.org/10.25726/m5593-2545-8348-v>
2. Bajsaeva M.U., Arsamakova M.V., Bajsaev Z.I. Problemy formirovaniya i jeffektivnogo ispol'zovaniya finansovykh resursov organov mestnogo samoupravleniya: opyt organizacij upravleniya obrazovaniem // *Upravlenie obrazovaniem: teorija i praktika*. 2021. № 4. S. 265–273.
3. Baranov V.V., Zajcev A.V., Zajcev A.A., Sedlarzh J. Konceptija berezhlivogo proizvodstva v sisteme strategicheskogo upravleniya predpriyatijem // *Kreativnaja jekonomika*. 2010. № 2. S. 117–126.
4. Burnasheva Je.P. Ispol'zovanie instrumentov berezhlivogo proizvodstva v proektirovanii obrazovatel'nogo processa // *Integracija obrazovaniya*. 2016. № 1(82). S. 105–111. doi: 10.15507/1991-9468.082.020.201601.105-111.
5. Valiullina L.A., Bepalova M.Je., Hadasevich N.R. Integracija principov berezhlivogo proizvodstva i sistemy menedzhmenta kachestva v organizacii truda uchrezhdenij social'nogo obsluzhivaniya // *Liderstvo i menedzhment*. 2019. № 2. S. 107–116. doi: 10.18334/eo.9.3.40849.



6. Danilenko M.I., Korkacheva O.V. Primenenie koncepcii berezhlivogo proizvodstva v skladskoj logistike (na primere OOO «Vostok-Servis-Kuzbass») // Jekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. 2019. № 4. S. 659-670. doi: 10.18334/epp.9.4.41344.
7. Kljuev A.K., Tomilin O.B., Fadeeva I.M., Tomilin O.O. Upravlenie universitetom: itogi transformacii // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. 2018. № 1. S. 93-104.
8. Malichenko I.P. Upravlenie znanijami kak jeffektivnyj mehanizm formirovanija nepreryvnoj sistemy obuchenija i razvitija personala v organizacii // Vestnik NGUJeU. 2016. № 1. S. 174-188.
9. Sokolov A.P. O novej forme razvitija sistemy upravlenija organizaciej pri realizacii proektov // Jekonomika i upravlenie: problemy, reshenija. 2019. T. 10. № 3. S. 60-64.
10. Shatalov A.S., Santashov A.L., Santashova L.L. Mezhdunarodnoe sotrudnichestvo penitenciarных систем в сфере передачи осужденных для отбытия наказания и исполнения приговора суда // Zhurnal prikladnyh issledovanij. 2020. № 1. S. 62-78.
11. Shpak G.B., Bondarenko T.N. Upravlenie sovremennym vuzom: problemy i perspektivy razvitija // Vestnik HGUJeP. 2019. № 3. S. 5-11.