

# ПИСЬМО В РЕДАКЦИЮ LETTER TO THE EDITOR

ISSN 1999-6640 (print)  
ISSN 1999-6659 (online)

<http://umj.ru>

DOI 10.15826/umpa.2025.04.036

## О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

**В. А. Пушных**

*Ассоциация инженерного образования России (Томское региональное отделение)  
Россия, 634050, Томск, ул. Пирогова, 10Б;  
[pushnykh@tpu.ru](mailto:pushnykh@tpu.ru)*

**Аннотация.** Статья акцентирует внимание руководителей и коллективов российских университетов на феномене корпоративной культуры университетов. Особая важность корпоративной культуры для развития университетов объясняется, во-первых, ценностно-ориентированным характером деятельности университетов, и во-вторых, тем, что корпоративная культура является основным фактором, обеспечивающим единство и уникальность университета. Выполненное в статье исследование сайтов 237 российских университетов, подчиненных Министерству науки и высшего образования РФ, показало, что получить сколько-нибудь подробную информацию о корпоративной культуре университетов из их сайтов очень трудно, а чаще всего – практически невозможно. Причина этого состоит не в том, что коллективы или ректоры университетов не уделяют вопросам корпоративной культуры достаточного внимания, а в том, что развитие корпоративной культуры в подавляющем большинстве российских университетов происходит не системно, а как бы неосознанно, стихийно. Текущее состояние корпоративной культуры не описывается в терминах, обеспечивающих единство её понимания руководством и коллективом университета. Вызовы, направленные к культуре со стороны внешней среды, и воздействие этой среды на культуру не анализируются. Приведён пример того, как данная ситуация отражается на престиже как российских университетов, так и страны в целом. Показано, что экспериментально обнаруженная тенденция к росту иерархической составляющей корпоративной культуры университетов может стать препятствием на пути движения российских университетов к технологическому лидерству.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, университет, системный подход, иерархическая составляющая культуры, технологическое лидерство

**Для цитирования:** Пушных В. А. О корпоративной культуре российских университетов // Университетское управление: практика и анализ. 2025. Т. 29, № 4. С. 144-151. DOI: 10.15826 /umpa.2025.04.036

DOI 10.15826 /umpa.2025.04.036

## ON CORPORATE CULTURE OF THE RUSSIAN UNIVERSITIES

**V. A. Pushnykh**

*Russian Association for Engineering Education (Tomsk office)  
10b Pirogova str., Tomsk, 634050, Russian Federation;  
[pushnykh@tpu.ru](mailto:pushnykh@tpu.ru)*

**Abstract.** The paper proposed focuses both leaders and academics of the Russian universities on phenomenon of the university corporate culture. Special importance of this phenomenon for the university advancing is explained by value-oriented nature of the university activity firstly, and by the fact that the corporate culture is the main factor ensuring unity and uniqueness of a university, secondly. Research of the web-sites of 237 Russian universities administrated by the Russian Ministry of Science and Higher Education showed that it is very difficult or even impossible to get any information about corporate culture of these universities. It caused not because both rectors and academics do not pay

enough attention to corporate culture, but because the evolution of the corporate culture in the main part of the universities is carried out spontaneously, but not on the system bases. Current condition of the corporate culture is not described in the terms ensuring the shared by the university community picture of this culture. Challenges to the culture from external environment as well as impact of the environment on the culture are not analyzed. An example of influence of these shortcomings on prestige of both Russian universities and Russia as a country is given. It is shown that experimentally found trend to increasing hierarchical component in the Russian university's corporate culture can become an obstacle on the way of these universities to the technological leadership.

*Keywords:* corporate culture, university, system approach, hierarchical component of the culture, technological leadership  
*For citation:* Pushnykh V.A. On corporate culture of the Russian Universities. *University Management: Practice and Analysis*, 2025, vol. 29, nr 4, pp. 144-151. DOI 10.15826 /umpa.2025.04.036 (In Russ).

## Введение

Современная эпоха характеризуется чрезвычайно высокой и постоянно увеличивающейся скоростью изменений во всех сферах человеческой деятельности. П. Друкер, которого называют «отцом современного менеджмента», утверждал, что мы живем в один из таких исторических периодов времени, которые случаются раз в двести или триста лет, когда люди перестают ориентироваться в том, что происходит вокруг, и когда прошлый опыт не позволяет адекватно оценить будущее. Американский философ Р. Б. Фуллер около 50 лет назад в одной из своих работ писал, что до 1900 г. человеческие знания удваивались каждые 100 лет, с 1945 г. – удваиваются каждые 25 лет, сегодня (во время написания его книги) – каждые 13 месяцев. По утверждению экспертов IBM сейчас это происходит дважды в сутки [1].

