

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/94584>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Менеджмент

Оглавление

Введение 3

Глава 1. Обзор основных тенденций организации и управления высшим образованием в Германии, Франции и Российской Федерации 3

1.1. Состояние и тенденции развития систем управления высшим образованием в Германии, Франции и Российской Федерации 3

1.2 Особенности и проблемы административного менеджмента в вузах 3

Глава 2. Сопоставительный анализ систем управления высшими учебными заведениями в Германии, Франции и Российской Федерации 3

2.1. Основные характеристики и особенности управления высшими учебными заведениями в Германии 3

2.2. Основные характеристики и особенности управления высшими учебными заведениями во Франции 3

2.3. Формирование системы управления высшими учебными заведениями в Российской Федерации.

Особенности организационной структуры и функций управления вузом 3

Глава 3. Основные направления модернизации управления вузами 3

3.1. Использование механизмов стратегического управления в организации работы вуза 3

3.2. Информатизация как ключевой фактор модернизации системы управления вузом 3

3.3. Анализ опыта применения моделей стратегического управления в вузах Российской Федерации 3

Заключение 3

Список использованной литературы 3

Введение

В условиях усиления конкуренции образовательных учреждений проблемы управления высшими учебными заведениями приобретают важнейшее значение. Их сложность и актуальность определяет многофункциональность деятельности вузов, разнообразие источников финансирования, многообразие форм и видов учебной, научной, производственной и хозяйственной деятельности, необходимость мониторинга рынка образовательных услуг и рынка труда (в том числе необходимость трудоустройства выпускников), потребность приспособления к непрерывно изменяющимся условиям экономики. Развитие любого вуза начинается с осмысления потребности по-новому позиционировать себя, переопределить свои функции, свою миссию и ответственность. Это позволяет четко сформулировать ту конкретную инновационную задачу, которую вуз берется решить. Без четкого понимания стратегии изменений, как правило, возможна лишь адаптация вуза к изменяющимся внешним условиям, его развитие не приобретает направленности и устойчивости.

В период реформирования экономики и образования в России перед высшим учебным заведением стоят серьезные задачи, направленные, с одной стороны, на подготовку кадров, способных работать в условиях новой экономики, с другой, – вуз сам должен изменяться, перестраиваясь под требования времени.

Неумение работать в условиях изменений приводит к росту числа неконкурентоспособных вузов с закостенелой структурой и методами управления. Именно сейчас выживание вуза зависит от умелого применения стратегического рыночного управления в ответ на изменения во внешней среде.

Приоритетными задачами в сфере образования являются: повышение возможностей вуза через предложение новых образовательных программ в соответствии с требованиями рынка труда и повышение качества подготовки выпускников. Решение этих задач невозможно без внедрения инноваций в образовательную сферу, в том числе в систему управления вузом.

Традиционным методам и структурам управления, применяемым в вузах, зачастую не хватает адаптивности в современных быстроменяющихся условиях, вследствие чего управленческие решения

принимаются с запаздыванием, а сами они могут противоречить друг другу. Модернизация и совершенствование систем управления высшим учебным заведением необходимы для эффективного функционирования и развития высшего учебного заведения с учетом меняющихся социально-экономических условий.

Цель работы: сопоставительный анализ существующих моделей управления вузом и внедрение информационных технологий, ориентированных на повышение эффективности функционирования вуза.

Задачи:

- Изучить характерные черты и особенности систем управления высшими учебными заведениями в Германии, Франции и Российской Федерации;
- Сопоставить основные принципы и особенности управления вузами и выявить наиболее эффективные механизмы управления вузами в развитых европейских странах;
- Определить приоритетные направления развития систем управления высшими учебными заведениями в Германии, Франции и Российской Федерации;
- Выявить проблемы организации управления высшим учебным заведением в Германии, Франции и Российской Федерации;
- Проведение сравнительного анализа систем управления высшим учебным заведением в Германии, Франции и Российской Федерации.

Объект исследования: государственное высшее учебное заведение (вуз) как развивающаяся сложная социально-экономическая система.

Предмет исследования: системы управления высшим учебным заведением. Разработка и применение моделей стратегического управления высшим учебным заведением.