Соответственно, в этих условиях любая организация, чтобы не только выжить, но и успешно развиваться, должна постоянно изменяться и совершенствоваться, причём, не только отвечая на изменения, происходящие во внешней среде, но и предугадывая или даже самостоятельно вызывая их. Особенно важным это является для университетов, поскольку большинство новых знаний рождаются или должны рождаться именно там.

Критически важным условием успешной генерации и реализации изменений является корпоративная (организационная) культура организации [2].

Существует множество свидетельств особой важности корпоративной культуры для развития любых организаций.

Приведем несколько примеров.

К. Камерон и Р. Куин [3] ссылаются на исследование консалтинговой фирмы Ernst&Young, которая, обследовав 584 компании из автомобильной, компьютерной, банковской отраслей и здравоохранения США, Японии, Германии и Канады, установила, что большинство из них не смогли в полной мере внедрить у себя идеи всеобщего менеджмента

качества именно потому, что это внедрение не сопровождалось программами по изменению корпоративной культуры предприятий.

В практическом руководстве Министерства торговли США по управлению социально ответственным бизнесом прямо указывается на то, что универсальным детерминантом эффективности предприятия является корпоративная (организационная) культура этого предприятия [4]. Следует отметить, что американцы очень ответственно относятся к таким рекомендациям и дают их только тогда, когда совершенно уверены в них.

Л. Герстнер, который вывел компанию IBM из глубочайшего кризиса, подчеркивает, что корпоративная культура является сущностью организации, обеспечивающей как её успехи, так и провалы [5].

В 2013 г. одно из подразделений консалтинговой фирмы PricewaterhouseCoopers провело опрос о влиянии корпоративной культуры на деятельность предприятий [6]. Было опрошено 2200 сотрудников предприятий и организаций, относящихся к различным отраслям – торговле, здравоохранению, финансам, энергетике, принадлежащих как к частному сектору, так и государственному и общественному секторам. Опрашивались сотрудники различных уровней: от высшего управленческого персонала до рядовых работников. Результаты опроса приведены в таблице 1.

Д.Д. Дюдерштадт, под руководством которого Мичиганский университет (Анн-Арбор) стал одним из лучших не только американских, но и мировых университетов, пишет, что основной проблемой при развитии университета было изменение корпоративной культуры, а не финансовые или структурные проблемы [7; 8].

Особая важность корпоративной культуры для развития университетов объясняется двумя причинами.

Первая причина состоит в том, что университет является преимущественно ценностно-ориентированной организацией, смысл существования которой состоит в саморазвитии путём переосмысления и интеграции социального опыта и знаний,

## Мнения о важности корпоративной культуры

Table 1

## Opinions on the corporate culture importance

Мнение	%
Согласны с тем, что культура их организации является определяющим фактором их успеха в бизнесе	84
Говорят, что организационная культура более важна, чем стратегия или операционная модель	60
Полагают, что их организационная культура должна быть в значительной степени усовершенствована	51
Полагают, что коммуникации и стиль поведения лидеров не соответствуют друг другу, затрудняют эффективное проведение изменений	48
Не чувствуют, что культуре уделяется большое внимание со стороны руководства	47
Говорят, что изменение культуры должно занимать не менее года	44

Источник: составлено автором на основе [6].

осуществляемом на основании ценностных ориентаций и интересов личности и организации. Это отличает университет от целе-ориентированных организаций, смыслом существования которых является производство продукта или услуги путём преобразования вещества, энергии, информации, направленного на достижение целей организации. Конечно, в реальных условиях в университете в той или иной степени присутствуют и элементы целе-ориентированной культуры, но ценностная ориентация всегда преобладает, так как основные задачи университета – добыча, переработка и распространение знаний – являются ценностно-ориентированными по определению, а процессы, происходящие в университетах, основаны на принципах академической свободы и традициях.

Второй причиной является горизонтально-интегрированная структура университета. Учебные и научные подразделения университета не связаны между собой единой вертикалью общего производственного процесса (или финансового потока), результатом которого является единый продукт, как это происходит в целе-ориентированных вертикально-интегрированных организациях. Более того, один из главных результатов работы отдельно взятого факультета – его выпускники – слабо связан или вовсе не связан с результатами работы других факультетов. Несмотря на то, что совместная работа факультетов возможна и даже поощряется, она не является жизненно необходимой для достижения результата. В то же время следование единым ценностям, образующим корпоративную культуру, составляет основу сохранения единства университета. Объединение подразделений университета в единое целое обеспечивается двумя факторами – инфраструктурой и корпоративной культурой, определяющей

индивидуальность университета. Это обстоятельство можно проиллюстрировать словами ректора Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики (ИТМО) В.Н. Васильева, сказанными в интервью корреспонденту РИА «Новости». На вопрос: «В чём была главная сложность присоединения Санкт-Петербургского университета низкотемпературных и пищевых технологий к ИТМО?» ректор ответил: «В том, что у двух университетов разная корпоративная культура» [9].

Соответственно, корпоративная культура определяет успехи и неудачи университета в целом. В работе [10] показано, как неправильно выбранная модель корпоративной культуры привела один из лучших российских университетов к провалу в проекте «5 –100».

Поэтому, в связи со стоящими перед российскими университетами задачами по достижению технологического лидерства, представляется интересным оценить внимание, которое университеты уделяют корпоративной культуре.

В связи с изложенным, целью данного исследования было выяснение степени внимания, уделяемого университетами информированности внутренней и внешней среды университетов через сайты университетов.

Задачи исследования:

- оценить внимание, уделяемое университетами корпоративной культуре на сайтах университетов;
- продемонстрировать важность позиции ректора, как в развитии корпоративной культуры, так и в организации информированности внутренней и внешней среды университетов через сайты университетов;

- подчеркнуть опасность преобладания иерархической составляющей в корпоративной культуре университета.

## Методология исследования

Основным источником информации о большинстве аспектов деятельности университета в настоящее время является его сайт.

Исследование проводилось в июне – сентябре 2025 г. методами контент-анализа и частотного анализа. Показателями, используемыми при проведении частного анализа, были частота упоминания того или иного параметра и процентный показатель частоты.

Для оценки внимания, уделяемого университетами корпоративной культуре, были проанализированы сайты 237 российских университетов, подчиненных Министерству науки и высшего образования РФ (всего в перечне на сайте Министерства содержится 238 вузов, но сайт одного из них оказался недоступен) [11]. Следует подчеркнуть, что оценке подвергалось не сама корпоративная культура, а то внимание, которое ей уделяется в том или ином университете.

Для оценки использовались три параметра:

1. Описание корпоративной культуры или отдельных её элементов на сайте университета.
2. Место корпоративной культуры в программе развития университета.
3. Упоминание корпоративной культуры в выступлениях и отчётах ректора университета.

Для каждого параметра было установлено три уровня оценки.

Уровни первого параметра:

1. **Не упоминается.** На сайте вообще нет слов «корпоративная культура» или «организационная культура», а из других разделов сайта практически невозможно получить представление о корпоративной культуре.

2. **Упоминается кратко.** На сайте присутствуют слова «корпоративная культура» или «организационная культура», но непонятно, что за ними скрывается.

3. **Описывается подробно.** На сайте не только присутствуют слова «корпоративная культура» или «организационная культура», но и в той или иной степени разъясняется точка зрения университета на эти понятия или описываются действия, направленные на совершенствование культуры. Данный уровень использовался также в том случае, когда слова «корпоративная культура» или «организационная культура» непосредственно на сайте не встречались, но из разных разделов сайта,

например, «Кодекс корпоративной этики», можно было получить представление о корпоративной культуре.

Уровни второго параметра:

1. **Не упоминается.** В размещенной на сайте программе развития университета вообще нет слов «корпоративная культура» или «организационная культура».

2. **Упоминается кратко.** В программе присутствуют слова «корпоративная культура» или «организационная культура», но никакие конкретные действия, связанные с культурой, не описываются.

3. **Входит отдельным подробным разделом.** В программе с той или иной степенью подробности описываются шаги, которые будут предприниматься университетом для развития корпоративной культуры.

Уровни третьего параметра:

1. **Не упоминается.** В отчётах и выступлениях ректора слова «корпоративная культура» или «организационная культура» не используются.

2. **Упоминается кратко.** В отчётах и выступлениях ректора слова «корпоративная культура» или «организационная культура» используются без какой-либо дополнительной информации.

3. **Обсуждается подробно.** Ректор в своих выступлениях не только использует слова «корпоративная культура» или «организационная культура», но и с разной степенью подробности разъясняет свою позицию или описывает свои действия относительно корпоративной культуры (речь идёт только о тех выступлениях, которые размещены на сайте).