Гипотеза исследования: мы полагаем, что изучение опыта управления вузами в таких странах как Германия и Франция поможет определить приоритетные направления развития систем управления вузами в Российской Федерации.

Структура исследования: работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

## Глава 1. Обзор основных тенденций организации и управления высшим образованием в Германии, Франции и Российской Федерации

### 1.1. Состояние и тенденции развития систем управления высшим образованием в Германии, Франции и Российской Федерации

Управление в сфере образования требует решения множества разнообразных и сложных задач в условиях постоянно меняющегося общества и требований, предъявляемым социумом к качеству образования. В связи с этим проблемы управления высшим образованием в целом и отдельными учреждениями высшей школы в настоящее время являются актуальными. Это находит своё отражение и в научных исследованиях, посвящённых менеджменту высшей школы. Несмотря на то, что подобные исследования активно ведутся, нельзя с полной уверенностью утверждать о теоретическом решении всех проблем, которые встают перед высшей школой. То же можно отнести и к практическому внедрению разработок в сфере управления высшими учебными заведениями. Во многом управленческие решения принимаются не на основе научно обоснованных разработок, а в соответствии с пониманием ситуации руководителем и опираясь на опыт свой и предшественников. Т.е. можно сказать, что управление высшей школой строится на традициях. В то же время такой традиционный подход к поиску управленческих решений не всегда соотносится с требованиями к современной высшей школе. Повышение квалификации руководителей учреждений высшей школы в области менеджмента позволит повысить качество процесса управления, а, следовательно, и качество предоставляемых образовательных услуг.

Не следует забывать, что вуз – в определенном смысле производство, готовой продукцией которого является человеческий потенциал молодых специалистов, и от того, как налажена работа по формированию этого потенциала, будет зависеть и благосостояние страны.

Традиционно под управлением образованием понимают сложную систему, «в которой выделяются структуры государственного, регионального управления образованием, соответствующие муниципальные структуры управления, а также структуры управления самих образовательных учреждений». По мнению С.

Ю. Трапицына для более глубокого понимания процесса управления образованием необходимо само образование представлять в виде своеобразных социальных «ипостасей»: как сферу общественного воспроизводства, как особую отрасль экономических взаимоотношений, как производственную деятельность и как систему образовательных организаций .

На протяжении всех исторических эпох развитие общества идет параллельно с развитием системы образования как сферы общественного воспроизводства. Образование, определяемое законодательством как «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов» , организует профессиональную подготовку специалистов в соответствии с государственной политикой в области образования, запросами работодателей и потребностями личности, обусловленными сложившейся социальной обстановкой.

В образовании как сфере производственной деятельности помимо образовательных услуг осуществляется целый комплекс обеспечивающих процессов: организация и поддержание в рабочем состоянии современной технологической инфраструктуры, функционирование системы безопасности, комфортной и здоровьесберегающей среды, обеспечение питанием медицинским обслуживанием, клининговое обеспечение, материально-техническая поддержка учебного процесса и т.п. В этом контексте, управление образованием предполагает обеспечение качественных условий для образовательной деятельности потребителей образовательных услуг, для профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава и других сотрудников сферы образования.

Образование в любой стране является сложной открытой системой, состоящей из большого количества образовательных организаций, активно взаимодействующих между собой и с органами государственной и муниципальной власти, общественностью и представителями обучающихся, работодателями и партнерами, культурно-просветительскими организациями и правоохранительными органами, средствами массовой информации.

Структура системы образования диктует и те требования, которые предъявляются к процессу управления высшим образованием. Прежде всего необходимым механизмом управления должно стать эффективное взаимодействие между всеми субъектами этой системы. Это относится как к отношениям внешним, относительно учреждения высшей школы, так и к внутренним. «Социальное качество» управления определяется такими параметрами как управление человеческими ресурсами, в том числе и их профессионального роста, управление знаниями, передаваемыми в горизонтальном и вертикальном направлении, организация образовательного процесса, включая создание условий для его эффективного функционирования.

Задачей управления в этом контексте является выстраивание эффективных взаимоотношений со всеми элементами социального окружения. Кроме того, образовательная организация имеет собственный штат работников и контингент обучающихся, и от того, насколько грамотно будет выстроена политика управления человеческими ресурсами, процессами организации труда, развития персонала, также зависит «социальное качество» управления образованием.

Рассмотрим особенности систем управления высшим образованием в разных странах.

В России существует трехуровневая система управления образованием: федеральный уровень, региональный уровень и муниципальный уровень. Федеральный уровень имеет исполнительные органы и законодательный орган. Исполнительная структура представлена отделом администрации Президента и премьер-министром, который возглавляет Совет Министров и контролирует работу управления образованием Правительства. Образовательные учреждения, среди которых есть университеты, колледжи и большая часть профессиональных училищ, находятся в ведении федеральных властей. Более 20 отраслевых министерств и агентств осуществляют юрисдикцию над образовательными учреждениями разного уровня, главным образом, высшими и средними профессиональными. Министерства транспорта и сельского хозяйства, например, имеют в своем подчинении десятки колледжей и техникумов.

Современная модель управления высшим образованием в России во многом определяется советским наследием, которое претерпевает медленную трансформацию, особенно в части отношений между федерацией и регионами. Несостоявшаяся реформа регионализации 1990-х годов и усиление централизации в 2000-х годах обусловили то, что соотношение вузов регионального и федерального подчинения на протяжении 20 лет практически осталось неизменным. Только треть регионов оказываются

учредителями университетов, при этом большинство из них имеют только один вуз регионального (муниципального) подчинения. Примечательно, что 20% указанных региональных вузов являются университетами творческой направленности (консерватории, академии или институты искусств и др.). Лишь 2,5% студентов учатся в вузах регионального подчинения.

Россия характеризуется весьма централизованной моделью управления в высшем образовании при распределении полномочий между федеральными и региональными органами власти. При этом в современной России сохранился и отраслевой характер управления вузами. Сейчас система высшего образования включает вузы, которые подведомственны 18 федеральным органам исполнительной власти. Большинство государственных вузов (60% всех студентов) подчиняются непосредственно Минобрнауки России. Подобное распределение ведомственной принадлежности вузов актуализирует важность координации различных субъектов управления не только на вертикальном уровне (федеральные и региональные органы власти), но и на горизонтальном — необходимо согласование решений при управлении вузами отраслевой специализации. При этом часть исследований свидетельствует о том, что большинство акторов управления в системе высшего образования (федеральное и региональные правительства, руководители вузов) сходятся на том, что необходимо создание реальной многоуровневой системы управления, учитывающей интересы и возможности различных уровней власти.

Основные функции координации всех государственных университетов на федеральном уровне делегированы Минобрнауки России вне зависимости от отраслевой принадлежности вузов. Минобрнауки России осуществляет общее руководство вузами; разрабатывает и реализует государственную политику; обеспечивает методическое сопровождение деятельности организаций, распределяет финансирование на образование и науку, в том числе между отраслевыми университетами. К функциям отраслевых ведомств относятся согласование структуры подготовки и контрольных цифр приема, сопровождение и контроль образовательных стандартов, участие в выработке стратегий развития университетов. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки осуществляет функции по контролю и надзору в сфере образования, отвечает за аккредитацию и лицензирование образовательных организаций. К ведению регионов РФ в области высшего образования относится право согласовывать структуру контрольных цифр приема, обеспечивать заказ на целевую подготовку. Распространенной становится практика вхождения региональных администраций в наблюдательные или попечительские советы университетов.

Конституция Российской Федерации дает только рамочную формулировку относительно распределения полномочий, которая заключается в утверждении, что образование является предметом совместного ведения федерации и региона. Что касается других стран с федеративным устройством, то у большинства из них имеются конституционально закрепленные полномочия регионов по управлению высшим образованием. Так, в Германии, к примеру, высшим образованием на федеральном уровне осуществляется федеральным Министерством науки и образования, на региональном – соответствующими министерствами земель.

Система высшего образования в России на 55,7% финансируется за счет бюджетных средств. При этом указанный объем включает 96,2% средств федерального бюджета и только 3,8% составляют расходы региональных бюджетов субъектов России.