Поиск информации на сайтах университетов осуществлялся через поисковые программы сайтов. Ключевыми словами для поиска служили: «корпоративная культура», «организационная культура», «программа развития университета», «отчет ректора», «выступление ректора». Помимо поиска через поисковые программы, изучались отдельные разделы сайтов, такие как «Основные документы», «Сведения об университете», «Программа развития университета» и т. п. Поиск и анализ результатов производились одним исследователем, что обеспечило согласованность, единообразие и внутреннюю непротиворечивость интерпретации данных.

## Результаты исследования

Результаты оценки приведены в таблице 2, которая демонстрирует, что получить подробную информацию о корпоративной культуре университетов с их сайтов очень трудно, а чаще всего – практически невозможно.

Таблица 2

## Assessment of the attention paid by the universities to their corporate culture

Table 2

## Оценка внимания, уделяемого университетами корпоративной культуре

Всего университетов	237
Описание корпоративной культуры университета или отдельных её элементов на сайте университета:	
не упоминается	156 (65,8%)
упоминается кратко	44 (18,6%)
описывается подробно	37 (15,6%)
Место корпоративной культуры в программе развития университета:	
не упоминается	208 (87,8%)
упоминается кратко	27 (11,4%)
входит отдельным подробным разделом	2 (0,8%)
Упоминание корпоративной культуры в выступлениях и отчётах ректора университета:	
не упоминается	229 (96,7%)
упоминается кратко	6 (2,5%)
обсуждается подробно	2 (0,8%)

Источник: материалы авторского исследования, представленные в настоящей статье.

Однако, из этой таблицы ни в коем случае не следует делать вывод о том, что большинство вузов, а тем более ректоров, не уделяют внимания корпоративной культуре университетов.

Несмотря на то, что корпоративная культура не упоминается на сайтах, она существует и в значительной степени определяет результаты деятельности университета.

Реализация многих проектов, входящих в программы развития, неизбежно приводит или приведёт в будущем к изменению корпоративной культуры (в разной степени).

Отсутствие информации о корпоративной культуре на сайтах университетов может быть объяснено целым рядом причин, в частности: коммуникативной стратегией, ориентированной на другие каналы распространения информации об университете; недооценкой важности данной темы для внешней и внутренней аудиторий сайта; особенностями работы служб, занимающихся брендингом и связями с общественностью, и др. Однако любая из этих и иных причин критически зависит от внимания ректора к этому вопросу.

Ректоры университетов, даже если они не упоминают культуру в своих выступлениях, по определению играют ключевую роль в её формировании и распространении информации о ней по любым каналам [2]. Именно ректор создает основы общей

стратегии развития университета, частью которой является коммуникативная стратегия, формирует цели и принципы работы служб, занимающихся брендингом и связями с общественностью и т. д.

## Обсуждение результатов

Результаты, приведённые в таблице 2, показывают, что развитие корпоративной культуры в подавляющем большинстве российских университетов происходит не системно, а как бы неосознанно, стихийно.

Текущее состояние корпоративной культуры не описано в терминах, обеспечивающих единство её понимания руководством и коллективом университета. Вызовы, исходящие от внешней среды, и воздействие этой среды на культуру не анализируются.

При отсутствии системного подхода мероприятия, входящие в программы развития, могут влиять на культуру разнонаправленно, вплоть до того, что эффект от одних мероприятий может ослаблять или даже уничтожать эффект от других.

Иницилируя те или иные изменения корпоративной культуры, ректоры опираются, прежде всего, на собственные ценности [2], но, не имея общей картины культуры, не могут прогнозировать возможные последствия конфликта ценностей, что

может привести к печальным последствиям для университета. Это наглядно показал упомянутый выше провал одного из ведущих российских университетов в проекте «5 –100» [10].

Вполне возможно, что в том или ином университете и ректором, и коллективом уделяется достаточное внимание корпоративной культуре. Однако отсутствие общедоступной системной информации о корпоративной культуре на сайтах университетов дезориентирует посетителей сайтов, и может привести к совершенно неверным выводам о состоянии дел в университетах. Это не так безобидно, как может показаться на первый взгляд, поскольку проблема информирования как внешней, так и внутренней среды организации о корпоративной культуре сама по себе является важной управленческой задачей.