Бюджетная система Российской Федерации устроена таким образом, что регионы не получают из федерального бюджета средств на организацию или предоставление высшего образования. Это означает, что регионы имеют право тратить только собственные средства на высшее образование. Более того, поскольку 72 из 85 российских регионов являются дотационными, и получаемые ими из федерального бюджета средства не могут расходоваться на высшее образование, то практически отсутствуют объективные возможности для активного вмешательства субъектов РФ в деятельность вузов. Таким образом, правительство практически полностью определяет правила функционирования сети организаций высшего образования.

Таким образом, системные основания для влияния регионов на вузовскую систему до сих пор не сформированы. В современной России сохранился также и отраслевой характер управления вузами. Сеть отраслевых вузов формировалась в советский период несколькими этапами. В 1930-х рост системы был обеспечен созданием отраслевых институтов или их выделением из крупных многопрофильных вузов. В 1940-х прошла волна оптимизации и укрупнения, где основным руководящим принципом развития системы стало территориально-производственное распределение вузов. Сложилось три типа отраслевых вузов: 1) специализированные вузы, работавшие на конкретный специализированный рынок труда и зачастую территориально приближенные к соответствующему производству (например, институты инженеров

транспорта или авиационные вузы в регионах) они были подчинены соответствующим министерствам; 2) вузы, ориентированные на конкретные предприятия и напрямую с ними связанные (заводы-вузы); 3) отраслевые вузы в центральных городах, которые выполняли ещё и функции научного обеспечения промышленности в масштабе всей страны; они же обеспечивали и методологическую поддержку других отраслевых вузов (Московский нефтяной институт (Московская горная академия), Московский институт стали).

На постсоветском пространстве отраслевая ведомственная структура управления сохранилась в ряде новых независимых государствах, за исключением Азербайджана, Грузии, Казахстана, Литвы и Туркменистана, которые кардинально пересмотрели модель управления. В

#### Список использованной литературы

1. Александрова А. В., Курашова С. А. Стратегический менеджмент: учебник / А. В. Александрова, С. А. Курашова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014
2. Андреев А. Ю. «Национальная модель» универси-тетского образования: возникновение и развитие II Высшее образование в России. 2005. № 1.
3. Багаутдинова Н.Г. Разработка и внедрение системы менеджмента качества вуза как направление развития высшей профессиональной школы в современной России [Электронный ресурс] // Электронный экономический вестник Татарстана. – № 1 – 2012. – С. 163 – 177. – Электрон.версия печат. публ. – URL: [http://cpei.tatarstan.ru/file/92\\_02.2012.pdf](http://cpei.tatarstan.ru/file/92_02.2012.pdf)
4. Баринов В.А. Реинжиниринг: сущность и методология. Эл. Ресурс URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/reengineering\\_methodology.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/reengineering_methodology.shtml)
5. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможности его использования в России [Текст] : учеб.-метод. пособие / Ю.Н. Барышников. – М. : РАТС, 1998. – с. 31
6. Беденко Н.Н. Квалиметрическая оценка процесса самооценки деятельности вуза с использованием модели EFQM (Европейского фонда управления качеством) / Н.Н. Беденко // Вестник инжекона. Серия: экономика. – 2010. – Т. 3. - № 2. – С. 144-149
7. Беляков С.А. Модернизация образования в России: совершенствование управления [Текст] / С.А. Беляков. – М. : МАКС Пресс, 2009
8. Богданова А.В. Причины появления и характерные особенности управления качеством в вузе Вектор науки тольяттинского государственного университета. Серия: педагогика, психология. Тольяти – 2012 № 4(11) – С. 27-29.
9. Бондарев Я.П. Интеллектуализация управления изменениями в деятельности вуза на основе мониторинго-рейтинговой информации методология [Электронный ресурс] / Я.П. Бондарев, Я.Е.Львович // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – №3. –Электрон.дан. – URL: <http://www.science-education.ru/109-9162>
10. Виноградова И.М. Методика оценки результативности системы управления качеством негосударственных вузов на основе международных стандартов ИСО / И.М. Виноградова // Вестник академии. – 2012. - № 4. – С. 153-158
11. Вылгина Ю.В. Применение модели EFQM для самооценки деятельности вуза / Ю.В. Вылгина, Д.В. Маслов // Менеджмент сегодня. – 2009. – № 3. – С. 176-191
12. Гринкруг Л.С. Развитие вуза как переход к обучающейся организации / Л.С. Гринкруг // Высшее образование в России. –2012.- № 3. – С. 65 – 71
13. Группа № 17 - опыт реформы университе-тов во Франции, URL: <http://www.2020strategy.ru/g17/news/32623017.html>
14. Данилова Т.В. Бенчмаркинг как современный метод управления конкурентоспособностью вуза / Т.В. Данилова // Вестник Чувашского университета. – 2006. – № 6. – С. 354 – 358
15. Евдокимова Я.Ш. Бенчмаркинг как методология совершенствования управления российскими вузами / Я.Ш. Евдокимова // Университетское управление: практика и анализ. Екатеринбург. – 2005. – № 4. – С. 27-38
16. Елисеева А.М. Исследование системы управления региональным вузом в условиях перевода на новый тип функционирования/ А.М. Елисеева // Система ценностей современного общества. Часть 2: Материалы V Всероссийской конференции (12 ноября 2009 г., г. Новосибирск). – Новосибирск, 2009.
17. Еловенко Д.А. Развитие и применение модели EFQM для самооценки деятельности негосударственного вуза методология [Электронный ресурс] / Д.А. Еловенко, Н.Ф. Князюк // Baikal Research Journal. – 2015. – № 4. – Т.6.– Электрон.версия печат. публ. – URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.asp?id=20277>

18. Еловенко Д.А., Репецкий О.В. Анализ напряженного состояния упругой полуплоскости, нагруженной постоянным давлением на ограниченных промежуточных участках с заданным периодом, методом конечных элементов на базе программного комплекса MSC.MARS// Известия ИГЭА. – 2011, № 5, С. 171-175
19. Жермен Ж. Высшее образование и его перспективы: история, централизация, автономия // Управление высшим образованием. Российско-французская конференция. Москва 7-10 июня 1993 г.: тез. докл. / отв. ред. Н. И. Архипова. М.: РГГУ, 1994. С. 13
20. Журко В. И. Особенности управления в современной системе высшего образования / В. И. Журко. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-vsobrevennoy-sisteme-vysshego-obrazovaniya>
21. Катков В. Кто может провести реструктуризацию промышленного предприятия. Из материалов журнала “Управление компанией”. URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/who\\_can\\_restruct.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/who_can_restruct.shtml)
22. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогика. Словарь по педагогике (междисциплинарный) М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Дону: Издательский центр «Март», 2005
23. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. (Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 08.08.2009). – URL: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/593274>
24. Логиновский О.В. Корпоративная информационная система крупного вуза как эффективный инструмент повышения качества управления / О.В. Логиновский, М.И. Нестеров, А.Л. Шестаков // Известия вузов. Уральский регион. Челябинск – 2013 – № 1 – С. 40-52
25. Лысов И.А. Проблемы и перспективы оценки результативности качества управления на уровне подразделений вуза / И.А. Лысов, А.Т. Любушкин // Образовательные технологии. Москва – 2013 – № 3 – С. 111-124
26. Львович И.Я. Развитие менеджмента качества и его интеграция с общим управлением вуза / И.Я. Львович, В.Н. Кострова // Вестник воронежского государственного университета. Серия: проблемы высшего образования. Воронеж –2005 – № 1 – С. 77- 81
27. Львович Я.Е. Принятие решений в экспертно-виртуальной среде: монография / Я.Е. Львович, И.Я. Львович.– Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2010. – 140 с.
28. Маслов Д.В. Стратегическое развитие вуза с применением модели EFQM / Д.В. Маслов, Ю.В. Вылгина, Ю.В. Грубова // Вестник ИГЭУ.– 2012. – № 2. – С. 91-94
29. Матвеев С.В., Исаев Н.В., Чекмарев В.В. Рейтингование кафедр как механизм объективизации процессов реструктуризации вуза. Экономика образования. Кострома – 2013 – № 4 – С. 61-63
30. Мелешко А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов вуза с позиций внедрения CALSTехнологий. Социальная политика и психология. Москва – 2013 № 11 – С. 22-30.
31. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. С.Ю. Трапицына. М.: Юрайт, 2016.
32. Миляева Л.М. Подготовка преподавателей вуза к инновационной деятельности в условиях самообучающейся организации / Л.М. Миляева // Современные проблемы науки и образования. – 2013. - № 5. – С. 197-209
33. Наумова Н.А. Управление качеством исполнения функций центров ответственности вуза на основе функционально-стоимостного анализа / Н.А. Наумова // Университетское управление: практика и анализ. Екатеринбург. – 2004 – № 1 (29) – С. 90-95
34. О высшем образовании (Hochschulrahmengesetz – HRG) : Закон Федеративной Республики Германия от 26 января 1976 г. [Электронный ресурс]. URL.: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf>
35. Об образовании: ФЗ РФ от 10.07.1992. №3266-1-ФЗ // СЗ РФ. – 1996. – № 3. – ст. 150
36. Основной закон Федеративной Республики Германии // Федеративная Республика Германия. Конституция и законодательные акты / пер. с нем. ; под ред. Ю.П. Урьяса. – М. : Прогресс, 1991
37. Попов С. Г. Основы менеджмента: учебное пособие / С. Г. Попов. – М.: Ось-89, 2014
38. Сагинова О.В. Адаптация системы управления изменениями корпорации И. Адизеса для повышения качества научно-педагогических работников / О.В. Сагинова, И.И.Скоробогатых, Д.А. Штыхно, Г.Н. Селянская, Ж.Б. Мусатова // Инициативы XXIвека. Химки. – 2012. – № 2. – С. 66-70.
39. Сапрыкин Д. Государство и фундаментальное образование: национальные модели II Высшее образование в России. 2005. № 1. С. 149
40. Серякова С.Б. Реформа высшего образования глазами преподавателей: результаты исследования / С.Б. Серякова, Л.Ф. Красинская // Высшее образование в России. Москва – 2013 – № 11 – С. 22-30
41. Симоненко Е.С. Бенчмаркинг как инструмент идентификации конкурентных преимуществ вуза / Е.С. Симоненко // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2013. - № 6 (51). - Ч.1