Примером может служить работа [12], автор которой проанализировал сайты нескольких сотен университетов из различных стран с целью оценки склонности этих университетов к коррупции в самых разных сферах их деятельности. В качестве критерия использовалось количество документов на сайте, в которых, так или иначе, затрагивались вопросы корпоративной этики, являющейся, как известно, одним из основных элементов корпоративной культуры. Предвосхищая критику выбора такого критерия, автор специально упоминает, что, с одной стороны, частое упоминание этических вопросов на сайте не является гарантией отсутствия коррупции, а с другой стороны, отсутствие документов на сайте не означает, что их вообще нет. Тем не менее, этот критерий может быть полезен для косвенной оценки внимания университета к этической стороне его деятельности, а, следовательно, и к корпоративной культуре. В соответствии с данным критерием российские университеты оказались на 16-м месте из 21. В статье отмечается также, что документы, посвященные этической стороне деятельности вуза, на сайтах российских университетов выглядят как сделанные pro forma. Отсюда естественно напрашивается вывод о том, что российские университеты потенциально более склонны к коррупции, чем университеты многих других стран. А это, в свою очередь, существенно снижает престиж как российских университетов, так и страны в целом.

### **Опасность преобладания иерархической составляющей в корпоративной культуре**

Отсутствие системного подхода к формированию корпоративной культуры российских

университетов приводит к ещё одной чрезвычайно опасной ситуации. Как показано в работе [13] на примере одного из типичных российских инженерных вузов, корпоративная культура российских университетов имеет тенденцию к росту иерархической составляющей как среди преподавателей и сотрудников, так и среди студентов. Такая культура транслируется через выпускников вузов в общество и государство, ценности которых становятся именно такими, какими они были привиты студентам во время обучения. Далее вступает в действие механизм положительной обратной связи – иерархическая среда требует всё большей иерархичности от университетов – и иерархическая культура, как и в университетах, так и в государстве нарастает.

Особенностью иерархической культуры является то, что в ней решения принимаются на самом верху иерархии. Это приводит к тому, что реализуются только те новации, которые исходят с самого верха иерархии, а новации, пришедшие снизу, не приветствуются и право на существование получают только в том случае, когда они одобряются на этом верху, что бывает не часто.

Иерархия всегда основана на прошлом опыте, направлена на консервацию существующего положения, а не на изменения и творчество, поэтому она не может обеспечить гибкости и инновационного развития университетов, необходимых для их успешной деятельности в современных условиях. Упомянутая выше работа [10] наглядно это иллюстрирует.

Особенностью серьёзных новаций является то, что они не появляются по приказу и в заранее установленные сроки, как это принято в иерархии. Их невозможно вписать в КРП сотрудников. Их появление зависит от двух факторов: творческого потенциала человека и поощряющей творчество корпоративной культуры (атмосферы в организации).

Творческий потенциал человека чаще всего заложен в нём от рождения. Но для того, чтобы он проявился, нужен случай и соответствующая среда. В организации такой средой служит именно корпоративная культура. Необходимость подерживающей творчество корпоративной культуры хорошо выразил ректор Томского государственного университета Э.В. Галажинский: «Людей нельзя заставить быть эффективными, но можно создать условия для их эффективности» [1].

### **Заключение**

Технологическое лидерство, как и любое другое, всегда основано на передовых творческих

решениях, причём не только технико-технологических (которые, по сути, являются результатом лидерства), а в значительной степени – на организационных и культурных посылах, положенных в основу программ достижения лидерства.

Таким образом, системный подход к развитию корпоративной культуры российских университетов становится критически важным для движения страны в направлении технико-технологического лидерства.

При этом очень важно ни в коем случае не стремиться к унификации корпоративных культур университетов, к их соответствию единым стандартам или типовым образцам, разработанным в различных организациях, имеющих возможность навязывать университетам своё мнение. Именно корпоративная культура определяет индивидуальность и результативность университета, и оценивать её нужно по способности обеспечивать высокие результаты работы университета, а не по её соответствию спущенным сверху представлениям о том, как она должна выглядеть.