42. Слаутина Н.М. Бенчмаркинг как направление деятельности вуза в области качества образования / Н.М. Слаутина // Вестник кемеровского государственного университета культуры и искусств. – 2012. – № 19-2. – С. 182-186
43. Сликишина И.В. Внедрение дистанционного обучения студентов на основе реинжиниринга бизнес-процессов в вузе. Педагогическое образование и наука. – Москва – 2014 № 1 – С. 125-128
44. Уварова Т.Г. Трансформация управления ВУЗом на принципах менеджмента знаний. [Электронный ресурс] / Т.Г Уварова // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4(24). – С. 349-352. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23212>
45. Хайман Б., Гердт В., Попп К., Репецкий О.В. Мехатроника: компоненты – методы примеры. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2010, 602 с.
46. Ханипова Л.Ю. Управление бизнес-процессами вуза средствами WEB-технологий. Информация и образование: границы коммуникаций. Горно-Алтайск – 2012 Том 4(12) – С. 482-485
47. Хрестоматия по истории педагогики / под общ. ред. С. А, Каменева. М.: Гос. учеб.-пед. изд-во, 1935, Т, 1. – с. 255
48. Цекоев М.А. Методологические подходы к управлению реструктуризацией промышленных предприятий: сравнительный анализ. Вестник финансового университета. Москва – 2013 – № 4 (76) – С. 142-156
49. Челнокова О.Ю. Трансформация классических университетов в национальные исследовательские университеты: региональный аспект. Известия саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – Саратов – 2013 № 3-2 – С. 460-466
50. Шестопал Ю.Т. Модель унифицированной системы менеджмента качества, интегрированной в инновационную систему стратегического управления вузом / Шестопал Ю.Т., Казаков В.А., Дорофеев В.Д. // Надежность и качество: Труды международного симпозиума, Т. 2 (2009 г., г. Пенза) – С. 102-107
51. Kommentar zur Grundgesetz / Begr. von B. Schmidt-Bleibtreu und F. Klein; bearb. von H. Hoffmann und A. Hop

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/94584>