#### Список литературы

1. Галажинский Э. В. Слово – ректору: Управленческие практики, деловые поездки, интервью и диалоги. Томск: Издательский дом Томского государственного университета: Брендинговое агентство LOVEMERO, 2018. 388 с.
2. Пушных В. А. Управление изменениями. М: КНОРУС, 2022. 186 с.
3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competitive Values Framework. San Francisco: Jossey –Bass, 2011. 221 p.
4. Business Ethics: A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies. Washington: U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, 2004. 333 p.
5. Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? М.: «Альпина Паблишер, 2003. 320 с.
6. Aguirre DeAnne, von Post R., Alpern M. Culture's Role in Enabling Organizational Change: Survey ties transformation success to deft handling of cultural issues. In. "Strategy & Global Culture and Change Management Survey". Booz & Company. 2013. Pp.1 –11.
7. Duderstadt J. J. A University for the 21st Century. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 2003. 358 p.
8. Duderstadt J. J., Womack F. W. The Future of the Public University in America: Beyond the Crossroad. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press, 2003. 236 p.
9. РИА Новости. Образование. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ria.ru/education/20120910/746906545.html>. (дата обращения: 02.11.2012).
10. Пушных В. А., Гулиус Н. С., Яткина Е. Ю. Влияние корпоративной культуры на результаты деятельности университетов в проекте "5-100". Высшее образование в России. 2021. Т. 30, № 7. С. 32 –40. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-7-31-39.
11. Сайт министерства науки и высшего образования РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru>. (дата обращения: 26.07.2025).
12. Heyneman S. P. The Ethical Underpinnings of World Class Universities. *University Management: Practice and Analysis*. 2019. nr 23(5). P. 6 –11. DOI: 10.15826 / umpa.2019.05.036.
13. Пушных В. А. Сравнение восприятия организационной культуры университета преподавателями и студентами. Университетское управление: практика и анализ. 2019. №1-2 (23). С.122 –130. DOI: 10.15826 / umpa.2019.01-2.0.

#### References

1. Galazhinskiy E. V. Slovo rectoru [Rector has the floor: management practices, business trips, interviews and dialogues]. Tomsk, Tomsk State University Publishing House, Branding Agency LOVEMERO, 2018, 388 p. (In Russ).
2. Pushnykh V. A. Upravlenie izmeneniyami [Change Management]. Moscow, KNORUS, 2022, 186 p. (In Russ).
3. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competitive Values Framework. San Francisco, Jossey-Bass, 2011, 221 p.
4. Business Ethics: A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies. Washington, U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, 2004, 333 p.
5. Gerstner, L. V., Jr. Who Says Elephants Can't Dance? Moscow, Alpina Publisher, 2003, 320 p. (In Russ).
6. Aguirre DeAnne, von Post R., Alpern M. Culture's Role in Enabling Organizational Change: Survey ties transformation success to deft handling of cultural issues. In. "Strategy & Global Culture and Change Management Survey". Booz & Company, 2013, pp.1 –11.
7. Duderstadt J. J. A University for the 21st Century. Ann Arbor, The University of Michigan Press, 2003, 358 p.
8. Duderstadt J. J., Womack F. W. The Future of the Public University in America: Beyond the Crossroad. Baltimore and London, The Johns Hopkins University Press, 2003, 236 p.
9. RIA Novosti. Obrazovanie [RIA News. Education]. Available at: URL: <http://www.ria.ru/education/20120910/746906545.html>. (дата обращения: 02.11.2012). (In Russ).
10. Pushnykh V. A., Gulius N. C., Yatkina E. Yu. Vliyaniye korporativnoy kultury na dostizheniya universitetov v proekte "5-100" [Impact of Corporate Culture on the Universities' Achievements in the "5-100" Project]. *Higher Education in Russia*, 2021, Vol. 30, nr 7, pp. 32 –40. doi 10.31992/0869-3617-2021-30-7-31-39 (In Russ).
11. Ministerstvo nauki i vysshego obrazovaniya Rossiyskoy Federatsii [Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru>. (дата обращения: 26.07.2025).
12. Heyneman S. P. The Ethical Underpinnings of World Class Universities. *University Management: Practice and Analysis*, 2019, 23(5), pp. 6 –11. DOI 10.15826 / umpa.2019.05.036.
13. Pushnykh V. A. Svravnenie vospriyatiya organizatsionnoy kultury universiteta prepodavatelyami i studentami [Perception of the University Organizational Culture by Academics vs. Students]. *University Management: Practice and Analysis*, 2019, 23(1 –2), pp. 122 –130. doi 10.15826 / umpa.2019.01-2.010 (In Russ).

**Информация об авторе / Information about the author**

**Пушных Виктор Александрович** – кандидат технических наук, доцент, эксперт Ассоциации инженерного образования России (Томское региональное отделение); pushnykh@tpu.ru; ORCID 0000-0002-5225-9175

**Victor A. Pushnykh** – PhD (Engineering), Associate Professor, Expert of the Russian Association for Engineering Education (Tomsk office); pushnykh@tpu.ru; ORCID 0000-0002-5225-9175